

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**«ОСОБЛИВОСТІ ДОБОРУ КАДРІВ НА СЛУЖБУ В ОРГАНАХ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»**

Виконала: студентка 2 курсу,
групи ПУА-2м
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Магістр»
Агаркова Людмила Миколаївна

Керівник: к.е.н., доц. Гой Н.В.

Рецензент: к.е.н., доц. Коледіна К.О.

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОБОРУ КАДРІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	6
1.1. Сутність, принципи та правові основи кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.....	6
1.2. Моделі, методи та процедури добору кадрів у публічному управлінні..	13
1.3. Особливості професійної компетентності та етичні вимоги до службовців місцевого самоврядування.....	20
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ДОБОРУ КАДРІВ У ЛИСЕЦЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ.....	30
2.1. Загальна характеристика Лисецької селищної ради як органу місцевого самоврядування	30
2.2. Аналіз системи кадрового забезпечення та процедур добору кадрів у Лисецькій селищній раді	43
2.3. Оцінка ефективності добору кадрів у Лисецькій селищній раді.....	58
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДОБОРУ КАДРІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	65
3.1. Міжнародний досвід добору кадрів у місцевих органах влади.....	65
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики Лисецької селищної ради	71
3.3. Розробка ефективної моделі добору кадрів для Лисецької селищної ради	78
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку України супроводжується масштабними трансформаціями у сфері публічного управління, активним упровадженням реформи децентралізації та розширенням повноважень територіальних громад. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування визначає якість публічних послуг, рівень соціально-економічного розвитку та ступінь довіри населення до влади. Одним із ключових чинників результативної роботи місцевих органів є продумана кадрова політика, зокрема налагоджена система добору персоналу.

Набір службовців до органів місцевого самоврядування має здійснюватися з дотриманням принципів професійності, відкритості, політичної нейтральності та рівного доступу громадян до служби. На практиці у багатьох територіальних громадах кадрова сфера залишається проблемною: відчувається дефіцит кваліфікованих працівників, спостерігається низька мотивація персоналу, конкурси не завжди є достатньо прозорими, а система оцінювання та розвитку кадрів потребує вдосконалення.

Особливо гостро ці виклики проявляються у невеликих громадах, зокрема в Лисецькій територіальній громаді, де кадровий ресурс є обмеженим, а навантаження на працівників – значним. Широкий спектр публічних функцій та підвищені вимоги до професійних компетентностей службовців підсилюють потребу у вивченні сучасних підходів до добору кадрів і їх адаптації до конкретних потреб громади.

У цьому контексті комплексний аналіз системи кадрової роботи та добору персоналу в Лисецькій селищній раді має як теоретичне, так і практичне значення – він дає змогу визначити наявні проблеми, оцінити ефективність чинних інструментів і обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення.

Оскільки більшість існуючих досліджень зосереджені на загальнодержавному або теоретичному рівні, тоді як особливості кадрової політики конкретних територіальних громад залишаються недостатньо

вивченими. Це зумовлює потребу у поглибленому аналізі практики добору персоналу на місцевому рівні з урахуванням соціально-економічних, демографічних та організаційних чинників, що підтверджує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета дипломної роботи полягає у всебічному дослідженні особливостей добору кадрів на службу в органах місцевого самоврядування та розробленні рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики Лисецької селищної ради.

Відповідно до поставленої мети були сформульовані наступні **завдання дослідження**:

- 1) розкрити сутність, принципи та правові основи кадрової роботи в органах місцевого самоврядування;
- 2) проаналізувати сучасні моделі, методи й процедури добору кадрів у публічному управлінні;
- 3) дослідити особливості професійних компетентностей та етичних вимог до посадових осіб місцевого самоврядування;
- 4) надати загальну характеристику Лисецької селищної ради як органу місцевого самоврядування;
- 5) здійснити аналіз системи кадрового забезпечення та процедур добору кадрів у Лисецькій селищній раді;
- 6) оцінити ефективність добору кадрів на прикладі кадрових процесів громади;
- 7) узагальнити міжнародний досвід добору кадрів у місцевих органах влади;
- 8) обґрунтувати практичні пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики Лисецької селищної ради;
- 9) розробити модель ефективного добору кадрів для органів місцевого самоврядування громади.

Об'єктом дослідження є процеси добору кадрів на службу в органи місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є методи, механізми та інструменти добору кадрів, їх ефективність і специфіка застосування в діяльності Лисецької селищної ради.

Методи дослідження. Аналіз і синтез для теоретичного узагальнення сутності кадрової політики; системний підхід для дослідження структури та функцій Лисецької селищної ради; порівняльний аналіз для зіставлення українських і міжнародних практик добору кадрів; структурно-функціональний аналіз для оцінювання кадрової роботи органу місцевого самоврядування; статистичний аналіз для інтерпретації чисельності персоналу та результатів опитувань; соціологічний аналіз для вивчення реального сприйняття кадрової політики працівниками та громадськістю; графічні методи для візуалізації аналітичних даних.

Інформаційною основою дослідження стали Конституція України, закони України у сфері служби в органах місцевого самоврядування, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів, документи Лисецької селищної ради, статистичні та аналітичні матеріали, результати соціологічних опитувань, наукові статті та монографії.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні практично орієнтованої моделі добору кадрів, адаптованої до специфіки невеликих територіальних громад. Розроблено комплекс рекомендацій щодо підвищення прозорості, ефективності та професіоналізації кадрових процесів у Лисецькій селищній раді.

Практичне значення у можливості використання її результатів органами місцевого самоврядування для вдосконалення кадрової політики, підвищення ефективності конкурсних процедур, покращення підбору персоналу та формування стійкого професійного кадрового потенціалу громади.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОБОРУ КАДРІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність, принципи та правові основи кадрової роботи в органах місцевого самоврядування

Система місцевого самоврядування в Україні має складну організаційну побудову та ґрунтується на розгалуженій нормативно-правовій базі. Згідно зі статтею 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», її елементами виступають територіальні громади, сільські, селищні й міські ради, їхні виконавчі органи, відповідні голови, старости, а також районні та обласні ради. Законодавче визначення місцевого самоврядування акцентує, що це не лише право, гарантоване державою, але й реальна спроможність громади – самотійно або через уповноважені органи й посадових осіб – вирішувати питання, які належать до її компетенції [11, с. 29].

Правові основи добору персоналу для роботи в органах місцевого самоврядування ґрунтуються на нормах законодавства про місцеве самоврядування та положеннях, що регулюють службу в органах публічної влади. Прийняття на службу відбувається на визначені законом категорії посад, серед яких:

- сільського, селищного та міського голови – у порядку, передбаченому профільним законом;
- голови та заступників голів районних і обласних рад;
- заступників голів сільських, селищних і міських рад з питань діяльності виконавчих органів;
- керівників секретаріатів, управлінь, відділів та інших працівників місцевого самоврядування шляхом призначення відповідним головою за конкурсом або іншою процедурою, визначеною законодавством.

Право на службу в органах місцевого самоврядування мають громадяни України незалежно від етнічного походження, статі, політичних чи релігійних переконань. Вимогами до кандидатів є наявність відповідної освіти, професійної підготовки та володіння державною мовою на рівні, достатньому для виконання посадових обов'язків [8, с. 33].

Процес добору персоналу передбачає використання конкурсних процедур, проходження стажування або встановлення випробувального строку відповідно до вимог законодавства про державну службу. У разі необхідності посадову особу, за взаємною згодою, можуть перевести на нижчу або рівнозначну посаду без проведення конкурсу. Якщо працівник тимчасово відсутній через відпустку чи хворобу, закон допускає укладання строкового трудового договору на період виконання його обов'язків.

Особи, які вперше приступають до служби в органах місцевого самоврядування, складають Присягу. Факт її складання фіксується у трудовій книжці, а текст присяги зберігається за місцем роботи.

Закон визначає низку обмежень щодо вступу на службу. Не можуть бути прийняті особи, які:

- визнані судом недієздатними;
- мають непогашену або не зняту судимість;
- позбавлені права займати відповідні посади на визначений законом строк;
- можуть перебувати у родинній залежності (прямого службовому підпорядкуванні) з іншими посадовими особами.

Посадові особи місцевого самоврядування не мають права бути організаторами чи учасниками страйків, які перешкоджають виконанню їхніх службових обов'язків.

Суттєвим елементом кадрової роботи є класифікація посад, що передбачає сім категорій: від керівних посад Київського міського голови та голів обласних рад (перша категорія) до спеціалістів виконавчих органів сільських і селищних рад (сьома категорія). Відповідно до категорії посад присвоюються ранги

службовців. Черговий ранг може бути наданий достроково за результатами виконання особливо важливих завдань або після успішної роботи на посаді протягом щонайменше двох років. Позбавлення рангу можливе лише за рішенням суду.

Для підтримання безперервного професійного розвитку персоналу створюється кадровий резерв. До його складу включають кандидатів, які виявили зацікавленість у зайнятті відповідної посади, мають необхідну кваліфікацію та отримали позитивну рекомендацію атестаційної комісії. Формування резерву здійснюється за рахунок працівників органів місцевого самоврядування, що пройшли підвищення кваліфікації, а також державних службовців, які висловили намір перейти на роботу в органи місцевого самоврядування [45, с. 56].

Атестація посадових осіб проводиться раз на чотири роки, що дозволяє оцінити їх професійну компетентність та відповідність займаній посаді. Її результати мають рекомендаційний характер, але є важливим елементом оцінювання персоналу.

Граничний вік перебування на службі становить 60 років для чоловіків та 55 років для жінок, окрім виборних посад, щодо яких такі обмеження не застосовуються. За рішенням відповідної ради чи голови строк служби може бути продовжено не більше ніж на п'ять років [24, с. 29].

Кадрова робота в органах місцевого самоврядування ґрунтується на правових нормах, які регулюють порядок добору, прийняття, оцінювання та професійного розвитку посадових осіб. Її сутність полягає у забезпеченні ефективного функціонування органів місцевого самоврядування через формування професійного, компетентного та відповідального кадрового складу.

Проходження служби в органах місцевого самоврядування ґрунтується на положеннях Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який визначає ключові етапи та механізми кадрового забезпечення. Аналіз норм цього закону дає підстави стверджувати, що проходження служби включає такі обов'язкові складові: прийняття на службу, складення присяги, присвоєння

рангів, формування та ведення кадрового резерву, проведення атестації посадових осіб, а також припинення служби у встановленому законодавством порядку. Крім того, нормативні акти встановлюють особливості оплати праці, надання відпусток, здійснення соціальних гарантій і пенсійного забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування.

Організація кадрової роботи в органах місцевого самоврядування повинна забезпечувати неухильне дотримання чинного законодавства, що регламентує порядок прийняття та проходження служби. У науковій літературі кадрова робота визначається як сукупність форм, методів і технологій управління персоналом, спрямованих на забезпечення ефективної професійної діяльності [27, с. 32].

Зміст кадрової роботи охоплює діяльність органів управління та кадрових служб, спрямовану на реалізацію принципів та завдань кадрової політики. Вона включає професійну підготовку, добір і раціональне розміщення працівників, організацію вертикального і горизонтального просування, формування кадрового резерву, створення об'єктивної системи атестації і забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в колективах [20, с. 173].

Висловлюючи позицію С. Серьогіна, кадрова робота є діяльністю кадрових служб і посадових осіб, орієнтованою на реалізацію цілей і принципів кадрової політики. Вона повинна ґрунтуватися на принципах законності, рівності прав громадян на вільний вибір професії, недопущення дискримінації, раціональності добору та розстановки кадрів, підтримки професійного розвитку службовців і відкритості доступу до служби [27, с. 19].

Стаття 6 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначає основні напрями державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування:

- нормативне врегулювання служби та забезпечення її ефективності;
- організація підготовки та перепідготовки кадрів;
- соціальний і правовий захист посадових осіб;

- методичне й інформаційне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування [86].

Кадрова робота має забезпечувати реалізацію принципів служби, серед яких: верховенство права, демократизм, гуманізм, соціальна справедливість, гласність, рівний доступ до служби, професіоналізм, компетентність, доброчесність, відповідальність за порушення службової дисципліни, а також самостійність кадрової політики територіальної громади [86].

С. Серьогін визначає ключові завдання кадрової служби: реалізація державної політики у сфері кадрової роботи, аналітичне та організаційне забезпечення кадрового менеджменту, задоволення потреби органу в кваліфікованих працівниках, прогнозування розвитку персоналу, забезпечення можливостей професійного зростання та документальне оформлення проходження служби [27, с. 52].

Консультативне, методичне та інформаційне забезпечення служби здійснюється центральним органом виконавчої влади з питань державної служби, що враховує вимоги законодавства про місцеве самоврядування [86].

На думку В. Олуйка, кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування має базуватися на принципах своєчасності та відповідності кадрових заходів стратегічним завданням органу. Нині кадрові служби часто стикаються з нестачею професійної підготовки, що ускладнює прогнозування і формування професійних кадрів для місцевої влади, хоча ця функція є ключовою для ефективної діяльності органів самоврядування [44, с. 9].

Сьогодні роль та значення інституту місцевого самоврядування стрімко зростають. Сучасні трансформаційні процеси зумовили необхідність виконання органами місцевого самоврядування нових, більш складних і відповідальних функцій, що суттєво розширило сферу їхньої діяльності. Це, у свою чергу, актуалізувало питання якісного кадрового забезпечення та формування ефективної кадрової політики. Процес реалізації кадрової політики є багатограним, комплексним та належить до кола ключових проблем сучасного публічного управління. Відсутність на державному рівні цілісної й ефективної

кадрової політики негативно впливає на вирішення кадрових питань у системі влади на місцях, що обмежує можливості органів місцевого самоврядування щодо формування професійного персоналу.

Кадрова політика розглядається як комплекс методів, принципів, інструментів і норм, спрямованих на організацію та регулювання роботи з персоналом. Її формування є ключовою умовою ефективного та раціонального управління людськими ресурсами. Належно вибудована кадрова політика забезпечує установу компетентними, професійно підготовленими та відповідальними працівниками [11].

Об'єктом кадрової політики виступає персонал організації, тоді як суб'єктом – система управління кадрами, що охоплює керівників усіх рівнів і кадрові підрозділи. Головною метою кадрової політики є формування колективу, який відзначається високою кваліфікованістю, продуктивністю та згуртованістю. До основних елементів кадрової політики відносять:

- стиль і методи керівництва;
- внутрішні правила та норми поведінки;
- положення колективного договору;
- правила внутрішнього трудового розпорядку.

У науковій літературі виділяють кілька типів кадрової політики, кожна з яких має свої особливості (рис. 1.1).

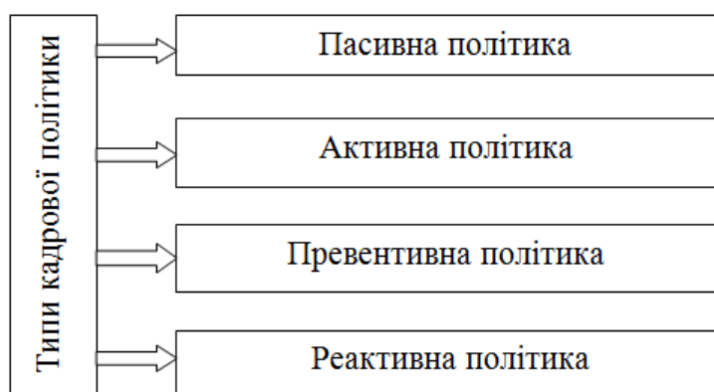


Рис. 1.1. Типи кадрової політики за масштабами управлінських заходів

** Джерело: розроблено автором на основі [11].*

З метою узагальнення основних характеристик підходів до управління персоналом у публічних організаціях доцільним є систематизація ключових особливостей кадрової політики за різними типами (таблиця 1.1). Такий порівняльний аналіз дозволяє чітко виокремити сильні та слабкі сторони кожної моделі, визначити їхню відповідність сучасним умовам розвитку місцевого самоврядування та оцінити потенціал застосування в діяльності органів місцевої влади.

Таблиця 1.1

Динаміка народжуваності, смертності та шлюбів у громаді

Тип кадрової політики	Характеристика	Переваги	Недоліки
Пасивна	Реагування на проблеми без планування; відсутність системності	Простота організації	Низька ефективність, високі ризики
Активна (раціональна)	Прогнозування, аналіз, планування, розвиток персоналу	Стабільність, професіоналізація	Потребує ресурсів та компетентного менеджменту
Превентивна	Виявлення прогностичних ризиків без достатніх механізмів впливу	Формує стратегічне бачення	Обмеженість практичної реалізації
Реактивна	Реагування на кадрові проблеми після їх виникнення	Контроль за кризами	Немає довгострокового ефекту

* Джерело: [11, с. 151].

1. Пасивна кадрова політика. Для неї характерна відсутність системного підходу до управління персоналом, що проявляється у відсутності продуманої програми розвитку кадрів. Усі дії керівництва спрямовані не на попередження, а на усунення вже наявних проблем, без їх аналізу та прогнозування. Конфлікти вирішуються здебільшого шляхом адміністративного тиску.

2. Активна кадрова політика. Цей тип базується на наявності інструментів впливу на кадрову ситуацію та готовності ними користуватися. Активна політика є ефективною в кризових умовах, оскільки передбачає розробку антикризових рішень, постійний моніторинг і оперативне реагування. Вона поділяється на:

- раціональну, яка ґрунтується на чіткому прогнозуванні та аналізі;
- авантюристичну, що базується на емоційних рішеннях і відсутності стратегічного планування.

3. Превентивна кадрова політика. Відзначається тим, що менеджери володіють інформацією про прогнозні тенденції у сфері персоналу (коротко-, середньо- і довгострокові), однак не мають достатніх ресурсів або інструментів для впливу на ситуацію. Головною проблемою є дефіцит кадрового потенціалу та фінансування.

4. Реактивна кадрова політика. Передбачає контроль за причинами й динамікою кризових явищ та вжиття заходів щодо їх нейтралізації. Керівництво аналізує передумови виникнення проблем, реагує на них після появи, що робить таку політику ефективною переважно в короткостроковій перспективі [9].

Пріоритетні цілі кадрової політики полягають у:

- збереженні та розвитку кадрового потенціалу організації;
- формуванні колективу, здатного забезпечити результативність роботи;
- створенні сприятливих умов праці;
- удосконаленні системи організації й стимулювання трудової діяльності.

Отже, кадрова політика будь-якої організації складається з комплексу взаємопов'язаних напрямів, кожен із яких виконує важливі функції та забезпечує високий рівень ефективності кадрового менеджменту.

1.2. Моделі, методи та процедури добору кадрів у публічному управлінні

Ефективність роботи органів місцевого самоврядування значною мірою визначається рівнем кадрового потенціалу, професійною підготовкою працівників та дотриманням принципів відкритості й неупередженості під час прийняття на службу. Процес добору персоналу в системі публічного управління

суттєво відрізняється від аналогічних процедур у приватному секторі, адже базується на чітко встановлених законодавчих вимогах, передбачає високий рівень публічності та постійну підзвітність перед громадою.

У цьому контексті важливим є вивчення моделей, методів та процедур добору кадрів, що забезпечують формування професійного, компетентного та відповідального кадрового корпусу органів місцевого самоврядування.

У науковій літературі питання добору кадрів розглядаються через призму управління людськими ресурсами, державної служби та організаційної поведінки. Добір кадрів визначають як сукупність дій, спрямованих на встановлення відповідності між вимогами вакансії та характеристиками кандидатів [11, с. 33].

У публічному секторі добір кадрів регулюється нормами законодавства, що забезпечує об'єктивність, відкритість та рівний доступ до публічної служби.

Вчені виокремлюють кілька концептуальних моделей добору кадрів (таблиця 1.2) у публічному управлінні:

Таблиця 1.2

Основні моделі добору кадрів у публічному управлінні

Модель добору кадрів	Коротка характеристика	Переваги	Ризики та обмеження
Бюрократична (раціонально-легальна)	Добір за чіткими процедурами, формальними вимогами	Прозорість, стабільність	Формалізм, слабка оцінка «м'яких» компетентностей
Меритократична	Відбір за компетентністю, професійними навичками, заслугами	Висока якість персоналу	Складність комплексного оцінювання
Патронажна	Призначення на підставі політичної довіри	Швидкість формування команди	Високий ризик суб'єктивності
Комбінована	Поєднання конкурсу й управлінських рішень	Гнучкість, адаптивність	Можливість впливу людського фактору
Компетентнісна	Оцінка знань, навичок, мотивації, етичності	Довгострокова ефективність	Високі вимоги до HR-фахівців

** Джерело: [14, с. 35].*

1. Бюрократична (раціонально-легальна) модель, що висуває вимоги до чітких процедур, формалізованих критеріїв, конкурсних випробувань та гарантій прав кандидатів.

2. Меритократична модель, яка акцентує увагу на професійних досягненнях, компетентностях, результатах тестування та співбесід.

3. Патронажна модель, що історично була поширена та передбачає пряме призначення на посади за політичними або особистими симпатіями керівництва.

4. Комбінована модель, де поєднуються конкурсні процедури та управлінські рішення керівника органу місцевого самоврядування.

5. Компетентнісна модель, орієнтована на аналіз професійних, управлінських, етичних та комунікативних компетентностей.

У країнах Європейського Союзу переважають компетентнісна та меритократична моделі кадрового добору, тоді як в Україні поступово відбувається відхід від формально-бюрократичних підходів і перехід до систем, зорієнтованих на професіоналізм та оцінювання компетентностей претендентів.

Сучасні моделі, методи й процедури добору персоналу в публічному управлінні утворюють складну багатoelementну систему, покликану забезпечити високий рівень професійної підготовки, компетентності та етичної поведінки службовців [12, с. 45].

В умовах децентралізації органи місцевого самоврядування, зокрема Лисецька селищна рада, мають уникати формального підходу і впроваджувати сучасні механізми оцінювання кандидатів: компетентнісні моделі, мотиваційно-психологічні методики, цифрові інструменти, відкриті конкурсні процедури. Врахування міжнародних стандартів та потреб громади дозволяє сформувати ефективний кадровий потенціал, що є основою результативної діяльності органів місцевого самоврядування.

Однією з основних рис сучасної системи добору кадрів у сфері публічного управління є орієнтація на принципи good governance (належного врядування), що охоплюють прозорість, результативність, інклюзивність та відповідальність посадових осіб. У площині кадрового добору ці принципи реалізуються через

відкритість конкурсних процедур, забезпечення рівних можливостей для всіх претендентів, публічність результатів та чітко визначені критерії оцінювання кандидатів. Таким чином, сучасні моделі добору персоналу в публічному секторі виходять далеко за межі простої нормативної відповідності – вони мають забезпечувати довіру громадськості до процесу формування управлінського корпусу на місцевому рівні [52, с. 76].

У системі органів місцевого самоврядування важливою є також інституційна сталість процесу добору кадрів. Це означає, що незалежно від політичних змін, зміни керівництва чи зовнішніх впливів правила добору повинні залишатися єдиними та незмінними. Проблемою багатьох українських громад є те, що кадрові рішення часто залежать від політичної кон'юнктури. Саме тому важливою складовою кадрової політики є створення незалежних конкурсних комісій із включенням представників громадськості, експертного середовища або академічних установ.

Важливо зазначити, що сучасні методи добору (таблиця 1.3) персоналу в публічному управлінні активно використовують принцип компетентнісного профілю, який передбачає формування чіткої моделі компетентностей, необхідних для конкретної посади.

Таблиця 1.3

Методи та інструменти добору кадрів у публічному управлінні

Метод добору	Сутність	Що дозволяє оцінити	Особливості застосування
Тестування	Контроль знань і навичок	Законодавча база, логічне мислення	Потребує стандартизованих завдань
Структуроване інтерв'ю	Питання за однаковими критеріями	Професійність, мотивація	Мінімізує суб'єктивність
Компетентнісне інтерв'ю	Аналіз поведінкових ситуацій	Soft skills, доброчесність	Найточніший метод для посад ОМС
Психологічні тести	Вимірювання властивостей особистості	Стресостійкість, комунікабельність	Використовується у багатьох країнах ЄС
Асесмент-центр	Моделювання реальних ситуацій	Управлінські та лідерські компетентності	Висока точність, але потребує ресурсів

HR-аналітика	Аналіз даних персоналу	Плинність кадрів, потенціал, ризики	Підвищує стратегічність кадрової політики
Онлайн-інструменти	Електронні конкурси, дистанційні співбесіди	Прозорість, доступність	Вимагає цифрової інфраструктури

** Джерело: [19, с. 78].*

Компетентності включають не лише знання законодавства, а й навички комунікації, управління, стратегічного мислення, цифрової грамотності та етичних орієнтирів. Застосування компетентнісних моделей дозволяє уникнути формального підходу та обрати кандидатів, здатних працювати в умовах високої відповідальності та взаємодії з громадою.

У процесі добору кадрів в органах місцевого самоврядування особливе значення надається перевірці етичної надійності та доброчесності претендентів. У країнах Європейського Союзу вже діє розгалужена система інструментів для оцінювання конфлікту інтересів, рівня доброчесності та відповідності етичним стандартам. В Україні подібні механізми перебувають на етапі становлення, однак простежується чітка тенденція до посилення уваги саме до етичних аспектів у кадровій політиці публічного сектору [22, с. 24].

Не менш важливим аспектом є забезпечення цифровізації процедур добору кадрів. Сучасні європейські муніципалітети використовують електронні платформи для оголошення конкурсів, подання документів, автоматичного тестування та онлайн-співбесід. Це значно підвищує прозорість і зменшує ризики маніпулювання результатами. В українських громадах цифровізація кадрових процесів відбувається повільно, але вже є приклади успішного впровадження електронних порталів вакансій та систем оцінювання персоналу.

Окремої уваги потребує застосування методів психологічного тестування при відборі кадрів. Для органів місцевого самоврядування, де працівники постійно взаємодіють із громадянами та перебувають під впливом стресових ситуацій, оцінка психологічної стійкості, емоційної рівноваженості та здатності працювати в команді є обов'язковою. У світовій практиці широко застосовують

психометричні тести, тести на моральні орієнтації та інструменти оцінювання емоційного інтелекту.

Суттєве значення має і впровадження механізму кадрового резерву, який є важливою складовою прогнозованої кадрової політики. Кадровий резерв дозволяє органам місцевого самоврядування швидко замінювати вакантні посади без втрати стабільності управлінських процесів. При цьому резерв формується з осіб, які вже пройшли певний рівень оцінювання і відповідають вимогам посад. У багатьох країнах ЄС кадровий резерв є невід'ємною частиною HR-системи, тоді як в Україні його використання часто має формальний характер [37, с. 83].

Важливо розглянути також питання інклюзивності процесу добору кадрів, яке передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх кандидатів, незалежно від віку, статі, стану здоров'я чи соціального походження. У світовій практиці органи влади активно впроваджують політику недискримінації, передбачаючи адаптацію конкурсних процедур для людей з інвалідністю та інших вразливих груп населення. Це підвищує соціальну довіру до органів влади та формує більш різноманітний і збалансований кадровий корпус.

Сучасні процедури добору кадрів повинні передбачати використання HR-аналітики, що включає аналіз KPI персоналу, статистику плинності кадрів, прогнозування кадрових потреб та оцінювання ефективності конкурсних механізмів. Аналітичний підхід дає змогу виявляти проблемні зони, підвищувати якість управлінських рішень та будувати стратегічну кадрову політику громади.

У практиці багатьох країн формується також підхід до адаптації новопризначених працівників, який розглядається як фінальний етап добору кадрів. Адаптація включає наставництво, введення в функціональні обов'язки, ознайомлення з правилами етики, корпоративною культурою та стратегічними пріоритетами органу місцевого самоврядування. Належна адаптація суттєво знижує ризики швидкого звільнення нових працівників та підвищує їх ефективність.

Важливе місце у створенні дієвої кадрової служби посідає професійний розвиток працівників, які відповідають за добір персоналу. У багатьох громадах кадровики не володіють достатнім рівнем знань у сферах психології, HR-менеджменту чи сучасних методик оцінювання кандидатів. Тому особливо актуальним є впровадження програм підвищення кваліфікації, проведення тренінгів, організація стажувань та налагодження обміну досвідом між громадами.

Кадрові процеси мають враховувати особливості реформи децентралізації та трансформації системи публічної служби, що вимагають більшої гнучкості, оперативності й адаптивності кадрової політики. Зростання навантаження на працівників органів місцевого самоврядування зумовлює необхідність постійного оновлення кадрових стратегій і ширшого застосування інноваційних підходів до добору персоналу.

Розвинені країни застосовують інтегровані моделі добору кадрів, де конкурсні процедури поєднуються з оцінюванням професійних цінностей, прихильності до принципів публічного управління та здатності діяти в інтересах громади. Такий підхід забезпечує формування етичного, компетентного та відповідального управлінського корпусу, який відповідає сучасним викликам у сфері публічного врядування.

Не можна оминути увагою і проблему впливу людського фактору на прийняття кадрових рішень. У багатьох громадах рішення конкурсних комісій залежать від особистих симпатій, непрофесійності оцінювання або недостатньої прозорості процедур. Для мінімізації таких ризиків застосовуються алгоритмічні методи оцінювання, стандартизовані тести та електронні інструменти контролю.

Добір персоналу у сфері публічного управління є багатокомпонентним процесом, що поєднує правові, управлінські, психологічні та соціальні елементи. Від того, наскільки вдало обрані моделі й методи відбору, залежить якість кадрової політики громади, її спроможність реагувати на сучасні виклики, забезпечувати ефективне врядування та орієнтуватися на потреби населення. Тому удосконалення процедур і механізмів добору кадрів виступає однією з

ключових передумов підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування.

1.3. Особливості професійної компетентності та етичні вимоги до службовців місцевого самоврядування

Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування безпосередньо залежить від рівня професійної компетентності службовців, їхнього уміння діяти відповідно до законодавства, дотримуватися етичних стандартів та забезпечувати високоякісне надання публічних послуг. У сучасних умовах трансформації системи публічної влади, реалізації реформи децентралізації та зростання очікувань громадян до прозорості й професійності управління компетентнісний підхід і культура доброчесності стають ключовими орієнтирами кадрової політики органів місцевого самоврядування [11, с. 25].

Професійна компетентність посадової особи місцевого самоврядування розглядається як комплексна характеристика, що охоплює необхідні професійні знання, уміння, практичні навички та ціннісні установки, які забезпечують ефективне виконання службових обов'язків. Компетентнісний підхід офіційно закріплений у законодавстві України, зокрема у Законах «Про службу в органах місцевого самоврядування» [12], «Про запобігання корупції» [14], «Про місцеве самоврядування в Україні» [1], а також у Професійному стандарті посадових осіб місцевого самоврядування, який визначає вимоги до знань, умінь та етичних якостей службовців.

Одним із ключових елементів професійної компетентності є правова компетентність службовця. Вона передбачає володіння положеннями Конституції України, базових законів, регламентних актів, антикорупційних норм, а також документів, що регулюють окремі сфери місцевої політики. Саме правова компетентність забезпечує законність та обґрунтованість управлінських рішень, їх відповідність принципу верховенства права, допомагає уникати

перевищення повноважень, гарантувати дотримання прав громадян і правильне застосування процедур адміністративного врядування.

Важливе місце займає обізнаність у питаннях антикорупційного законодавства. Закон «Про запобігання корупції» визначає обов'язки службовців щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, подання декларацій, дотримання етичних стандартів та уникнення неправомірної вигоди. Дотримання цих вимог є ключовим елементом етичної поведінки та професійної культури службовця.

Управлінська компетентність охоплює навички планування, організації, координації, делегування та контролю. У зв'язку з розширенням повноважень громад після децентралізації службовці повинні володіти сучасними управлінськими інструментами: стратегічним та проєктним менеджментом, аналізом політики (policy analysis), бюджетуванням, методами оцінки ефективності програм і планів розвитку. Управлінська компетентність передбачає здатність ухвалювати рішення в умовах обмежених ресурсів, невизначеності та ризиків, орієнтуючись на публічний інтерес громади.

Узгодженість управлінських рішень із потребами населення та стратегічними цілями громади вимагає від службовця розуміння просторового розвитку, місцевих фінансів, норм публічних закупівель, інструментів економічного та інфраструктурного планування. Високий рівень управлінської компетентності дозволяє забезпечувати результативність та ефективність місцевої політики.

Комунікативна компетентність посідає особливе місце у діяльності службовців місцевого самоврядування, оскільки їхня робота нерозривно пов'язана з постійним спілкуванням з мешканцями, учасниками місцевих процесів, депутатським корпусом, представниками бізнесу, громадських організацій та ЗМІ. Вона охоплює навички усної та письмової комунікації, уміння вести конструктивний діалог, налагоджувати партнерські відносини, здійснювати публічні виступи, розв'язувати конфлікти, діяти в умовах підвищеного емоційного навантаження.

У контексті розвитку електронного врядування важливою стає здатність забезпечувати прозорість комунікацій, формувати зрозумілі інформаційні повідомлення, орієнтуватися на потреби та очікування мешканців. Комунікативна компетентність сприяє підвищенню довіри до влади та ефективності взаємодії між громадою й органом самоврядування [23, с. 45].

У XXI столітті цифрова компетентність є невід’ємною частиною професійної діяльності посадових осіб. Вона включає володіння навичками роботи з електронними системами документообігу, реєстрами, платформами електронної демократії, системами публічних закупівель (Prozorro), інструментами відкритих даних, геоінформаційними сервісами, аналітичними панелями. Цифрова грамотність службовців сприяє підвищенню прозорості, скороченню часу на обробку даних, запровадженню електронних послуг та модернізації управлінських процесів.

У рекомендаціях OECD з розвитку цифрового врядування наголошується, що компетентнісний рівень персоналу є базовою умовою успішної цифрової трансформації публічного сектору [28]. Тому цифрова компетентність повинна включати знання основ кібербезпеки, інформаційної гігієни, захисту персональних даних та відповідального використання цифрових інструментів.

Етична компетентність є основою професійної надійності службовця. Етичні стандарти визначені як у національному законодавстві, так і в міжнародних документах – Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи «Про етичні кодекси для службовців» [36], рекомендаціях OECD з доброчесності державної служби [22]. Етична компетентність охоплює дотримання цінностей публічної служби: служіння громаді, доброчесність, політичну нейтральність, недискримінацію, повагу до прав людини, відповідальність, прозорість.

Особливо важливими є такі етичні вимоги:

- політична нейтральність, що забороняє використовувати службове становище в інтересах партій чи кандидатів;
- доброчесність, яка передбачає відмову від будь-яких форм неправомірної вигоди;

- недопущення конфлікту інтересів – обов’язок службовця усувати обставини, які можуть поставити під сумнів його об’єктивність;
- повага до громадян і недискримінація – рівне ставлення до всіх груп населення.

Етична поведінка службовця має проявлятися у всіх аспектах взаємодії з громадянами: коректності спілкування, неупередженості рішень, прозорості дій, доступності інформації.

Емоційна компетентність охоплює вміння керувати власними емоціями, діяти зібрано у стресових умовах та підтримувати конструктивні стосунки з громадянами й колегами. Вона включає розвиток емпатії, здатність до саморегуляції, навички розв’язання конфліктів і зменшення напруги під час комунікації. У повсякденній діяльності органів місцевого самоврядування службовці нерідко стикаються з критичними зауваженнями від населення, кризовими зверненнями чи конфліктними ситуаціями, що потребує сформованої емоційної стійкості та витримки.

Соціально-психологічна компетентність також охоплює здатність працювати в команді, розуміти мотивації інших учасників управлінського процесу, будувати партнерські відносини, підтримувати колективну відповідальність за виконання завдань.

У контексті реформування публічного сектору та впровадження сучасних інструментів управління важливим елементом компетентності є інноваційність – здатність генерувати нові ідеї, впроваджувати творчі методи вирішення проблем, використовувати дизайн-мислення, інструменти аналізу даних (big data), GIS-рішення та інші сучасні практики.

Аналітична компетентність забезпечує вміння систематизувати дані, аналізувати соціально-економічні процеси, прогнозувати наслідки управлінських рішень, готувати аналітичні записки та експертні висновки. Саме аналітичні навички дозволяють службовцю ухвалювати обґрунтовані рішення, орієнтовані на потреби громади.

Мотиваційна компетентність відображає готовність службовця працювати в інтересах громади, розвиватися професійно, досягати результатів. Вона визначає ініціативність, відповідальність, прагнення до вдосконалення.

Ціннісна компетентність передбачає усвідомлення фундаментальних принципів публічної служби – служіння громаді, верховенство права, підзвітність, відкритість, захист прав людини. Дотримання цих принципів є визначальним показником професіоналізму службовця [18].

Службовці зобов'язані дотримуватися законів «Про інформацію» та «Про захист персональних даних», забезпечуючи нерозголошення службової, конфіденційної або персональної інформації. Порушення норм конфіденційності може призвести до юридичної відповідальності та втрати довіри громадян.

Важливою вимогою є етика цифрової комунікації, що включає коректність поведінки службовця в соціальних мережах, недопущення маніпуляцій, дезінформації та політичної агітації під час виконання службових повноважень.

Сучасні умови, зокрема воєнний стан, вимагають наявності кризової компетентності – здатності діяти в екстремальних ситуаціях, координувати взаємодію з органами влади, службами порятунку, оперативно реагувати на надзвичайні події. Кризова компетентність є важливим елементом професійної підготовки службовців територіальних громад.

Законодавство України зобов'язує службовців підвищувати кваліфікацію не рідше одного разу на три роки. Постійне навчання забезпечує адаптацію до законодавчих змін, нових управлінських технологій, цифрових інструментів. Важливими елементами професійного розвитку є стажування, тренінги, участь у програмах підвищення кваліфікації, міжнародних семінарах, обмін досвідом між громадами.

Професійна компетентність та етичні стандарти службовців місцевого самоврядування є ключовими чинниками результативності публічного управління. Саме вони визначають рівень відповідальності, законності, ефективності та відкритості роботи органу влади. Дотримання етичних принципів, розвиток необхідних компетентностей і орієнтація на засади

належного врядування (good governance) формують професійний кадровий потенціал, здатний забезпечити сталий розвиток територіальної громади, підвищення якості публічних послуг та зростання довіри громадян до місцевої влади [45].

Компетентнісний підхід, культура доброчесності, розвиток управлінських та цифрових навичок, готовність діяти в умовах викликів – це ключові орієнтири, на яких повинна базуватися сучасна система служби в органах місцевого самоврядування.

Важливим аспектом професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування є культура управлінської відповідальності. Вона передбачає усвідомлення службовцем наслідків власних рішень для громади, оцінку ризиків, відповідальність за допущені помилки та прозорість у виправленні недоліків. Управлінська відповідальність сприяє формуванню довіри громадян та підвищує репутацію органу влади. У країнах ЄС відповідальність службовця розглядається як етичний і правовий імператив, який визначає характер його поведінки та стиль управління.

Не менш важливою складовою професійної компетентності є здатність до міжвідомчої взаємодії. У зв'язку з розширенням сфер відповідальності громад після реформи децентралізації службовці все частіше працюють у координації з іншими органами державної влади, правоохоронними структурами, соціальними службами, регіональними інституціями та обласними адміністраціями. Міжвідомча взаємодія потребує вміння швидко встановлювати робочі контакти, обмінюватися інформацією, узгоджувати позиції та досягати спільних управлінських рішень, орієнтованих на потреби громади.

У цьому контексті особливої актуальності набуває навичка адаптації до законодавчих змін. Оскільки нормативне середовище в Україні є динамічним, службовці мають вміти швидко реагувати на нові вимоги, своєчасно оновлювати нормативно-правову інформацію та забезпечувати її коректне застосування в роботі [41]. Гнучкість та адаптивність є ключовими характеристиками

професійності, що дають можливість органам місцевого самоврядування залишатися ефективними в умовах реформування публічного сектору.

Особливе значення має також управління якістю публічних послуг. Службовці повинні розуміти стандарти якості, оцінювати задоволеність громадян, аналізувати проблеми, оптимізувати процеси надання послуг та впроваджувати інноваційні підходи. Концепція «орієнтації на споживача» (citizen-oriented service), поширена в сучасному публічному управлінні, ставить громадянина в центр роботи органу влади та визначає необхідність професійного сервісного підходу. Це потребує від службовців здатності працювати відповідально, своєчасно, уважно та з дотриманням високих стандартів обслуговування [65].

Важливою складовою професійної компетентності є знання основ стратегічного планування. Оскільки громади формують стратегії розвитку, програми соціально-економічного розвитку, просторові плани та галузеві політики, службовці повинні мати навички аналітичного прогнозування, визначення пріоритетів, формування цілей, розроблення показників ефективності (KPI), оцінювання результативності програм. Стратегічна компетентність – це вимога часу, яка визначає здатність місцевої влади забезпечувати довгостроковий розвиток території [69].

Суттєвим елементом професійної компетентності є також орієнтація на інклюзивність. Службовці повинні дотримуватися принципу рівного доступу до публічних послуг для всіх мешканців громади, включаючи людей з інвалідністю, маломобільні групи, внутрішньо переміщених осіб, представників національних меншин та соціально вразливих категорій. Інклюзивна компетентність передбачає уміння забезпечувати безбар'єрність, доступність інформації, адаптацію адміністративних процедур, а також ведення комунікацій з урахуванням різноманітності потреб населення [55].

У професійному профілі службовця важливу роль відіграє управління змінами – здатність сприяти трансформаційним процесам, впроваджувати нові підходи та методики роботи, модернізувати структури управління та

підвищувати ефективність діяльності громади [21]. Управління змінами передбачає вміння працювати в умовах реформ, долати опір нововведенням, формувати серед працівників спільне бачення змін та мотивувати їх до роботи в оновлених умовах.

Важливим компонентом професійної культури службовця є культура прийняття рішень, яка включає здатність формувати декілька альтернативних варіантів, використовувати аналітичні інструменти, оцінювати наслідки та приймати оптимальне рішення на основі доказів (evidence-based decision-making). У сучасному публічному управлінні відходять від інтуїтивного прийняття рішень і переходять до науково обґрунтованих підходів, що потребує аналітичної та інформаційної компетентності.

Особливу увагу приділяють також компетентності делегування повноважень. У місцевому самоврядуванні, де часто бракує людських ресурсів і значно зросло навантаження, вміння делегувати завдання є критично важливим. Службовець повинен визначати пріоритети, передавати частину обов'язків іншим працівникам, контролювати виконання, не перевантажуючи систему управління. Неефективне делегування є однією з частих причин зниження продуктивності органів влади [9].

У структурі етичних вимог до службовців вагоме місце займає принцип відкритості. Він визначає обов'язок службовця надавати громадянам доступ до інформації, що не містить обмежень, сприяти відкритості бюджетного процесу, публікації рішень і звітів, забезпечувати прозорість адміністративних процедур. Порушення принципу відкритості підриває довіру населення та може створювати підґрунтя для зловживань.

Службовці місцевого самоврядування повинні також володіти навичками лідерства, які не обмежуються лише здатністю керувати підлеглими. Лідерство в публічному секторі передбачає здатність надихати громаду, демонструвати відповідальність, брати участь у розвитку місцевих ініціатив, формувати імідж влади як відкритої та прогресивної інституції. Лідерські компетентності

сприяють формуванню сильної організаційної культури, орієнтованої на розвиток.

Важливим елементом професійної компетентності є культура організаційної поведінки, що включає дотримання норм внутрішнього трудового розпорядку, правила ділової етики, коректність взаємодії з колегами, уникнення внутрішніх конфліктів та підтримання партнерської атмосфери. Стандарти професійної поведінки створюють основу для ефективної діяльності колективу та підвищують рівень професіоналізму всього апарату.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було проведено всебічний теоретичний аналіз сутності, нормативно-правових основ, моделей і процедур добору кадрів у системі місцевого самоврядування, а також окреслено ключові професійні та етичні вимоги до посадових осіб. Отримані результати дають підстави стверджувати, що кадрова політика й організація процесу добору кадрів є визначальними чинниками ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Саме рівень кадрового потенціалу зумовлює спроможність громади якісно виконувати публічні функції, забезпечувати сталий розвиток і надавати населенню послуги належного рівня.

У першому підрозділі розкрито сутність та зміст кадрової роботи як системного процесу управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування. Було проаналізовано принципи законності, відкритості, професіоналізму, стабільності та політичної неупередженості, які становлять основу кадрової політики сучасних громад. Наголошено, що нормативно-правову базу формують Конституція України, закони про місцеве самоврядування, службу в органах місцевого самоврядування та антикорупційне законодавство, які визначають засади добору, призначення, просування по службі та етичні стандарти працівників. Водночас нормативне забезпечення

потребує подальшої гармонізації із сучасними вимогами публічного управління, зокрема у сфері конкурсних процедур, оцінювання результатів діяльності та професійного розвитку.

У другому підрозділі досліджено основні моделі, методи та процедури добору кадрів у публічному секторі. Було встановлено, що сучасні підходи спираються на компетентнісну модель, яка дає змогу поєднувати професійні знання, практичні навички та поведінкові компетенції службовців. Особливу увагу приділено використанню конкурсних процедур, інструментів оцінювання, тестування, інтерв'ювання, асесмент-центрів та інших методів, які забезпечують об'єктивність і прозорість добору. Аналіз показав, що ефективна система добору має бути багаторівневою, стандартизованою, узгодженою з етичними вимогами та спрямованою на формування кадрового резерву.

У третьому підрозділі проаналізовано професійні компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, до яких належать правова, управлінська, аналітична, комунікативна, цифрова, інноваційна та проєктна. Показано, що ефективна діяльність службовця можлива лише за умови поєднання професійних знань і розвинених соціально-поведінкових навичок. Значну увагу приділено етичним вимогам, які регулюють поведінку посадовців та визначають стандарти доброчесності, прозорості, неупередженості, відповідальності, уникнення конфлікту інтересів і дотримання антикорупційних обмежень.

Загалом проведений теоретичний аналіз дає підстави стверджувати, що добір кадрів у місцевому самоврядуванні є складною, багатокомпонентною системою, ефективність якої залежить від нормативного забезпечення, організаційних процедур, якості управлінських рішень та професійно-етичних характеристик персоналу. Сучасні виклики – цифровізація, воєнні умови, підвищення навантаження на громади – актуалізують потребу у вдосконаленні кадрової політики, розширенні можливостей професійного розвитку, впровадженні прозорих процедур та формуванні високопрофесійного корпусу посадових осіб.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ДОБОРУ КАДРІВ У ЛИСЕЦЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ

2.1. Загальна характеристика Лисецької селищної ради як органу місцевого самоврядування

Лисецька територіальна громада входить до числа базових адміністративних утворень Івано-Франківської області, що були сформовані в ході загальнонаціональної реформи децентралізації та оновлення адміністративно-територіального устрою. Її створення відбулося у 2020 році в результаті добровільного об'єднання чотирьох населених пунктів – Лисця, Старого Лисця, Стебника та Посіча. Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 714-р, яким визначено адміністративні центри та затверджено конфігурацію громад Івано-Франківської області, центральним населеним пунктом об'єднаної громади стало селище Лисець [18, с. 8].

Лисецька селищна рада є основним органом місцевого самоврядування, який представляє інтереси жителів громади та забезпечує організацію публічного управління на її території. У своїй діяльності вона дотримується засад демократичності, децентралізації, відкритості та прозорості процесу ухвалення рішень.

До складу громади входять чотири населені пункти: селище Лисець, а також села Старий Лисець, Стебник і Посіч. Загальна площа громади становить 83,7 км². Територіально вона розташована в південній частині Івано-Франківської області, належить до Івано-Франківського району та межує з Богородчанською, Старобогородчанською, Новицькою, Калуською, Загвіздянською та Івано-Франківською громадами. Протяжність території у напрямку північ–південь і захід–схід сягає 9,6 км. Середня висота над рівнем моря становить близько 290 м. Відстань до найвищої точки України – гори

Говерли – приблизно 110 км, що формує додаткові можливості для розвитку туристично-рекреаційного потенціалу [18, с. 10].

Географічне розташування та межі Лисецької громади представлені на рисунку 2.1, де відображено її конфігурацію та місце в структурі області.

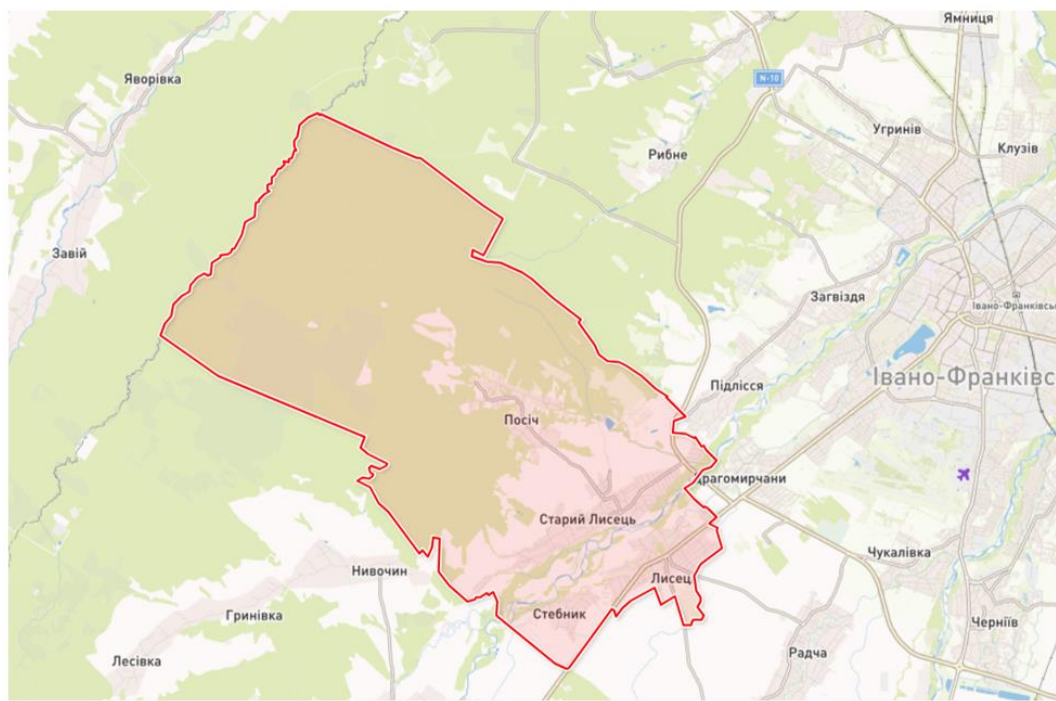


Рис. 2.1. Географічне розташування Лисецької територіальної громади

** Джерело: [18, с. 10].*

Історичний шлях Лисецької територіальної громади простежується крізь багату культурну та історичну спадщину населених пунктів, що входять до її складу. Адміністративний центр громади – селище Лисець – уперше згадується у писемних джерелах 1628 року під назвою Мочар, а свою теперішню назву отримав у 1652 році. У XVII–XVIII століттях Лисець був одним із помітних господарських центрів Галичини, відомим виробництвом скла та поташу. Традиційно населення селища було багатонаціональним: тут проживали українці, поляки, євреї, вірмени та німці. У 1940 році Лисцю офіційно надали статус селища міського типу [18, с. 8].

Згідно зі статистичними даними, станом на 1 січня 2023 року в Лисецькій громаді мешкало 7811 осіб. Із них у Лисці проживали 2972 жителі, у Старому

Лисці – 3929 осіб, у Стебнику – 845 осіб, а в Посічі – 135 осіб. Статева структура населення є типовою для більшості громад: чоловіки становлять 44,8% (3534 особи), а жінки – 55,2% (4347 осіб) [18, с. 14].

Аналіз демографічного розподілу засвідчує, що два найбільші населені пункти – Старий Лисець і Лисець концентрують понад 88% усіх мешканців громади. Динаміку та структуру чисельності населення подано на рисунку 2.2.

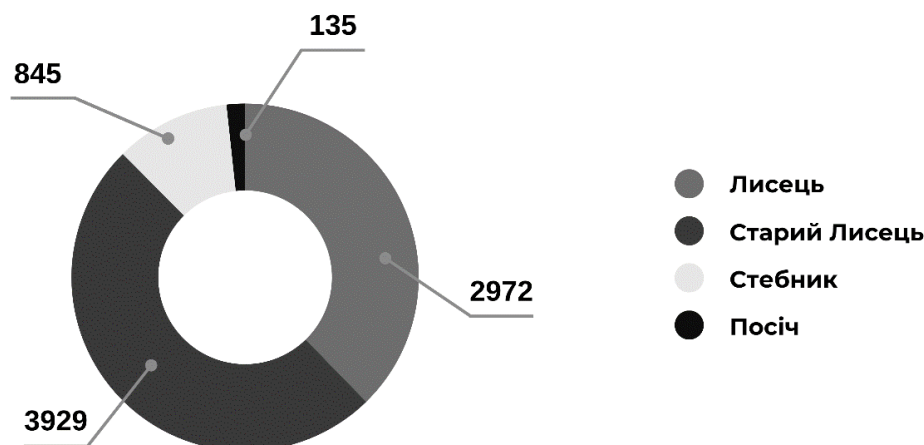


Рис. 2.2. Розподіл населення Лисецької територіальної громади за населеними пунктами

** Джерело: розроблено автором на основі [18, с. 13].*

У демографічній структурі Лисецької територіальної громади спостерігається суттєвий гендерний дисбаланс: частка жінок є більшою й становить 4347 осіб (55,2%), тоді як чоловіків налічується 3534 особи (44,8%). Відповідне співвідношення подано на рисунку 2.3. Виявлений гендерний дисбаланс є важливою характеристикою демографічної ситуації громади та має враховуватися під час аналізу соціально-економічних процесів і планування місцевого розвитку.

Соціально-демографічний профіль населення відіграє важливу роль у формуванні управлінських рішень та стратегічному плануванні громади, оскільки визначає потреби різних вікових і соціальних груп, а також впливає на розподіл ресурсів та пріоритетів місцевої політики.

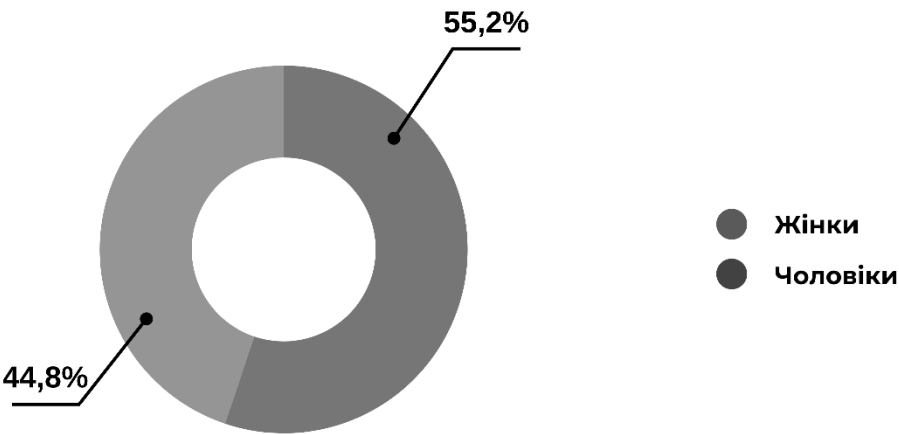


Рис. 2.3. Гендерна структура населення Лисецької територіальної громади

** Джерело: розроблено автором на основі [18, с. 14].*

Вивчення вікової структури жителів Лисецької територіальної громади дозволяє визначити трудовий потенціал населення, оцінити потреби у сфері соціальних послуг і спрогнозувати майбутні видатки місцевого бюджету. Узагальнені дані про вікові групи населення Лисецької ТГ станом на 2024 рік наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Віковий розподіл населення Лисецької ТГ (2024 р.)

Вікові групи населення	Лисець	Старий Лисець	Стебник	Разом по громаді
Усього, чол.	2942	4064	845	7881
Діти дошкільного віку	150	292	44	486
Діти шкільного віку	486	615	142	1242
Особи пенсійного віку	400	826	165	1391
Працездатне населення	1937	2331	494	4762

** Джерело: [18, с. 14].*

Провідну частку населення громади становлять особи працездатного віку (60,4%), що формує значний людський ресурс для економічного розвитку території. Водночас помітна кількість жителів старшої вікової групи підвищує запит на соціальні послуги та підтримку.

Оцінка показників природного руху населення дає змогу зрозуміти загальні демографічні тенденції. У 2021–2023 роках у громаді фіксується стійке перевищення смертності над народжуваністю, що свідчить про погіршення демографічної ситуації. Узагальнені дані щодо природного приросту та кількості зареєстрованих шлюбів наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка народжуваності, смертності та шлюбів у громаді

Показник	2021	2022	2023 (до 22.06)
Народжено	24	51	16
Померло	107	126	35
Укладено шлюбів	4	17	7

* Джерело: [18, с. 15].

Подані демографічні дані підтверджують стійку тенденцію до перевищення смертності над народжуваністю, що формує загрозу подальшого скорочення чисельності населення. Така ситуація вимагає активізації заходів демографічної політики, зокрема підтримки молодих сімей, розвитку соціальних сервісів та створення умов для підвищення народжуваності.

Діяльність Лисецької селищної ради як органу місцевого самоврядування ґрунтується на положеннях чинного законодавства та спрямована на задоволення потреб громади в ефективному управлінні, виконанні власних і делегованих повноважень, стратегічному розвитку й організації якісного надання послуг. Рада поєднує представницькі та виконавчі функції, які реалізуються через структуровану систему управління. До неї входять селищний

голова, його заступники, старости старостинських округів, апарат ради, а також керівники відділів, служб і структурних підрозділів [18, с. 21].

До основного управлінського складу Лисецької територіальної громади входять посадові особи, які забезпечують стратегічне керівництво та організацію роботи всіх структурних підрозділів. Ключові управлінські позиції займають:

- селищний голова – Лушак Анатолій Романович;
- заступник голови з питань діяльності виконавчих органів – Говера Іван Васильович;
- секретар селищної ради – Матієшин Галина Михайлівна;
- керуючий справами виконавчого комітету – Федоришин Микола Михайлович;
- староста Старого Лисця та села Посіч – Турчин Василь Йосипович;
- староста села Стебник – Портецька Ірина Михайлівна;
- керівники провідних структурних підрозділів, зокрема фінансового, юридичного та кадрового відділів, архітектурно-містобудівної служби, відділу соціального захисту, служби у справах дітей, підрозділів місцевої пожежної охорони, освітньої, медичної та культурної сфер.

27 вересня 2021 року в Лисецькій територіальній громаді було проведено установчі збори, під час яких офіційно створено Молодіжну раду при Лисецькій селищній раді – консультативно-дорадчий орган, покликаний представляти інтереси молоді та сприяти формуванню ефективної молодіжної політики в громаді [18, с. 29].

Головною місією Молодіжної ради є налагодження результативної співпраці між органами місцевого самоврядування та молоддю, координація зусиль у вирішенні питань, що стосуються умов життя молодих людей, їхньої участі у соціальному, культурному та економічному розвитку громади. Організація також займається підготовкою та проведенням молодіжних заходів, реалізує інформаційно-просвітницькі ініціативи та стимулює громадську активність молоді.

До ключових сфер діяльності Лисецької селищної ради належать:

1. Адміністративне управління. Організація та виконання повноважень у сфері місцевого самоврядування відповідно до чинного законодавства, включно з реалізацією норм Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

2. Освітньо-культурний напрям. Забезпечення функціонування закладів освіти – ліцеїв, дошкільних установ, школи мистецтв; упровадження освітніх програм, розвиток інклюзивного середовища та підтримка культурних ініціатив.

3. Охорона здоров'я та соціальний захист. Підтримка діяльності місцевих медичних закладів, удосконалення інфраструктури охорони здоров'я, ведення обліку соціально вразливих груп населення та надання їм необхідної підтримки.

4. Житлово-комунальна сфера. Організація благоустрою території, ремонт та утримання доріг, систем водопостачання, а також управління комунальним майном і послугами.

5. Громадська безпека та цивільний захист. Взаємодія з підрозділами Національної поліції, пожежною службою, силами територіальної оборони для забезпечення правопорядку й безпеки населення.

6. Розвиток підприємництва та інвестицій. Створення сприятливих умов для роботи місцевого бізнесу, залучення інвестиційних ресурсів, участь у грантових програмах та реалізація економічних проєктів.

7. Екологічно-енергетичний напрям. Реалізація природоохоронних заходів, упровадження енергоефективних рішень та модернізація енергетичної інфраструктури громади.

За інформацією Головного управління статистики в Івано-Франківській області, у Лисецькій територіальній громаді було зареєстровано 112 юридичних осіб. Серед них у 82 підприємствах (73,2%) керівні посади обіймали чоловіки, тоді як у 30 підприємствах (26,8%) – жінки. Станом на 1 січня 2022 року кількість фізичних осіб – підприємців становила 204, і розподіл між чоловіками та жінками був рівномірним – по 102 особи кожної статі [18, с. 36].

Таким чином, серед юридичних осіб переважали чоловіки-керівники (понад 70%), тоді як серед ФОП статевий баланс був абсолютно симетричним.

Станом на 1 січня 2024 року в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) по Лисецькій громаді вже налічувалося 130 юридичних осіб та 260 фізичних осіб – підприємців, що свідчить про зростання ділової активності на території громади.

Найпоширенішими видами економічної діяльності (КВЕД), за якими працюють суб'єкти господарювання у Лисецькій громаді, є:

- інші види роздрібно́ї торгівлі у неспеціалізованих магазинах (47.19);
- торгівля з лотків та на ринках різноманітними товарами (47.89);
- комп'ютерне програмування та розроблення програмного забезпечення (62.01);
- роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами у неспеціалізованих магазинах (47.11);
- спеціалізована торгівля м'ясом та м'ясними продуктами (47.22);
- виробництво різноманітних готових металевих виробів (25.99);
- торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами у спеціалізованих магазинах (47.76);
- роздрібна торгівля, що ведеться через Інтернет або за каталогами поштового замовлення (47.91);
- виробництво кухонних меблів (31.02);
- вантажні автомобільні перевезення (49.41);
- виготовлення дерев'яних будівельних конструкцій та столярних виробів (16.23);
- ремонт та технічне обслуговування промислового обладнання та машин (33.12),
- а також інші види діяльності, що формують різноманітну економічну структуру громади.

Економічна динаміка Лисецької територіальної громади значною мірою залежить від стану підприємницького середовища, зокрема від структури та активності зареєстрованих суб'єктів господарювання. У таблиці 2.3 подано

узагальнені дані щодо юридичних осіб, що здійснюють діяльність у громаді, а таблиця 2.4 містить інформацію про фізичних осіб-підприємців за тими самими аналітичними показниками.

Таблиця 2.3

Кількість зареєстрованих юридичних осіб з розподілом за ознакою статі керівника

Назва території	Загальна кількість юридичних осіб	Юридичні особи, керівниками яких є			
		кількість	частка, у % до загальної кількості	кількість	частка, у % до загальної кількості
Лисецька ТГ	112	82	73,2	30	26,8

* Джерело: [18, с. 19].

У межах Лисецької територіальної громади функціонували 112 юридичних осіб. Із цієї кількості 82 підприємства (73,2%) очолювали чоловіки, тоді як 30 організацій (26,8%) мали керівниць у особі жінок. Така пропорція свідчить про домінування чоловіків на керівних посадах у юридичних структурах, водночас демонструючи поступове посилення участі жінок у сфері бізнес-управління.

Таблиця 2.4

Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців з розподілом за ознакою статі керівника

Назва території	Загальна кількість юридичних осіб	Юридичні особи, керівниками яких є			
		кількість	частка, у % до загальної кількості	кількість	частка, у % до загальної кількості
Лисецька ТГ	204	1022	50,0	102	50,0

* Джерело: [18, с. 19].

Відділ «Центр надання адміністративних послуг» Лисецької селищної ради Івано-Франківського району був створений 16 грудня 2020 року відповідно до рішення 2-ї сесії VIII скликання №18/12.2020. ЦНАП функціонує як виконавчий орган селищної ради без статусу окремої юридичної особи та забезпечує надання жителям громади якісних і доступних адміністративних послуг.

Для зручності мешканців сільських населених пунктів громади адміністративні послуги також надаються через віддалені робочі місця ЦНАП у селах Старий Лисець та Стебник, що дозволяє охопити усі територіальні частини громади.

У 2023 році Центр пройшов повну модернізацію відповідно до сучасних стандартів доступності та сервісності. Приміщення адаптовано для потреб осіб з інвалідністю, облаштовано дитячий куточок, забезпечено вільний доступ до Wi-Fi. Для зручності громадян встановлено мобільний POS-термінал та термінал EasyPay, створено зону самообслуговування для отримання е-послуг. У роботі активно використовуються цифрові сервіси: запроваджено шеринг документів через платформу «Дія», надаються консультації щодо користування мобільним застосунком і вебпорталом «Дія».

До основних функцій та завдань відділу «Центр надання адміністративних послуг» Лисецької селищної ради належать:

- організація ефективної та доступної системи надання адміністративних послуг для фізичних і юридичних осіб;
- максимальне спрощення процедур отримання послуг та підвищення їх якості відповідно до сучасних стандартів сервісу;
- забезпечення повного та зрозумілого інформування заявників щодо вимог, етапів і порядку отримання адміністративних послуг у Центрі;
- постійний моніторинг рівня якості надання послуг, аналіз звернень та удосконалення сервісних процесів;
- впровадження та підтримка цифрових інструментів і систем електронного документооб.

Перелік адміністративних послуг, що надаються відділом «Центр надання адміністративних послуг» Лисецької селищної ради Івано-Франківського району, включає широкий спектр сервісів, орієнтованих на забезпечення потреб жителів громади та суб'єктів господарювання. Зокрема, у ЦНАПі можна отримати такі категорії послуг:

1. У сфері державної реєстрації речових прав на нерухоме майно.
2. У сфері державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.
3. У сфері повноважень з питань реєстрації місця проживання/перебування.
4. У сфері державної реєстрації актів цивільного стану: Державна реєстрація народження дитини; Державна реєстрація шлюбу; Державна реєстрація смерті.
5. У сфері послуг соціального характеру: Надання субсидії для відшкодування витрат на оплату житлово-комунальних послуг, придбання скрапленого газу, твердого та рідкого пічного побутового палива.
6. Послуги у сфері соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей.
7. Послуги у сфері земельних питань.
8. Послуги у сфері питань місцевого значення.
9. Послуги у сфері архітектурно-будівельної діяльності.
10. Послуги у сфері земельних відносин які розглядаються обласною державною адміністрацією.
11. Послуги, які надаються Тисменицьким управлінням Головного управління Держпродспоживслужби в Івано-Франківській області.
12. Послуги у сфері державної реєстрації громадських формувань та статутів територіальних громад.
13. Укладено меморандум співпраці з Управлінням Пенсійного фонду в Івано-Франківській області з реалізацією якого працівниками фонду у

приміщенні Відділ «Центр надання адміністративних послуг» здійснюють виїзні приймання громадян.

14. Укладено меморандум співпраці з Івано-Франківським обласним центром зайнятості з реалізацією якого працівниками центру у приміщенні Відділ «Центр надання адміністративних послуг» здійснюють виїзні приймання громадян.

Відділ «Центр надання адміністративних послуг» Лисецької селищної ради Івано-Франківського району Івано-Франківської області бере участь у проєкті ПРООН «Посилення стійкості громад у регіонах України» на закупівлю обладнання для оформлення, виготовлення та видачі паспорта громадянина України у формі ID-картки та паспорта для виїзду за кордон.

Інтеграція паспортних послуг у відділ «Центр надання адміністративних послуг» Лисецької селищної ради дозволить покращити якість обслуговування відвідувачів Центру.

В «Центр надання адміністративних послуг» Лисецької селищної ради Івано-Франківського району Івано-Франківської області працює 7 працівників.

Організаційна структура Лисецької селищної ради відповідає типовій моделі управління ОМС у невеликих громадах. Рада має чіткий поділ виконавчих повноважень між галузевими відділами та забезпечує реалізацію широкого спектра функцій.

Активність Молодіжної ради демонструє відкритість до громадської участі, а діяльність ЦНАПу – прагнення до сервісного підходу. Разом з тим, окремі напрями – як-от залучення інвестицій або розвиток багатоканальної цифрової взаємодії з громадянами – потребують подальшого підсилення.

Наведені соціально-демографічні та економічні характеристики Лисецької територіальної громади мають безпосередній вплив на формування кадрової політики селищної ради та визначають обсяг кадрових потреб.

Зокрема, чисельність населення майже 8 тис. осіб, значна територія та наявність чотирьох окремих населених пунктів формують значне навантаження на апарат ради та вимагають збалансованої системи управління між центральним

апаратом і старостинськими округами. Такий просторовий розподіл підвищує потребу в кадрах, здатних забезпечити якісну комунікацію з мешканцями віддалених сіл, організувати ефективний адміністративний супровід та взаємодію з місцевими інституціями.

Демографічна структура громади, зокрема частка працездатного населення (понад 60%) та зростання частки осіб пенсійного віку, висуває вимоги до системи соціальних послуг, що обумовлює відповідне кадрове навантаження у сфері соціального захисту.

Порівняно висока частка школярів і дітей дошкільного віку формує сталу потребу у фахівцях освітньої сфери, що також впливає на кадрову стратегію громади. Негативний природний рух населення може у перспективі зменшити кадровий потенціал громади та підвищити залежність від зовнішнього ринку праці, що є додатковим викликом для кадрової служби.

Економічна структура громади, орієнтація на малий бізнес та підприємницьку діяльність, підтверджена високою питомою вагою ФОПів, створює потребу у фахівцях, здатних здійснювати супровід підприємництва, вести консультаційні послуги, забезпечувати комунікацію між владою та бізнесом. Такий профіль громади формує залежність від компетентності працівників у сферах регуляторної політики, земельних відносин, фінансового контролю та цифрового адміністрування.

Функціонування ЦНАПу як ключового сервісного центру створює окремий сегмент кадрових потреб, пов'язаний із вимогами до цифрової компетентності, комунікаційних навичок, стресостійкості та професійної етики. Чітко визначені стандарти обслуговування громадян та інтеграція електронних сервісів формують новий формат публічної служби, де на перший план виходить сервісність, клієнтоорієнтованість та відповідальність персоналу.

Організаційна структура Лисецької селищної ради демонструє типові риси апарату невеликої громади, де більшість виконавчих функцій концентрується в обмеженій кількості галузевих відділів.

Такий формат роботи потребує універсальних кадрів, які можуть виконувати широкий спектр управлінських завдань. Водночас обмежена чисельність працівників створює ризики надмірного навантаження на окремі структурні підрозділи та загострює потребу у систематичному підвищенні кваліфікації.

Характерною рисою громади є активна діяльність Молодіжної ради, що свідчить про залучення молоді до управлінських процесів та формування кадрового потенціалу майбутнього. Такий підхід може у перспективі створити власний пул молодих фахівців, мотивованих працювати у сфері місцевого самоврядування та зацікавлених в інноваційному розвитку громади.

Загалом, соціально-економічний та демографічний портрет Лисецької громади, масштаб її функціональних потреб, специфіка інфраструктури та управлінських викликів формують чіткий контекст для аналізу кадрової політики. Отримані характеристики дозволяють перейти до детального дослідження системи кадрового забезпечення (підрозділ 2.2) та оцінки результативності добору кадрів у селищній раді (підрозділ 2.3). Саме поєднання об'єктивних даних про громаду та аналіз управлінських процесів створює основу для оцінки ефективності кадрової системи Лисецької селищної ради та визначення напрямів її вдосконалення.

2.2. Аналіз системи кадрового забезпечення та процедур добору кадрів у Лисецькій селищній раді

Ефективність діяльності будь-якого органу місцевого самоврядування значною мірою визначається якістю кадрового потенціалу, належною організацією добору персоналу та рівнем професійної компетентності службовців. З огляду на це оцінювання кадрової політики Лисецької селищної ради проводилося всебічно – шляхом аналізу нормативних і організаційних процедур, вивчення кадрової структури та узагальнення результатів

соціологічного опитування, у якому брали участь мешканці громади та працівники установ, що взаємодіють із місцевою владою.

У соціологічному дослідженні взяли участь 267 респондентів, що становить приблизно 3,4 % від загальної чисельності населення Лисецької територіальної громади. Більшість опитаних (91 %) – постійні жителі громади, що дозволяє розглядати отримані дані як відображення реального досвіду користування адміністративними послугами та практичної взаємодії з органами місцевого самоврядування.

Гендерний склад учасників опитування засвідчує, що 78,3 % респондентів – жінки. Цей показник корелює з типовою для українських громад ситуацією, коли значна частина посад у соціальній, освітній та адміністративній сферах обіймається саме жінками. Найбільш представленою серед респондентів є вікова категорія 36–60 років (47,6 %), що свідчить про активну позицію населення працездатного віку, яке також може розглядатися як потенційний кадровий резерв для органів місцевої влади. Візуальне відображення вікової структури подано на рисунку 2.4.

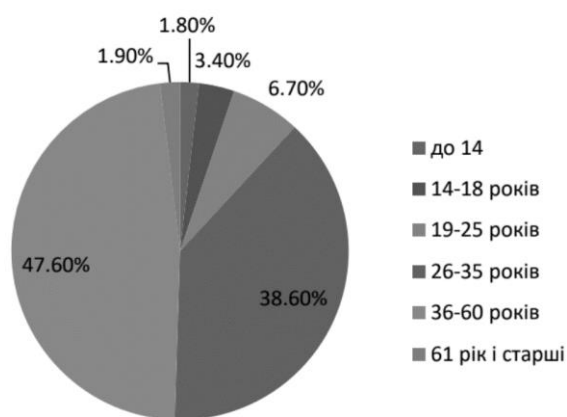


Рис. 2.4. Розподіл за віком

** Джерело: розроблено автором на основі [21, с. 3].*

Професійна структура респондентів є важливою для оцінки кадрового потенціалу громади. Найбільше учасників опитування працюють у сфері освіти (32,6 %), публічному секторі (13,9 %), торгівлі (11,6 %) та охороні здоров'я (10,5

%). Саме ці галузі традиційно формують основний кадровий резерв для місцевого самоврядування. Розподіл за видами діяльності подано на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Розподіл по сферах діяльності

** Джерело: розроблено автором на основі [21, с. 4].*

Опитування продемонструвало, що соціально-економічні умови суттєво впливають на кадрову ситуацію в громаді. Зокрема, значна частина учасників дослідження (50,2 %) зазначила, що їхній середньомісячний дохід становить від 10 000 до 25 000 грн. Такий рівень заробітку є типовим для працівників бюджетної сфери та свідчить про обмежені можливості матеріального стимулювання посадових осіб місцевого самоврядування.

Крім того, 66,7 % респондентів повідомили, що члени їхніх родин були змушені виїжджати на заробітки за кордон (рис. 2.6).

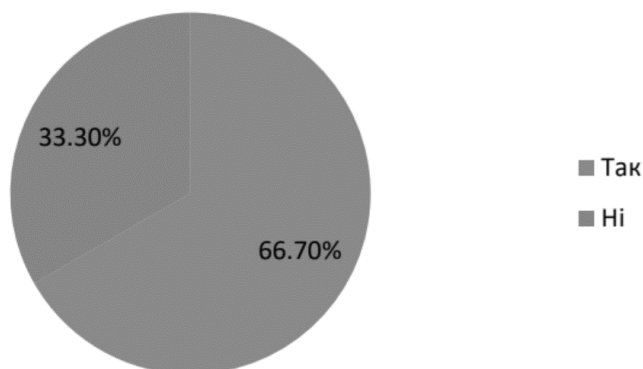


Рис. 2.6. Трудова міграція

** Джерело: розроблено автором на основі [21, с. 5].*

Це явище має прямий вплив на кадрову стабільність, оскільки зменшує потенційну кількість кваліфікованих працівників, які могли б працювати у структурі селищної ради та забезпечувати сталий розвиток громади.

Результати соціологічного опитування дали змогу оцінити ступінь задоволеності жителів діяльністю кадрового апарату Лисецької селищної ради. Зокрема, 54,7 % респондентів вважають роботу службовців достатньо якісною, що свідчить про наявність довіри до працівників ради та позитивне сприйняття їхньої діяльності. Водночас 14,2 % учасників опитування вказали на дефіцит кваліфікованих фахівців і потребу в посиленні професійного рівня персоналу (рис. 2.7). Такий розподіл відповідей демонструє певну невідповідність між очікуваннями громади та реальними можливостями кадрового забезпечення місцевої влади.



Рис. 2.7. Мешканці про життя в громаді

** Джерело: розроблено автором на основі [21, с. 5].*

У ході дослідження були визначені сильні та слабкі сторони кадрової політики. До сильних аспектів респонденти віднесли:

- оперативність реагування працівників (43,8 %);
- доступність адміністративних послуг (32,6 %);
- професійність окремих службовців (27,7 %).

Ці оцінки свідчать про достатню ефективність виконання щоденних управлінських функцій, зокрема у сфері надання послуг.

Натомість слабкими сторонами кадрового забезпечення визначено:

- гостру нестачу кваліфікованих кадрів (78,3 %);
- низький рівень матеріальної мотивації персоналу (39,7 %);
- відсутність системності у плануванні кар'єрного зростання (34,5 %);
- проблеми внутрішньої комунікації між підрозділами (29,6 %).

Ці показники свідчать про системні недоліки у кадровій політиці, що потребують структурних змін, зокрема в частині розроблення чітких процедур підбору кадрів, системи мотивації та кар'єрного розвитку.



Рис. 2.8. Сильні сторони громади

** Джерело: розроблено автором на основі [21, с. 6].*

Отримані результати опитування показали, що жителі громади загалом позитивно оцінюють діяльність наявних служб, проте вважають, що кадрові процеси потребують більшої відкритості та результативності. На думку респондентів, найбільш проблемними є такі аспекти:

- недостатнє інформування про вакансії;
- невисоку конкуренцію на посади;
- обмеженість можливостей професійного зростання в межах громади;
- низький рівень комунікації між громадянами та кадровою службою.



Рис. 2.9. Слабкі сторони Лисецької громади

** Джерело: розроблено автором на основі [21, с. 7].*

Крім того, загальні проблеми, характерні для всієї громади – стан інфраструктури, рівень доступності публічних послуг, можливості у сфері культури й освіти – які були продемонстровані у відповідях респондентів (рисунки 2.10–2.16), опосередковано впливають і на формування кадрового потенціалу. Нестача якісних соціальних послуг та недостатні інвестиції у розвиток людського капіталу знижують привабливість громади для фахівців високої кваліфікації та ускладнюють залучення нових професійних кадрів.

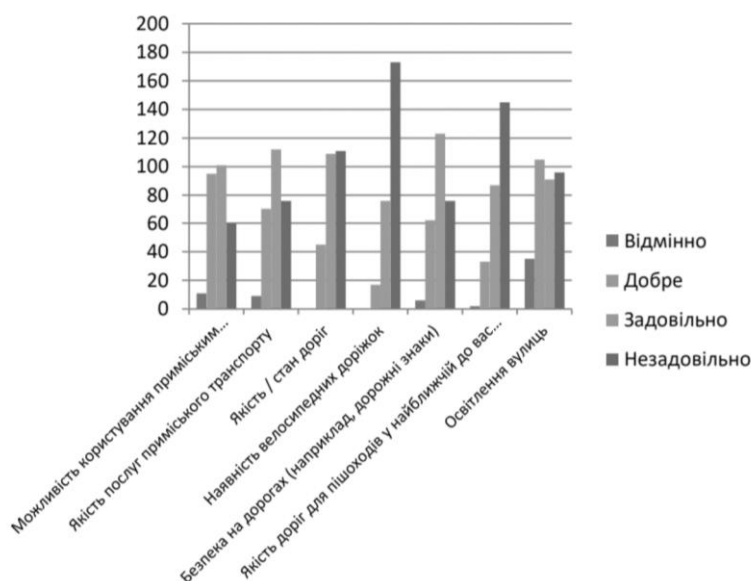


Рис. 2.10. Стан дорожньої інфраструктури, транспортного сполучення

** Джерело: розроблено автором на основі [21, с. 8].*

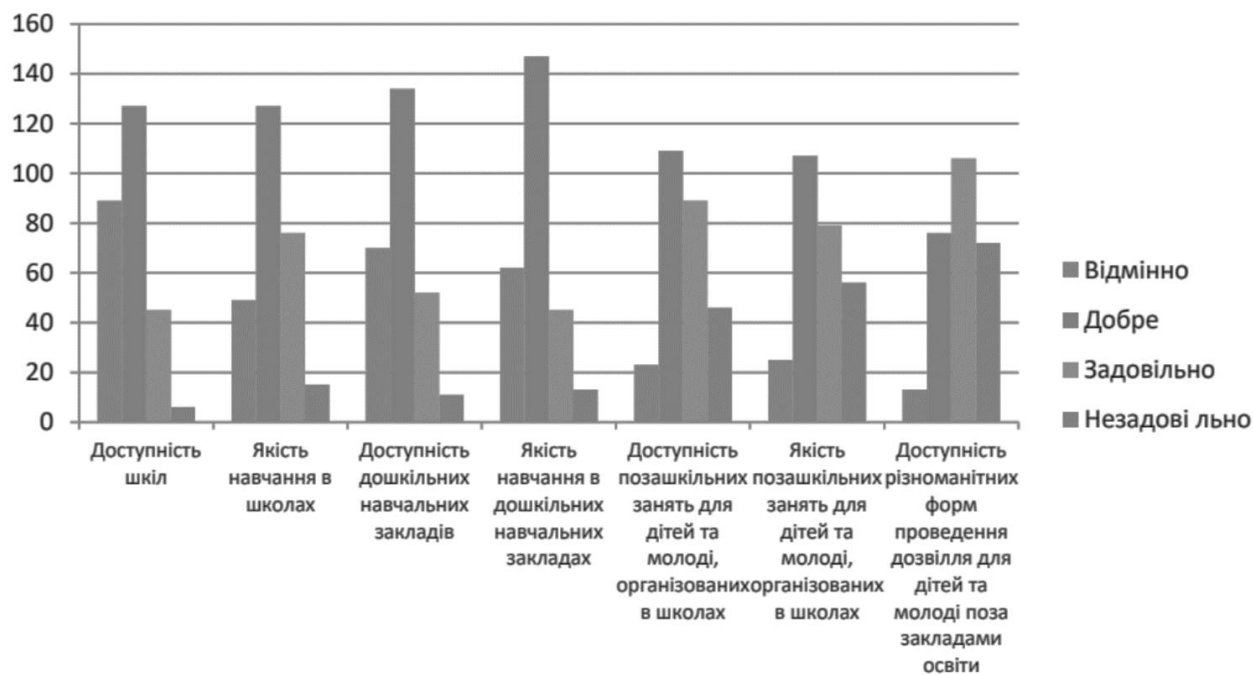


Рис. 2.11. Оцінка якості надання освітніх послуг у громаді

** Джерело: розроблено автором на основі [21, с. 9].*

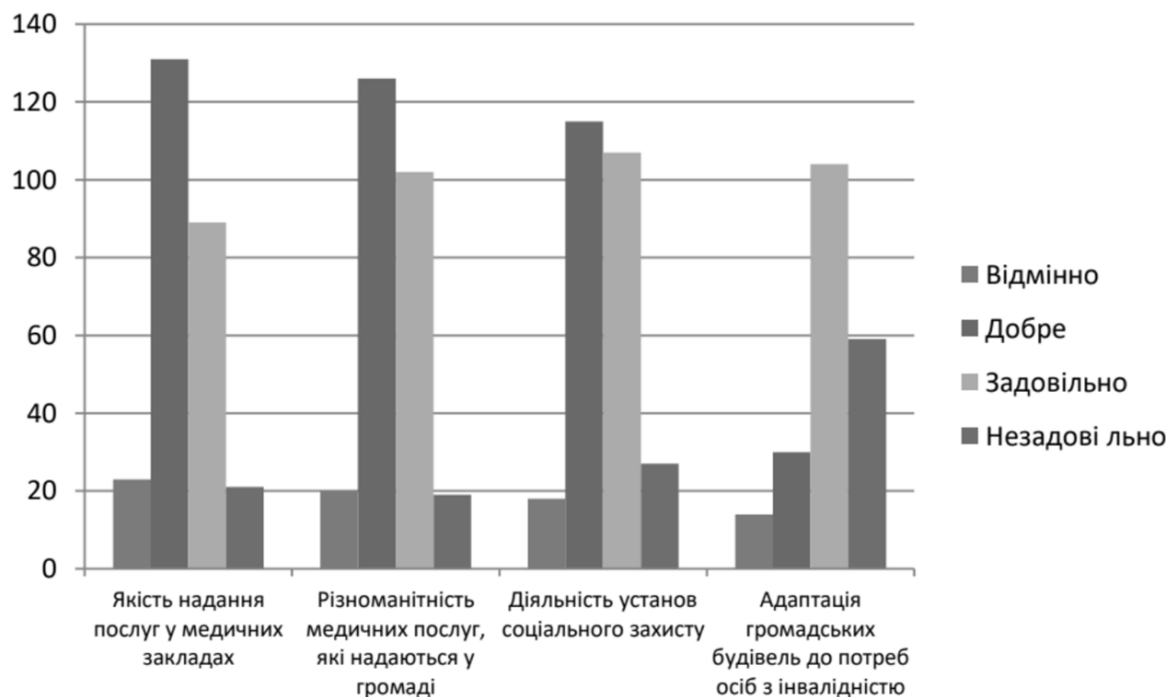


Рис. 2.12. Оцінка якості надання медичних послуг і послуг соціального захисту

** Джерело: розроблено автором на основі [21, с. 9].*

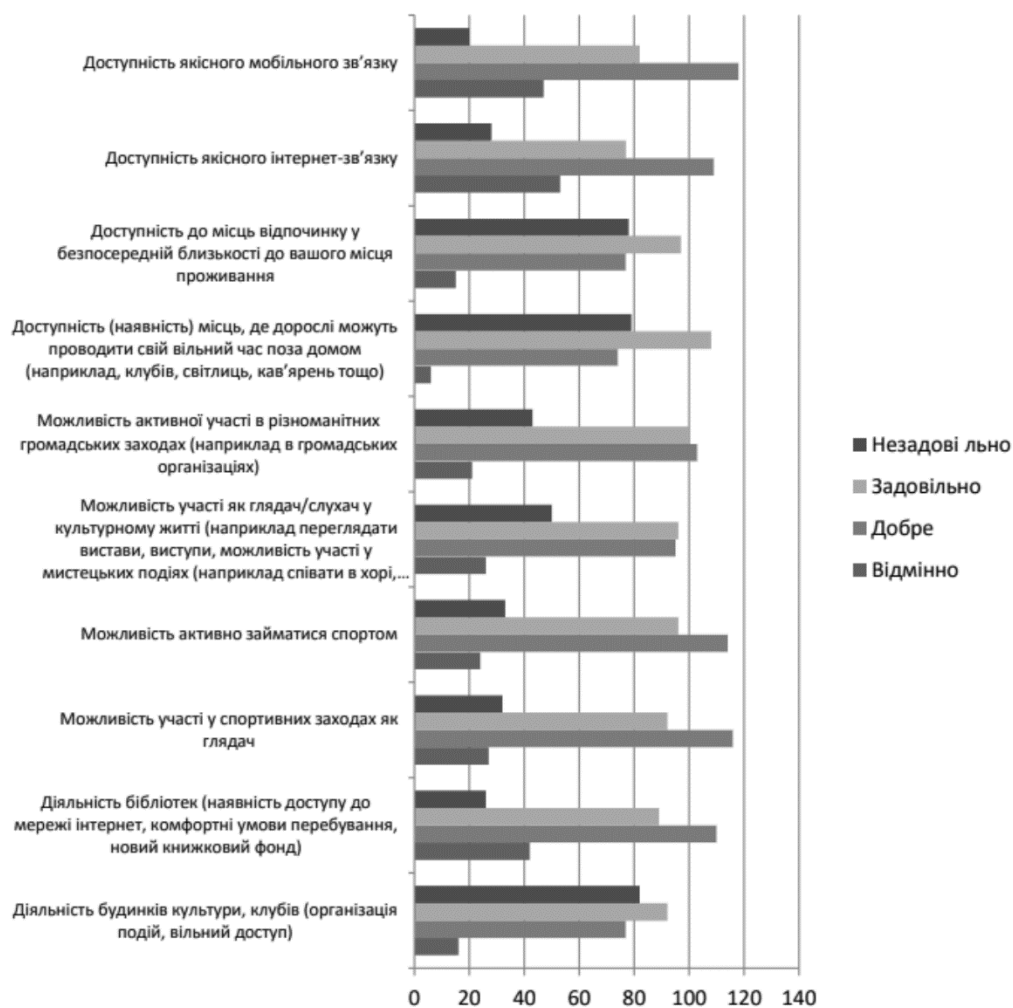


Рис. 2.13. Оцінка якості надання послуг у сфері культури, відпочинку та дозвілля

** Джерело: розроблено автором на основі [21, с. 11].*

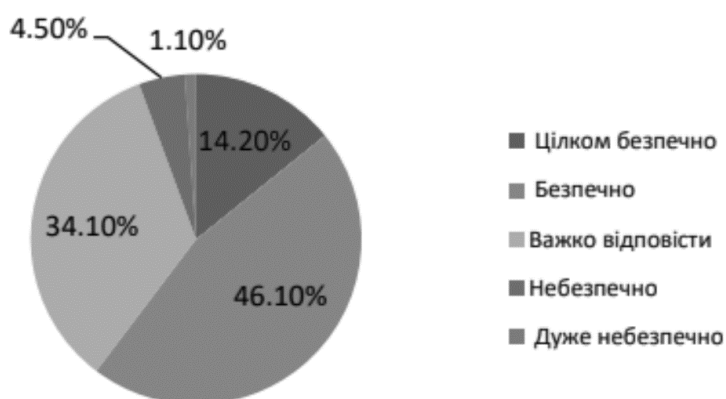


Рис. 2.14. Оцінка рівня безпеки в громаді

** Джерело: розроблено автором на основі [21, с. 13].*

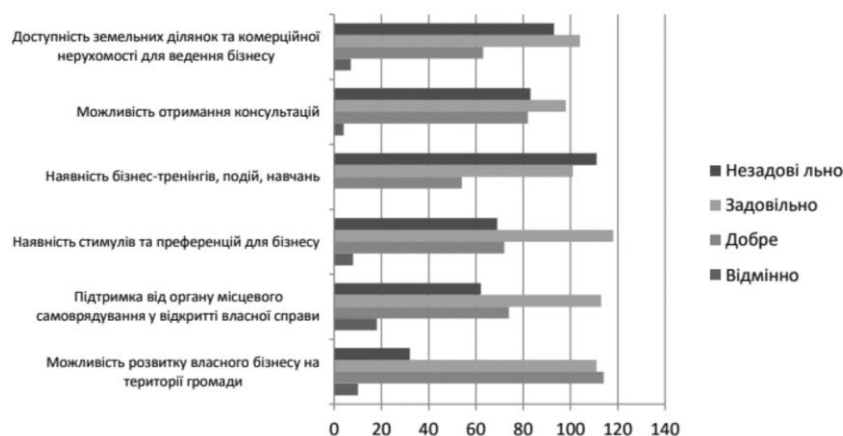


Рис. 2.15. Оцінка якості бізнес-середовища в громаді

** Джерело: розроблено автором на основі [21, с. 12].*

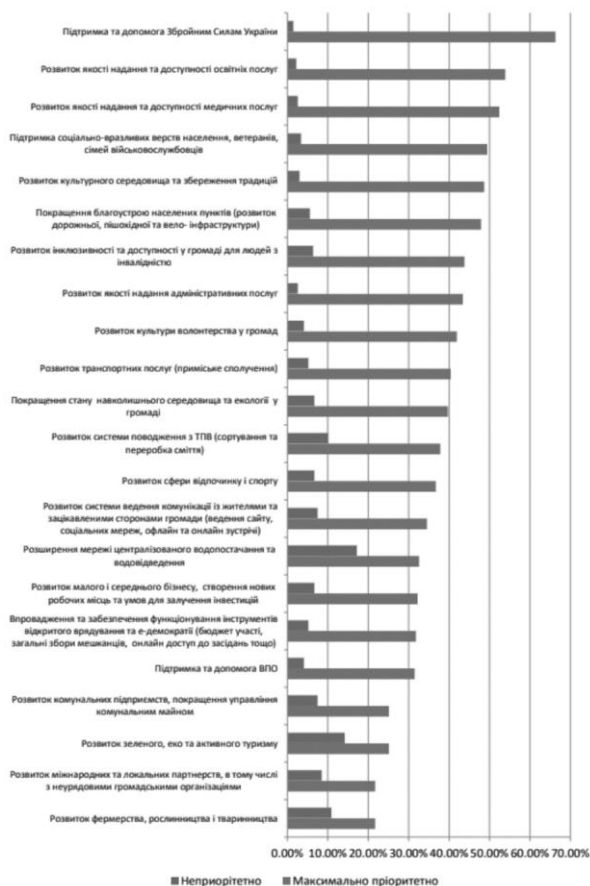


Рис. 2.16. Пріоритети розвитку Лисецької громади за версією мешканців

** Джерело: розроблено автором на основі [21, с. 16].*

Підсумовуючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що кадрова система Лисецької селищної ради перебуває у процесі формування та потребує подальшого розвитку. Найсуттєвіші труднощі зосереджуються у таких напрямках:

- нестачі кваліфікованих кадрів та надмірної залежності громади від трудової міграції;
- недостатньої мотивації працівників та потреби в удосконаленні системи оплати праці;
- несформованості кадрового резерву;
- недостатньої відкритості конкурсних процедур;
- відсутності системної політики підвищення кваліфікації.

Водночас громада має значний кадровий потенціал, зокрема у сферах освіти, охорони здоров'я та публічного адміністрування, що створює підґрунтя для формування сучасної ефективної моделі управління людськими ресурсами.

Поглиблене вивчення професійної структури респондентів показало, що громада має значний потенціал для формування власного кадрового резерву, проте цей ресурс наразі використовується несистемно. Найбільшу активність у дослідженні виявили працівники освітньої сфери та публічного сектору – групи, які традиційно мають найбільші передумови для залучення до управлінських процесів на місцевому рівні [15].

Разом із тим результати опитування свідчать, що навіть представники цих сфер не завжди сприймають роботу в органах місцевого самоврядування як привабливий варіант професійної реалізації. Основними причинами є низький рівень оплати праці, обмежені перспективи кар'єрного просування та недостатня розвиненість механізмів професійного навчання, підвищення кваліфікації й наставництва.

Важливим чинником кадрової нестабільності є висока поширеність трудової міграції. Згідно з даними опитування, понад дві третини сімей мають родичів, які працюють за кордоном. Це свідчить про конкурентний дисбаланс на локальному ринку праці, коли заробітки в інших країнах значно перевищують

рівень оплати праці в бюджетній сфері громади. У таких умовах місцеве самоврядування фактично конкурує не лише з приватними роботодавцями Івано-Франківської області, а й із європейським ринком праці. Це суттєво ускладнює добір кадрів та вимагає запровадження продуманої системи нематеріальної мотивації.

Окремої уваги заслуговує питання іміджу органу місцевого самоврядування як роботодавця. Хоча понад половина респондентів задоволені роботою працівників ради, майже кожен сьомий вважає, що громада потребує якісного оновлення персоналу.

Це може бути наслідком недостатньої публічності кадрових процесів, низького рівня комунікації з громадою, а також недосконалості процедур інформування про вакансії та умови конкурсів. Відкритість, регулярне оприлюднення кадрових рішень, публічна звітність та комунікаційні кампанії могли б посилити довіру мешканців до кадрової політики.

Не менш важливим аспектом є функціонування внутрішньої системи професійного розвитку. Результати опитування продемонстрували низьку оцінку можливостей самореалізації, брак фахових тренінгів та навчальних програм. Наявна система підвищення кваліфікації здебільшого є формальною та не відповідає сучасним вимогам децентралізованого управління.

У багатьох успішних територіальних громадах подібні проблеми компенсуються завдяки активній участі у програмах міжнародної технічної допомоги, тренінгах Асоціації міст України, а також у навчальних та інституційних проєктах DOBRE, U-LEAD та інших партнерських ініціативах. Лисецькій селищній раді варто більш активно долучатися до таких програм, адже вони відкривають можливості для підвищення кваліфікації персоналу, зміцнення управлінської спроможності та впровадження сучасних практик публічного врядування [89].

Також виявлено проблему слабкої внутрішньої комунікації, яка проявляється у недостатній взаємодії структурних підрозділів, нечітких алгоритмах передачі інформації та відсутності єдиної кадрової інформаційної

системи. У сучасних умовах цифровізації кадрові процеси мають базуватися на електронних реєстрах компетентностей, базах даних кадрового резерву, онлайн-платформах для атестації та оцінювання результативності.

Така інфраструктура поки відсутня у Лисецькій громаді, що ускладнює планування кадрової політики.

Крім того, аналіз продемонстрував недостатнє застосування принципів стратегічного управління персоналом. Кадрові рішення здебільшого приймаються ситуативно, без довгострокового прогнозування потреб громади в кадрах.

У громадах зі сталим кадровим розвитком широко застосовуються середньострокові та довгострокові кадрові стратегії, які включають формування бази майбутніх спеціалістів, співпрацю з університетами, програми стажувань для молоді та механізми наставництва. У Лисецькій селищній раді таких підходів наразі не впроваджено [25].

Важливим результатом аналітичного оцінювання є те, що мешканці громади вказали на недостатню забезпеченість кадрами саме в тих сферах, які мають найбільший вплив на повсякденну якість життя: медичній, соціальній та комунальній [31]. Це свідчить про наявність структурного дисбалансу в розподілі кадрових ресурсів: за умови сильного освітянського потенціалу громада одночасно стикається з браком фахівців інженерно-технічного напрямку, працівників системи соціального супроводу, медичних спеціалістів та адміністраторів територіальних послуг. Подібна асиметрія є типовою для багатьох громад сільського типу в Україні й вимагає упровадження довгострокового, стратегічно орієнтованого кадрового планування.

Дані опитування свідчать також про існування прихованих бар'єрів для молодих спеціалістів, зокрема відсутність соціальних гарантій, слабку інфраструктуру та недостатність програм житлової підтримки. Молодь, яка могла б стати перспективним кадровим резервом, не розглядає роботу у громаді як тривалу професійну перспективу.

Це підтверджується незначною часткою респондентів віком до 35 років, які висловили готовність працювати в органах місцевого самоврядування. Вирішення цієї проблеми потребує комплексних мотиваційних механізмів, орієнтованих на молодіжні кадри.

Суттєвим викликом є й те, що населення громади недостатньо поінформоване про кадрові процедури, вакансії та можливості участі у конкурсних комісіях. Лише невелика частка опитаних змогла однозначно пригадати випадки оголошення конкурсів, що свідчить про недостатній рівень публічності кадрової діяльності. Такий інформаційний розрив знижує рівень довіри мешканців до кадрових рішень і може створювати уявлення про непрозорість процесів добору кадрів [45].

На думку респондентів, якість внутрішньої організації роботи також потребує вдосконалення. Зокрема, серед найбільш поширених недоліків було вказано повільність ухвалення рішень, надмірну бюрократичність процедур та інколи непослідовну координацію між підрозділами.

Ці фактори безпосередньо впливають на ефективність кадрової політики, оскільки несформована внутрішня культура взаємодії створює ризики для адаптації нових працівників, їх мотивації та продуктивності.

Разом із цим, опитані позитивно оцінили роботу ЦНАПу, відзначивши професійність працівників, високу якість комунікації та доступність послуг. Це дає підстави стверджувати, що у громаді вже сформувалися окремі осередки ефективного кадрового управління, які можуть бути зразком для інших структурних підрозділів. Успішні практики ЦНАПу свідчать про потенціал громади до модернізації кадрових процесів та переходу до сервісної моделі управління [68].

Результати аналізу також вказують на обмеженість інституційних можливостей кадрової служби. У структурі селищної ради кадрова робота виконується невеликою кількістю працівників, що ускладнює ефективне ведення документації, проведення конкурсів, моніторинг компетентностей та забезпечення професійного розвитку персоналу. У громадах зі схожими

характеристиками поширеною практикою є створення міжмуніципальних HR-центрів або використання зовнішніх експертів для проведення конкурсів, однак Лисецька громада поки не застосовує такі підходи.

Присутні також проблеми з системою оцінювання працівників. Переважна більшість респондентів вважають, що результати роботи службовців оцінюються формально, без чітких критеріїв та індикаторів. Відсутність регулярної оцінки впливає на якість кадрових рішень – як на стадії добору, так і під час просування по службі чи формування кадрового резерву. Це створює ризики для об'єктивності управлінських процесів та ускладнює побудову кар'єрних траєкторій.

Суттєвою проблемою є недостатня увага до розвитку компетентностей працівників. Хоча законодавство передбачає обов'язкове підвищення кваліфікації, у громаді переважає фрагментарна, несистемна модель професійного навчання.

Працівники часто не мають можливості відвідувати навчання у великих містах або брати участь у спеціалізованих тренінгах через брак фінансування чи кадрові обмеження. Це безпосередньо впливає на рівень професійної підготовки персоналу та якість надання публічних послуг.

З огляду на результати аналізу, можна зробити висновок, що система добору кадрів у Лисецькій селищній раді потребує комплексної модернізації, яка охоплюватиме як процедурні зміни, так і зміцнення кадрової інфраструктури. Важливими напрямками удосконалення є цифровізація кадрових процесів, створення кадрового резерву, запровадження нових методів оцінювання, підвищення кваліфікації та налагодження ефективної внутрішньої комунікації.

SWOT-аналіз (рис. 2.17) засвідчив, що кадрова система Лисецької селищної ради володіє низкою внутрішніх сильних сторін, серед яких – стабільність роботи, професійний досвід персоналу та загалом позитивне ставлення мешканців до діяльності службовців.



Рис. 2.17. SWOT-аналіз кадрової політики Лисецької селищної ради

** Джерело: розроблено автором.*

Разом із тим визначено і ключові проблемні зони: недостатній рівень конкурентності заробітної плати, нестача сучасних професійних компетентностей та повільні темпи цифровізації кадрових процесів. Зовнішні можливості відкривають перспективи для оновлення кадрової системи шляхом залучення програм міжнародної технічної допомоги, упровадження цифрових рішень та розширення навчальних ініціатив. Основною загрозою залишається демографічний спад і трудова міграція, що поступово зменшують кадровий резерв громади.

У цілому, кадровий потенціал громади демонструє наявність ресурсів для подальшого розвитку, однак його ефективне використання можливе лише за умови стратегічного підходу до керування людськими ресурсами.

2.3. Оцінка ефективності добору кадрів у Лисецькій селищній раді

Ефективність добору кадрів у системі місцевого самоврядування є ключовим чинником забезпечення належного рівня управління, якості публічних послуг та здатності органу влади реалізовувати стратегічні пріоритети розвитку. В умовах динамічних викликів, обумовлених реформою децентралізації, воєнним станом, зростанням адміністративного навантаження та змінами в соціально-економічному середовищі, питання формування ефективної кадрової політики набуває особливої актуальності.

У межах даного підрозділу здійснено комплексну оцінку ефективності добору кадрів у Лисецькій селищній раді, побудовану на аналізі нормативних процедур, фактичної практики конкурсного добору, результатів соціологічного опитування, а також інституційних і функціональних характеристик кадрової системи громади.

Проведене дослідження засвідчило, що кадровий добір у Лисецькій селищній раді формально відповідає чинним законодавчим вимогам.

Оголошення про вакансії публікуються відповідно до встановлених процедур, конкурсні комісії проводять співбесіди та перевірку документів кандидатів.

Проте результати опитування демонструють, що реальний рівень прозорості кадрових процесів оцінюється населенням неоднозначно: значна частка мешканців вважає доступ до інформації про конкурси обмеженим, а самі рішення – недостатньо зрозумілими. Це свідчить про існування розриву між нормативною процедурою та її практичною реалізацією.

Оцінювання професійної відповідності працівників показало, що більшість із них володіє необхідною базовою кваліфікацією, має досвід роботи на попередніх державних чи муніципальних посадах, а також розвинені комунікаційні навички. Водночас аналіз внутрішньої документації та структурних потреб громади свідчить про нерівномірний розподіл компетентностей між галузями. Найбільш укомплектованими є підрозділи освіти, соціального захисту та фінансово-економічного напрямку. Натомість спостерігається дефіцит фахівців у сфері комунального господарства, цифрової трансформації, управління розвитком територій, аналізу даних та проєктного менеджменту.

PEST-аналіз (рис. 2.18) дозволив окреслити зовнішні детермінанти, які впливають на формування та реалізацію кадрової політики Лисецької селищної ради. Політичні умови, зокрема процес децентралізації та постійні зміни у нормативно-правовій базі, зумовлюють необхідність оперативного професійного оновлення та підвищення адаптивності працівників місцевого самоврядування.

Економічні параметри, пов'язані з обмеженим бюджетом та трудовою міграцією, впливають на формування конкурентного кадрового середовища.

Соціальні тенденції, серед яких домінують демографічні зміни та зростання вимог громади, формують новий запит на якість публічної служби.

Технологічні чинники актуалізують необхідність цифрової трансформації кадрових процесів та підвищення ІТ-компетентностей працівників.



Рис. 2.18. PEST-аналіз чинників, що впливають на кадрову політику Лисецької громади

** Джерело: розроблено автором.*

Одним із ключових індикаторів ефективності добору є рівень відкритості, змагальності та об'єктивності конкурсів. Вивчення практики їх проведення

показало, що конкурси організовуються відповідно до законодавчих норм, однак їх якість обмежується мінімальною кількістю оцінювальних інструментів.

Брак компетентнісного інтерв'ю, ситуаційних завдань (case-based assessment), тестування цифрових навичок та етичних стандартів знижує можливість об'єктивного визначення найкращих кандидатів. Крім того, опитування засвідчило низьку поінформованість громадян щодо результатів конкурсів, що негативно впливає на рівень довіри до кадрових рішень.

Ефективний добір кадрів передбачає не лише пошук професійно придатних кандидатів, а й забезпечення їх довгострокового утримання. Аналіз свідчить про певний рівень кадрової плинності, спричинений низкою факторів: обмеженими можливостями кар'єрного зростання, недостатнім матеріальним забезпеченням, нерозвиненою системою професійного розвитку та конкуренцією з приватним сектором і ринками праці ЄС.

Високий рівень трудової міграції, який спостерігається у сім'ях 66,7 % опитаних, свідчить про значну мобільність населення, що скорочує наявний кадровий ресурс громади та створює труднощі у формуванні стабільного штату працівників.

Аналіз фактичного кадрового потенціалу у співвідношенні зі стратегічними цілями розвитку Лисецької ТГ показує, що існуючий персонал лише частково відповідає потребам громади. Особливо відчутним є дефіцит фахівців у сферах просторового планування, публічних закупівель, антикризових комунікацій, енергоменеджменту, стратегічного аналізу та управління проєктами.

Важливим елементом оцінки ефективності добору стало вивчення внутрішньої комунікації та організації кадрової роботи. Опитування засвідчило наявність певних організаційних дисфункцій: нерівномірний розподіл навантаження, дублювання функцій, обмежена внутрішня координація між підрозділами. Брак єдиної цифрової кадрової інформаційної системи ускладнює управління кадрами, особливо в частині планування потреб, формування кадрового резерву та проведення системного оцінювання.

Аналіз виявив низку інституційних ризиків, що впливають на ефективність добору кадрів:

- формальність окремих етапів конкурсних процедур;
- відсутність системи адаптації новоприйнятих працівників;
- недостатня організація антикорупційної та етичної підготовки;
- обмежені можливості професійного навчання;
- відсутність довгострокового кадрового планування.

Ці ризики знижують конкурентоспроможність громади як роботодавця та ускладнюють формування стійкої кадрової системи.

Таблиця 2.5

Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців з розподілом за ознакою статі керівника

Критерій оцінки	Поточний стан	Рівень ефективності	Основні проблеми / ризики
Прозорість конкурсів	Відповідність формальним вимогам, низька поінформованість населення	Середній	Недостатня відкритість процедур, слабка комунікація
Об'єктивність оцінювання	Переважання формальних критеріїв	Низький	Відсутність компетентнісних методів оцінки
Професійна відповідність працівників	Неоднорідність компетентностей, дефіцит технічних фахівців	Середній	Нестача фахівців у ключових галузях
Кадрова стабільність	Наявна плинність кадрів	Низький	Низька мотивація, конкуренція з приватним сектором
Мотивація персоналу	Базова матеріальна мотивація, відсутні системи стимулів	Низький	Брак нематеріальних мотиваційних інструментів
Професійний розвиток	Фрагментарний характер навчання	Низький	Відсутність системності, бюджетні обмеження
Відповідність стратегічним потребам громади	Часткова	Середньо-низький	Нестача фахівців для реалізації стратегічних напрямів
Інституційна організація кадрової роботи	Середній рівень	Середній	Брак цифрових систем, слабка координація підрозділів

* Джерело: [68, с. 43].

Оцінка ефективності добору кадрів у Лисецькій селищній раді засвідчує, що попри відповідність формальним законодавчим вимогам, кадрова система громади потребує суттєвого вдосконалення.

Основні проблеми пов'язані з обмеженою прозорістю процедур, недостатньою конкурентністю конкурсів, відсутністю компетентісно орієнтованих методів оцінювання, нерозвиненою системою професійного розвитку та низькою мотивацією працівників. До цього додаються інституційні ризики, серед яких – слабка внутрішня комунікація, відсутність довгострокового кадрового планування та недостатня відповідність кадрового потенціалу стратегічним потребам громади.

Разом ці фактори свідчать про необхідність комплексної модернізації кадрової політики, спрямованої на формування професійного, мотивованого та стійкого кадрового корпусу, здатного забезпечити ефективне управління громадою в умовах сучасних викликів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз системи добору кадрів у Лисецькій селищній раді, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про кадровий потенціал громади, організаційні особливості роботи апарату ради та реальний стан кадрових процедур. Дослідження показало, що кадрова система ради перебуває в процесі становлення та модернізації, має окремі позитивні елементи, але характеризується і суттєвими проблемами, які стримують її ефективність.

У межах характеристики Лисецької селищної ради визначено, що громада має достатньо розвинений соціально-економічний потенціал, однак стикається з демографічними та кадровими викликами – високим рівнем трудової міграції, старінням населення та обмеженою кількістю кваліфікованих кадрів. Ці фактори

безпосередньо впливають на можливості формування професійного персоналу органу місцевого самоврядування.

Аналіз системи кадрового забезпечення показав, що процеси добору кадрів у раді здебільшого відповідають вимогам чинного законодавства, але потребують суттєвого вдосконалення щодо прозорості, відкритості та процедурної складності. Конкурси часто носять формальний характер, не передбачають комплексної компетентнісної оцінки, психологічного тестування, моделювання робочих ситуацій, що обмежує можливість об'єктивно відібрати найкращих кандидатів. Відсутність системного кадрового планування та ефективного кадрового резерву створює залежність від ситуативних рішень і не забезпечує стратегічного розвитку персоналу.

Соціологічні дані підтвердили, що мешканці громади здебільшого позитивно оцінюють роботу службовців, відзначаючи їх доступність, комунікативність та професійність окремих фахівців. Водночас значна частина респондентів вказала на поширені проблеми – нестачу компетентних кадрів, низьку мотивацію працівників, обмежений доступ до професійного розвитку, недостатню внутрішню координацію та слабку інституційну спроможність окремих структурних підрозділів.

Оцінювання ефективності добору кадрів засвідчило, що результати конкурсів не завжди узгоджуються зі стратегічними пріоритетами громади та сучасними вимогами до професійної компетентності службовців місцевого самоврядування. Є потреба у фахівцях з цифрової трансформації, управління проєктами, стратегічного розвитку, соціальної роботи та адміністративних послуг. Недостатня привабливість умов праці у порівнянні з приватним сектором та великими містами ускладнює залучення і втримання кваліфікованих спеціалістів, що негативно впливає на ефективність кадрової політики в цілому.

Загалом проведений аналіз доводить, що ефективність добору кадрів у Лисецькій селищній раді є частково задовільною, однак недостатньою для забезпечення довгострокового розвитку громади та реалізації стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДОБОРУ КАДРІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Міжнародний досвід добору кадрів у місцевих органах влади

Міжнародна практика організації системи добору кадрів у місцевих органах влади переконливо свідчить, що результативність публічної служби значною мірою визначається узгодженістю процедур відбору, високим рівнем професіоналізації персоналу та наявністю дієвих етичних механізмів контролю.

Країни Європейського Союзу, Північної Америки та Скандинавського регіону сформували ефективні моделі кадрової політики, які поєднують прозорість, конкурсний добір і компетентнісний підхід. Аналіз таких моделей дає змогу виокремити низку універсальних компонентів, які можуть бути адаптовані українськими територіальними громадами для підвищення якості місцевого врядування [55].

У більшості держав Західної Європи система добору побудована на засадах меритократії – принципі відбору фахівців за рівнем їхньої професійної підготовки, компетентностей і здатності виконувати посадові обов'язки, без врахування політичної належності чи особистих зв'язків.

У Німеччині, яка має одну з найбільш структурованих моделей місцевого врядування, муніципальні органи влади використовують стандартизовані процедури оцінювання кандидатів. Зазвичай це поєднання кваліфікаційних тестів, професійних іспитів, структурованих співбесід та психологічних оцінювань. Важливо, що добір кадрів є частиною довгострокового кадрового планування, яке передбачає прогнозування потреб муніципалітету на 5–10 років і формування кадрового резерву. Така система поєднує високу конкуренцію з інституційною стабільністю та мінімізує ризики політичного втручання в кадрові процеси.

Французький досвід вирізняється розвиненою системою спеціалізованої підготовки службовців. Відбір у муніципальні органи влади нерозривно пов'язаний із наявністю професійних кваліфікацій, здобутих у школах публічного управління. Конкурси проводяться на національному або регіональному рівні й мають чітку структуру: письмова частина, усний етап та оцінювання мотивації кандидата. У Франції добір персоналу розглядається не лише як технічна процедура, а як механізм формування управлінської культури, що базується на принципах професійної етики, політичної нейтральності та служіння громаді.

Скандинавські країни пропонують іншу модель, зосереджену на відкритості та інклюзивності. У Швеції, Данії та Норвегії кадрові процедури здійснюються максимально прозоро: усі рішення щодо добору кадрів підлягають публічному контролю, а інформація про кандидатів та результати конкурсів є відкритою за замовчуванням.

Акцент робиться на комплексній оцінці компетентностей, що включає не тільки професійну підготовку, а й комунікативні навички, здатність працювати в команді, стресостійкість, аналітичне мислення та ціннісну відповідність принципам публічної служби. Скандинавська модель також передбачає активне впровадження цифрових інструментів: онлайн-платформ для конкурсів, електронних тестів, автоматизованих систем оцінювання.

У країнах Балтії, особливо в Естонії та Литві, в останні два десятиліття сформувалася сучасна цифровізована модель управління персоналом. Особливе значення має електронізація кадрових процедур: електронні конкурси, централізовані інформаційні системи щодо вакансій, онлайн-тестування, автоматизовані платформи для навчання службовців.

У цих країнах цифровізація сприяла підвищенню ефективності добору кадрів, мінімізації суб'єктивного впливу та пришвидшенню комунікації між структурними підрозділами місцевої влади. Балтійський досвід демонструє, що навіть невеликі муніципалітети можуть створити високотехнологічну кадрову систему за умов правильної організації та підтримки на державному рівні.

Північноамериканський підхід, представлений практиками США та Канади, ґрунтується на гнучкості та орієнтації на результат. У США на муніципальному рівні широко застосовуються елементи професійного менеджменту: аналіз кейсів, центри оцінювання (assessment centers), моделювання реальних управлінських ситуацій, багаторівневе інтерв'ю.

Суттєвою рисою є застосування компетентнісних профілів для кожної посади, які враховують не лише формальні кваліфікації, а й управлінські, поведінкові та комунікативні навички. У Канаді відбір у місцеві органи влади супроводжується обов'язковими програмами адаптації нових працівників, оцінюванням ефективності протягом перших місяців роботи та регулярними навчальними тренінгами.

У більшості демократичних держав важливе значення надається питанням етики та доброчесності службовців. Системи добору кадрів містять суворі механізми перевірки на конфлікт інтересів, професійну репутацію та дотримання стандартів доброчесності. Наприклад, у Великій Британії застосовуються спеціальні кодекси поведінки, а в Нідерландах – обов'язкові програми етичного навчання для всіх посадових осіб, що є частиною їхньої професійної підготовки. Такий підхід сприяє формуванню довіри громадян та запобігає зловживанням на місцевому рівні.

Аналіз наведених прикладів свідчить, що міжнародні моделі добору кадрів у місцевих органах влади, попри відмінності, мають низку спільних елементів. Серед них – обов'язковість конкурсного добору, високий рівень стандартизації процедур, використання компетентнісних моделей, широка цифровізація та розвиток системи професійного навчання.

Важливим чинником виступає й інституційна незалежність кадрових служб, що забезпечує неупередженість прийняття рішень. Ці елементи можуть стати орієнтирами для удосконалення кадрової політики українських громад.

Для України, зокрема для Лисецької селищної ради, важливо врахувати не лише технічні аспекти зарубіжних практик, а й їхню філософію – орієнтацію на професійність, відкритість, довгострокове кадрове планування та розвиток

компетентностей працівників. Успішна адаптація таких механізмів сприятиме формуванню конкурентоспроможної системи публічної служби на місцевому рівні та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Досвід країн Центральної та Східної Європи, які здійснили перехід від жорстко централізованих моделей управління до сучасних демократичних систем публічного адміністрування, має особливу практичну цінність для України. Так, у Польщі реформування муніципальної служби супроводжувалося активним впровадженням конкурентного механізму добору кадрів, що передбачає сувору перевірку професійних знань і навичок претендентів.

Однією з ключових складових польського підходу є дворівнева система оцінювання: на першому етапі претенденти проходять тестування на знання законодавства, а на другому – виконують практичні завдання, змодельовані відповідно до реальних управлінських ситуацій у сфері місцевого самоврядування. Така процедура дозволяє відібрати не лише кандидата, який добре орієнтується у нормативній базі, але й того, хто здатен застосовувати свої знання в конкретних управлінських умовах громади.

Латвія продемонструвала значний прогрес у запровадженні компетентнісної моделі кадрової політики, де чітко визначено стандарти для кожної категорії посад. Оцінювання кандидатів проводиться з використанням матриць компетентностей, які охоплюють професійну, адміністративно-правову, комунікативну, етичну та цифрову компетентності. Прозорість забезпечується шляхом обов'язкового оприлюднення оголошень про вакансії на єдиному державному порталі, що мінімізує ризики непрозорого добору.

У країнах Європейського Союзу важливим аспектом є неперервний професійний розвиток службовців після їхнього призначення. В Австрії, наприклад, кандидати, які успішно пройшли конкурс на муніципальну службу, зобов'язані протягом першого року пройти серію тренінгів із публічного управління, антикорупційної поведінки, комунікації з громадою та врегулювання конфліктів. Такий підхід формує компетентнісний фундамент для подальшої професійної діяльності та сприяє швидкій адаптації працівників.

Країни з високим рівнем діджиталізації демонструють системну інтеграцію цифрових технологій у кадровий менеджмент. У Фінляндії всі процедури добору кадрів проводяться в електронній формі: подання документів, автоматизоване попереднє оцінювання, дистанційні співбесіди та формування електронного кадрового профілю. Такі інструменти підвищують об'єктивність відбору, мінімізують адміністративні витрати та забезпечують доступність участі для кандидатів із різних регіонів.

Важливою складовою міжнародного досвіду є створення у країнах ЄС спеціалізованих центрів оцінювання (assessment centers), що дозволяють проводити комплексну багатовимірну діагностику управлінських компетентностей. У Нідерландах такі центри працюють на муніципальному рівні і застосовують моделювання реальних управлінських ситуацій, рольові ігри, аналіз управлінських кейсів та групові завдання для оцінки комунікаційних і лідерських здібностей кандидатів. Це дозволяє об'єктивно оцінити потенціал майбутнього службовця, а не лише його наявний досвід.

Значний інтерес становить британська система управління персоналом у місцевих органах влади, яка має жорсткі стандарти етики та доброчесності. Крім конкурсного добору, обов'язковим є перевірка репутації, попередніх місць роботи, рекомендацій, фактів щодо конфлікту інтересів та можливих порушень норм професійної поведінки [45].

Особливе місце займають Кодекси етичної поведінки службовців, які є юридично зобов'язуючими документами. Це сприяє високому рівню довіри громадян до місцевої влади та запобігає корупційним проявам на ранніх етапах кар'єри службовця.

У США та Канаді акцент робиться на гнучкості та адаптивності кадрової політики. Муніципалітети мають широкі повноваження щодо визначення власних процедур відбору, однак ці процедури підпорядковані принципам професійності, відкритості та недискримінації.

Значна увага приділяється оцінюванню «м'яких навичок» (soft skills): здатності до переговорів, розв'язання конфліктів, управління змінами, роботи в

багатофункціональних командах. Такий підхід пов'язаний із високою динамікою завдань, що стоять перед муніципальною владою у великих та середніх громадах.

Особливої уваги заслуговує японська модель публічної служби на місцевому рівні. Вона базується на поєднанні високих вимог до дисципліни, довічної орієнтації на професійну відданість службі та системних інвестицій у навчання.

Конкурси супроводжуються не лише тестами, а й складними ситуаційними завданнями, які вимагають від кандидатів демонстрації стратегічного мислення та орієнтації на інтереси громади. В Японії особливе значення має відповідність системі цінностей організації, що перевіряється під час співбесіди та спеціальних психологічних опитувань.

Аналіз досвіду Австралії та Нової Зеландії свідчить про важливість інклюзивності у підборі персоналу. У цих країнах муніципальні органи влади формують кадрову політику так, щоб вона забезпечувала рівні можливості для всіх груп населення – молоді, людей з інвалідністю, представників корінних народів, мігрантів. Важливо, що інклюзивність розглядається як чинник підвищення ефективності організаційної культури та як фундамент довіри до влади.

Поширеним міжнародним підходом є створення муніципальних кадрових резервів. Наприклад, у Чехії та Угорщині програми резерву поєднуються з обов'язковими професійними курсами та стажуваннями. Резерв формується на конкурсній основі, а його учасники можуть претендувати на керівні посади після проходження відповідного циклу підготовки. Така модель забезпечує безперервність управління та мінімізує ризики виникнення «кадрового вакууму».

Узагальнюючи міжнародні практики, можна стверджувати, що сучасні системи добору кадрів для місцевих органів влади поєднують формалізовані конкурси, цифрові інструменти, оцінку компетентностей, етичні стандарти та довгострокове кадрове планування. Більшість країн поступово відмовляються від моделі, побудованої виключно на досвіді та стажі, і переходять до управління

персоналом, орієнтованого на результат, професійний розвиток і якість надання публічних послуг.

З огляду на це, українські громади можуть адаптувати найбільш релевантні елементи зарубіжних моделей – цифровізацію конкурсів, створення центрів оцінювання, розвиток системи етичного контролю, впровадження компетентнісних профілів посад, формування кадрового резерву та обов’язкове навчання нових службовців. Такі інструменти сприятимуть формуванню професійного, мотивованого й доброчесного кадрового складу, здатного забезпечити високий рівень місцевого врядування.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики Лисецької селищної ради

Вдосконалення кадрової політики Лисецької селищної ради є ключовою умовою підвищення результативності управлінських процесів, забезпечення стабільності функціонування органу місцевого самоврядування та досягнення стратегічних цілей розвитку громади. Проведений у розділі 2 аналіз засвідчив наявність сформованої та працездатної кадрової системи, яка забезпечує виконання базових завдань, проте потребує модернізації відповідно до сучасних вимог публічного управління, міжнародних практик та потреб місцевої громади. На основі виявлених тенденцій та узагальнення зарубіжного досвіду пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики можуть бути структуровані у кількох взаємопов’язаних напрямках.

Першим стратегічним напрямом є посилення прозорості та відкритості кадрових процедур. Хоча конкурсний добір у громаді здійснюється відповідно до чинного законодавства, опитування мешканців виявило потребу у більш активному інформуванні населення про наявні вакансії, результати конкурсів та критерії відбору. Доцільно створити на офіційному вебсайті окремий «Кадровий портал», де будуть систематично розміщуватися оголошення про вакансії,

графіки проведення конкурсів, переліки допущених кандидатів, результати тестувань і співбесід. Це забезпечить формування більшої довіри громади до кадрових рішень, а також сприятиме зростанню конкуренції та якості поданих кандидатур.

Другим напрямом виступає удосконалення механізмів оцінювання професійних компетентностей кандидатів. Сучасні стандарти публічної служби передбачають використання багатовимірних інструментів оцінювання, що дають змогу отримати об'єктивну картину потенціалу майбутнього службовця.

Лисецькій селищній раді доцільно впровадити структуровані співбесіди, ситуаційні завдання, аналіз управлінських кейсів, елементи психологічного тестування, а також оцінювання цифрових навичок. Запровадження таких методів дозволить відібрати кандидатів, здатних якісно виконувати посадові обов'язки та адаптуватися до різнопрофільних управлінських завдань [18].

Третій напрям – розвиток системи кадрового резерву. Досвід зарубіжних країн свідчить, що ефективні муніципалітети формують довгострокові кадрові програми, які включають підготовку майбутніх керівників, спеціалістів та експертів. Доцільно створити локальний резерв кадрів із числа працівників установ громади, молоді, фахівців бюджетної сфери та активних мешканців.

Резерв має формуватися на конкурсній основі, а його учасники повинні мати доступ до навчальних програм, стажувань, тренінгів, наставництва та практичної участі в реалізації проєктів громади. Такий підхід сприятиме зменшенню ризику кадрових дефіцитів і формуватиме внутрішню кадрову стійкість.

Четвертий напрям удосконалення кадрової політики стосується розбудови системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників. Проведене дослідження показало, що службовці громади потребують систематичного оновлення знань, передусім у сферах цифрової компетентності, ефективних комунікацій, управління проєктами, антикорупційного комплаєнсу, процедур публічних закупівель та надання адміністративних послуг.

Оптимальним рішенням є розроблення щорічних навчальних планів, активізація співпраці з профільними установами та програмами підготовки кадрів (Центри підвищення кваліфікації, U-LEAD, DOBRE, Асоціація міст України), а також залучення сертифікованих тренерів для проведення практичних занять. Такий підхід дозволить підвищити професіоналізм працівників і забезпечити відповідність їх компетентностей сучасним вимогам публічного управління.

П'ятим напрямом є удосконалення системи мотивації працівників, зокрема нематеріальної. Оскільки рівень заробітної плати визначається законодавством і має об'єктивні обмеження, Лисецькій селищній раді доцільно посилити нематеріальні елементи мотивації: запровадження відзнак і нагород за високі результати роботи, можливості професійного розвитку, ротації, участь у проєктах, менторські програми.

Формування позитивного організаційного клімату та підтримка ініціативності персоналу сприятимуть зміцненню професійної культури та підвищенню престижу служби в громаді.

Шостим напрямом має стати вдосконалення внутрішньої комунікації та координації між структурними підрозділами. Важливим кроком може бути створення внутрішніх інформаційних каналів, електронного кадрового профілю працівника, системи внутрішніх повідомлень, а також регулярні координаційні зустрічі між керівниками відділів. Це сприятиме швидкому обміну інформацією, запобігатиме дублюванню функцій і забезпечить більш ефективне управління кадровими ресурсами.

Сьомий напрям передбачає цифровізацію кадрової роботи. Доцільно впровадити електронні реєстри вакансій, автоматизовані системи ведення особових справ, електронні форми заяв, онлайн-тестування та електронний документообіг. Цифрові механізми значно підвищують прозорість і оперативність кадрових процедур, мінімізують людський фактор та підвищують керованість кадрових процесів [45].

Важливим також є зміцнення етичної складової кадрової політики, що узгоджується із сучасними міжнародними стандартами доброчесності. Запровадження етичних тренінгів, регулярне нагадування працівникам норм антикорупційного законодавства, механізмів врегулювання конфлікту інтересів та відповідальності за порушення етичних норм сприятиме формуванню високого рівня довіри громадян до органу місцевого самоврядування.

Окремим напрямом є формування позитивного іміджу Лисецької селищної ради як роботодавця. Доцільно розробити комунікаційну стратегію, спрямовану на популяризацію служби в органах місцевого самоврядування: презентації у школах і закладах вищої освіти, дні відкритих дверей, інформаційні кампанії в соціальних мережах, історії успіху працівників. Це сприятиме залученню молоді та кваліфікованих спеціалістів, а також формуватиме позитивне ставлення до служби.

Вдосконалення кадрової політики Лисецької селищної ради має ґрунтуватися на поєднанні інституційної стабільності, прозорості, професіоналізації та цифрових інновацій. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню сучасної, ефективної та стійкої кадрової системи, здатної забезпечити високий рівень управлінської діяльності та відповідність кадрових ресурсів стратегічним потребам громади.

Додатковим важливим напрямом удосконалення кадрової політики є запровадження системного аналізу кадрових потреб. Доцільно запровадити щорічний аудит кадрового забезпечення, у межах якого здійснюватиметься оцінювання фактичного навантаження на працівників, наявність вакантних посад, структурні дисбаланси та прогнозування майбутніх кадрових потреб громади. Такий підхід дозволить узгодити кадрові рішення із стратегічними планами громади, а також підвищить ефективність використання людських ресурсів.

Важливою складовою є оптимізація організаційної структури апарату ради. Оскільки громада динамічно розвивається та стикається з новими викликами, доцільно періодично переглядати структуру підрозділів, розподіл

повноважень і функціональні зв'язки. Оптимізація може передбачати укрупнення підрозділів, інтеграцію функцій, створення нових напрямів діяльності (наприклад, відділу цифрової трансформації чи відділу комунікацій та публічної інформації). Це підвищить керованість процесів та забезпечить відповідність кадрового складу сучасним управлінським завданням.

Доцільним є також запровадження механізмів адаптації новопризначених працівників. На практиці більшість органів місцевого самоврядування впроваджують програми наставництва, індивідуальні плани адаптації, ознайомчі тренінги та короткі курси із засад публічної служби. У Лисецькій громаді такий механізм забезпечив би плавну інтеграцію нових спеціалістів, зменшив кількість початкових помилок та сприяв швидкому засвоєнню стандартів роботи й етичних вимог.

Важливо звернути увагу на активізацію співпраці з закладами освіти та громадськими інституціями. Університети, професійні коледжі, тренінгові центри та громадські організації можуть стати партнерами у підготовці сучасних кадрів. Спільні освітні програми, стажування студентів, практики, залучення експертів до тренінгів та семінарів – це інструменти, які дозволять підвищити якість кадрової підготовки без значного бюджету. Така співпраця створює можливості для формування майбутнього кадрового резерву громади.

Важливим напрямом є покращення управління робочим навантаженням працівників. Оптимальний розподіл завдань між підрозділами дозволяє уникнути перевантаження одних працівників і недовантаження інших. Доцільно регулярно аналізувати кількість виконуваних функцій, визначати найнавантаженіші напрямки та за потреби перерозподіляти обов'язки. Це сприятиме підвищенню продуктивності працівників, зменшенню ризику професійного вигорання та покращенню якості надання послуг громадянам.

Сучасною практикою є впровадження системи внутрішнього оцінювання результативності працівників, побудованої на компетентнісному підході. Доцільно запровадити щорічне оцінювання, яке враховуватиме досягнення цілей, якість виконаних завдань, відповідальність, комунікативність та

дотримання етичних норм. Результати оцінювання можуть бути підставою для кар'єрного просування, заохочення працівників або визначення потреб у професійному навчанні. Такий підхід дозволить сформувати системну культуру відповідальності та професіоналізму.

З огляду на тенденції розвитку публічного управління в Україні, доцільним є запровадження цифрової системи управління компетентностями. Це електронний інструмент, який дозволяє вести облік професійних навичок працівників, відстежувати їхній розвиток, формувати профілі посад та визначати потреби у підвищенні кваліфікації. Запровадження такого інструменту підвищить ефективність планування кадрової політики, а також сприятиме прозорості внутрішніх процесів.

Окрему увагу слід приділити покращенню комунікації між селищною радою та мешканцями щодо кадрових питань. Регулярне інформування про кадрові зміни, запровадження нових посад, функціонування кадрового резерву та результати конкурсів сприятиме зміцненню довіри громади. Комунікаційні заходи можуть включати публікацію інформаційних бюлетенів, проведення презентацій, семінарів та візуалізацію даних у зручній формі.

Важливим аспектом удосконалення кадрової політики є формування сучасної організаційної культури, орієнтованої на взаємоповагу, командність, інноваційність та відповідальність. Організаційна культура впливає на мотивацію працівників та ефективність управлінських процесів не менше, ніж формальні процедури. Тому доцільно підтримувати корпоративні заходи, спільні навчання, внутрішній обмін досвідом та практики, які сприятимуть формуванню згуртованої команди.

Одним із перспективних напрямів є розвиток дистанційних та гнучких форм роботи, зокрема у підрозділах, де це не суперечить природі посадових обов'язків. Використання дистанційних цифрових інструментів може підвищити ефективність працівників, зменшити їхнє навантаження та створити умови для гнучкого планування робочого часу. Це також сприятиме підвищенню

привабливості служби, особливо для молоді та спеціалістів із високою цифровою компетентністю.

Доцільно також розширити практику залучення громадськості до окремих етапів кадрової роботи. Наприклад, у багатьох європейських громадах представники громадських організацій мають дорадчий голос у конкурсних комісіях або беруть участь в оцінюванні кандидатів у межах окремих конкурсів. Застосування поміркованих елементів громадського контролю підвищить прозорість і зміцнить довіру до кадрових процедур.

Серед рекомендацій варто виокремити потребу у модернізації кадрової документації. Уніфікація посадових інструкцій, оновлення кваліфікаційних вимог, структуризація внутрішніх наказів та положень підвищить ефективність роботи працівників і спростить кадровий менеджмент. Актуалізація документів є необхідною умовою відповідності кадрової системи сучасним законодавчим змінам і стандартам публічної служби.

Окремо слід наголосити на доцільності створення внутрішнього механізму реагування на професійні ризики, зокрема ризики вигорання, конфліктності, стресових ситуацій. Запровадження консультацій із фахівцями, тренінгів зі стресостійкості, регулярного аналізу робочого середовища та інструментів психологічної підтримки сприятиме збереженню стабільності кадрового складу та підвищить ефективність роботи персоналу.

У перспективі Лисецькій селищній раді доцільно розглянути створення моделі партнерства між місцевою владою та бізнесом у сфері кадрового розвитку. Місцеві підприємства можуть стати джерелом експертної підтримки, учасниками навчальних заходів, партнерами у проектах розвитку компетентностей. Така співпраця сприятиме розширенню кадрових можливостей громади та створенню сучасного середовища навчання.

3.3. Розробка ефективної моделі добору кадрів для Лисецької селищної ради

Формування сучасної моделі ефективного добору кадрів для Лисецької селищної ради передбачає створення системи, яка забезпечуватиме професійність, доброчесність та стабільність кадрового складу, відповідаючи як стратегічним потребам громади, так і сучасним стандартам публічного управління. Запропонована модель базується на компетентнісному, процесному та етико-орієнтованому підходах, які довели свою результативність у провідних європейських країнах та адаптовані до умов українських територіальних громад.

Першим елементом моделі є формування кадрової стратегії громади, яка має визначати пріоритетні напрями кадрової політики, прогноз потреб у персоналі, вимоги до компетентностей та довгострокові інструменти розвитку працівників. Така стратегія повинна відповідати загальній стратегії розвитку громади та враховувати наявні ресурси, демографічні особливості, рівень мобільності населення та можливості локального ринку праці. Її наявність дозволить перейти від ситуативного добору працівників до планового кадрового менеджменту.

Другим блоком моделі є удосконалення інституційного забезпечення добору кадрів. Передбачається виокремлення або посилення кадрової служби ради, що виконуватиме функції організації та координації всіх етапів добору, адаптації та професійного розвитку персоналу. Доцільним є створення Положення про кадрову службу та чіткої регламентації її повноважень, що забезпечить системність і прозорість кадрових процесів.

Ключовим компонентом моделі виступає компетентнісний підхід, який передбачає розроблення профілів компетентностей для кожної категорії посад. Такий профіль має включати професійні, адміністративні, цифрові, комунікативні та етичні компетентності, а також показники, що дозволяють об'єктивно оцінити їх рівень [55]. Запровадження компетентнісної моделі дозволить відійти від домінування формальних критеріїв (освіта, стаж) та

забезпечить якісний добір працівників, здатних ефективно працювати в умовах децентралізованого управління.

Наступним елементом запропонованої моделі є стандартизація процедур добору. Вона передбачає впровадження структурованої системи конкурсних етапів, що може включати: попередній відбір документів; тестування на знання законодавства; оцінювання цифрових навичок; професійні тести; компетентнісне інтерв'ю; ситуативні завдання (кейси); фінальну співбесіду. Чітко визначені критерії оцінювання кожного етапу забезпечать рівність умов для всіх кандидатів та підвищать об'єктивність прийняття кадрових рішень.

Не менш важливим елементом моделі є відкритість і комунікаційність кадрових процедур. Лисецькій селищній раді доцільно впровадити налагоджений механізм інформування населення про відкриті вакансії через офіційний сайт, соціальні мережі, інформаційні платформи, а також співпрацю з місцевими установами освіти. Оприлюднення умов конкурсу, етапів добору та результатів підвищить довіру громадян, посилить прозорість процесів і сприятиме формуванню позитивного іміджу органу місцевого самоврядування як роботодавця.

Окрему роль у моделі відіграє цифровізація кадрових процесів, що включає онлайн-прийом документів, електронні тести, дистанційні співбесіди та ведення електронних профілів кандидатів і працівників. Використання сучасних цифрових рішень дозволить спростити конкурсний процес, зменшить адміністративний тиск та підвищить точність оцінювання результатів.

Важливою складовою моделі є система адаптації нових працівників, що передбачає запровадження програми наставництва, ознайомчих тренінгів, інструктажів з етики та антикорупційного законодавства, а також оцінювання роботи працівника впродовж перших місяців служби. Ефективна адаптація формує основу для швидкого включення працівників у робочий процес і сприяє зниженню кадрової плинності.

Запропонована модель також передбачає розвиток кадрового резерву, який має формуватися на конкурсній основі та охоплювати як працівників громади,

так і зовнішніх кандидатів. Кадровий резерв може бути розподілений на резерв керівних посад, резерв спеціалістів та резерв молодих фахівців. Особливу увагу доцільно звернути на співпрацю з молоддю, адже вона може стати ключовим ресурсом розвитку громади в середньостроковій перспективі.

Важливою складовою запропонованої моделі є безперервний розвиток професійних компетентностей працівників. Необхідно сформувати цілісну систему підвищення кваліфікації, яка передбачатиме участь службовців у тренінгах, тематичних форумах, онлайн-курсах, а також у програмах навчання, що реалізуються Асоціацією міст України, U-LEAD, DOBRE та іншими освітніми платформами. Професійне навчання має здійснюватися на регулярній основі, бути плановим і орієнтуватися на актуальні завдання розвитку територіальної громади [81].

Наступний елемент моделі – формування ефективної системи мотивації та утримання кадрів. Окрім основної заробітної плати, варто застосовувати інструменти нематеріального стимулювання: публічне відзначення результатів роботи, залучення до реалізації важливих проєктів, створення можливостей для кар'єрного та професійного зростання, запровадження гнучких форм організації праці та покращення умов робочого середовища. Для громад типу Лисецької, де персонал вирізняється високою відданістю та стабільністю, розвиток таких мотиваційних механізмів може суттєво підвищити ефективність діяльності працівників.

Особлива увага приділяється етичному компоненту моделі добору кадрів. Необхідно передбачити підписання новопризначеними працівниками Кодексу етичної поведінки, проходження обов'язкових тренінгів із доброчесності та створення механізмів запобігання конфліктам інтересів. Це сприятиме утвердженню високих стандартів поведінки та зміцненню довіри мешканців громади до місцевої влади.

Завершальним елементом моделі є моніторинг та регулярна оцінка ефективності кадрових процедур. Доцільно впровадити систему показників, що дозволять аналізувати якість добору, ступінь відповідності працівників

посадовим вимогам, тривалість конкурсів, рівень конкуренції, результативність адаптації та задоволеність громадян якістю взаємодії з працівниками. Результати моніторингу можуть бути основою для коригування кадрової стратегії та подальшого вдосконалення моделі.

Запропонована модель є комплексною, багаторівневою та адаптивною до умов Лисецької громади. Вона забезпечує поєднання сучасних європейських стандартів кадрової політики з реаліями невеликого територіального утворення, у якому важливими є не лише високий професіоналізм, а й сталість, відповідальність, командна взаємодія та орієнтація на потреби мешканців.

Важливою складовою вдосконаленої моделі є інтеграція громади у регіональні та національні мережі професійної підтримки. У межах сучасної державної політики з розвитку місцевого самоврядування функціонує низка програм, спрямованих на зміцнення управлінського потенціалу громад. Участь Лисецької селищної ради у таких програмах дозволить отримати доступ до тренінгів, експертних консультацій, методичних матеріалів та грантових ініціатив. Підвищення зовнішньої інтегрованості громади сприятиме обміну кращими практиками, формуванню професійних партнерств та залученню ресурсів для розвитку кадрової системи [35].

Також доцільно впровадити систему регулярного оцінювання результативності працівників, яка базуватиметься на відповідних показниках ефективності (KPI), адаптованих до місцевого контексту. Оцінювання має здійснюватися щонайменше раз на рік та охоплювати професійну діяльність, якість комунікації з громадянами, дотримання етичних норм, цифрову грамотність та здатність до інновацій. Така система дозволить не лише забезпечити об'єктивність управлінських рішень, а й сформує прозорий механізм кар'єрного просування.

Наступним елементом є модернізація процесів внутрішньої комунікації в апараті селищної ради. Досвід опитування засвідчив, що працівники відчують потребу у більш чіткій координації між підрозділами. У рамках моделі пропонується запровадити внутрішні комунікаційні платформи, щомісячні

робочі зустрічі, а також систему внутрішнього електронного документообігу, що спрощуватиме взаємодію та підвищуватиме якість управлінських процесів. Ефективні комунікації сприятимуть формуванню командної роботи та забезпечать більшу злагодженість кадрової системи.

Окремої уваги потребує удосконалення системи управління знаннями в громаді. В умовах постійних змін законодавства, цифровізації публічних послуг та зростання вимог до компетентності службовців важливо забезпечити оперативний доступ працівників до актуальних інформаційних ресурсів. Запропонована модель передбачає створення внутрішньої бази знань – електронного архіву нормативних документів, інструкцій, методичних матеріалів та презентацій з навчальних програм. Такий інструмент сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу та скороченню часу на пошук інформації [49].

Важливою складовою запропонованої моделі є створення та розвиток місцевих програм залучення молоді до роботи у сфері публічного управління. Враховуючи активну діяльність Молодіжної ради, Лисецька селищна рада має всі передумови для формування молодіжного кадрового резерву, який може долучатися до системи стажувань, навчальних практик і волонтерських ініціатив. Такі інструменти стимулюють молодих людей розглядати місцеве самоврядування як реальну можливість професійного зростання та поступово сприяють оновленню та омолодженню кадрового складу.

Удосконалена модель також передбачає впровадження ефективних механізмів отримання зворотного зв'язку від мешканців щодо роботи працівників селищної ради. Доцільно запровадити онлайн-опитування, анкетування у приміщенні ЦНАПу, скриньки для пропозицій та систематичні публічні звіти щодо якості наданих послуг. Це дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти у діяльності структурних підрозділів та оперативно реагувати на очікування і потреби громадян. Налагоджений зворотний зв'язок підвищить не лише якість публічних послуг, а й рівень відкритості та довіри до кадрових рішень органу місцевого самоврядування.

Модель ефективного добору кадрів передбачає також створення механізмів раннього виявлення кадрових ризиків. Це можуть бути індикатори кадрової плинності, рівня навантаження працівників, кількості звернень громадян, складності адміністративних процедур чи зміни законодавства. Регулярний аналіз таких ризиків дозволить мінімізувати можливі функціональні збої та забезпечити сталу роботу апарату ради.

Наступним важливим компонентом є посилення організаційної культури та ціннісних засад публічної служби. У Лисецькій громаді значна частина працівників характеризується стабільністю, відданістю та високою соціальною відповідальністю. Модель добору кадрів має підсилити ці цінності шляхом розвитку корпоративної етики, взаємоповаги, командної підтримки та формування орієнтації на надання якісних послуг. Підтримка сприятливого внутрішнього клімату позитивно впливатиме на ефективність і лояльність персоналу.

Особливо важливим є створення індикаторів успішності впроваджуваної моделі. До таких індикаторів можуть належати: збільшення середньої кількості кандидатів на одну вакансію; скорочення плинності кадрів; підвищення задоволеності громадян адміністративними послугами; скорочення тривалості конкурсних процедур; зростання частки працівників, які проходять професійне навчання щороку. Системний моніторинг цих показників дозволить об'єктивно оцінювати дієвість моделі та вносити корективи у разі потреби.

Також у рамках моделі доцільно визначити механізми міжмуніципальної співпраці. Обмін досвідом між громадами, спільні навчання, використання регіональних хабів професійного розвитку та проведення міжмуніципальних конкурсів можуть підвищити якість добору кадрів та сприяти формуванню професійної мережі службовців, здатних працювати в команді над міжрегіональними проєктами.

Загалом розширена модель ефективного добору кадрів для Лисецької селищної ради не лише вдосконалює процедури відбору персоналу, а й формує цілісну систему управління людським ресурсом, орієнтовану на розвиток

компетентностей, зміцнення етичних засад публічної служби та створення комфортних умов для професійної реалізації працівників. Це забезпечить стабільне функціонування органів місцевого самоврядування та підвищить якість публічних послуг у громаді.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було здійснено комплексний аналіз сучасних підходів до вдосконалення системи добору кадрів у місцевих органах влади та сформовано модель, що відповідає потребам розвитку Лисецької селищної ради. Узагальнення отриманих результатів дозволяє стверджувати, що забезпечення високої якості кадрового складу є ключовою передумовою ефективного функціонування органів місцевого самоврядування, а модернізація кадрової політики – необхідною умовою їх інституційного зростання.

У межах першого підрозділу було систематизовано міжнародний досвід добору кадрів у країнах Європейського Союзу, Північної Америки та Азії. Аналіз продемонстрував, що найбільш успішні моделі публічної служби базуються на поєднанні меритократичних принципів, стандартизованих процедур оцінювання, цифровізації конкурсних процесів та довгострокового кадрового планування. Особливо цінними для України є практики застосування компетентнісних моделей, прозорості конкурсних рішень, діяльності центрів оцінювання, адаптаційних програм для новопризначених працівників, а також інституційних механізмів етичного контролю. Міжнародний досвід свідчить, що ефективна система добору кадрів повинна бути не лише процедурно правильною, а й стратегічно орієнтованою на професіоналізм, інноваційність та розвиток людського капіталу.

У другому підрозділі розроблено пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики Лисецької селищної ради, що ґрунтуються на результатах соціологічного дослідження, аналізі кадрової інфраструктури та виявлених

проблем. Запропоновані заходи охоплюють удосконалення конкурсних процедур, підвищення рівня прозорості, розвиток системи професійного навчання, створення кадрового резерву, модернізацію мотиваційних механізмів та посилення внутрішньої комунікації. Важливим напрямом удосконалення є також формування сервісної та етичної культури професійної діяльності, впровадження механізмів громадського контролю та зворотного зв'язку. Рекомендації спрямовані на створення інституційно стійкої кадрової системи, здатної забезпечити стабільність, результативність та відкритість роботи селищної ради.

У третьому підрозділі запропоновано модель ефективного добору кадрів для Лисецької селищної ради, яка інтегрує елементи міжнародних практик, локальні потреби та сучасні вимоги до публічної служби. Модель ґрунтується на таких ключових компонентах: професійному плануванні кадрової роботи, прозорих і багаторівневих конкурсних процедурах, використанні цифрових інструментів, застосуванні компетентнісного підходу, створенні системи адаптації нових працівників, розвитку кадрового резерву та побудові ефективної системи внутрішньої і зовнішньої комунікації. Крім того, модель передбачає упровадження механізмів оцінювання результативності працівників, регулярне підвищення кваліфікації та розвиток організаційної культури, що базується на етичних стандартах і принципах відповідального врядування.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна констатувати, що вдосконалення процесів добору кадрів є не лише технічною процедурою, а стратегічним напрямом у розвитку кадрової політики громади. Лисецька селищна рада має значний потенціал для формування стійкої та професійної кадрової системи завдяки стабільності персоналу, локальному людському ресурсу, активності молодіжних ініціатив та наявності готовності до інституційних змін.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було комплексно досліджено особливості добору кадрів на службу в органах місцевого самоврядування, визначено проблемні аспекти кадрової політики на прикладі Лисецької селищної ради та сформовано комплекс науково обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення. Отримані результати підтвердили, що кадрове забезпечення є ключовим чинником ефективності місцевого самоврядування, його інституційної спроможності та здатності забезпечувати якісні публічні послуги.

У першому розділі було розкрито теоретико-методологічні основи добору кадрів у системі місцевого самоврядування. Встановлено, що кадрова робота ґрунтується на принципах законності, професіоналізму, політичної нейтральності, відкритості, підзвітності та рівного доступу до служби. Аналіз правового забезпечення показав, що в Україні існує відповідна нормативна база, однак вона потребує подальшого удосконалення з урахуванням практичних потреб громад та сучасних міжнародних стандартів. Було визначено, що ефективність добору кадрів залежить від застосування моделей компетентнісного оцінювання, прозорих конкурсних процедур, етичних стандартів та відповідності працівників особистісним і професійним вимогам публічної служби.

здійснено ґрунтовний аналіз кадрової ситуації Лисецької селищної ради у другому розділі. Досліджено демографічні, соціально-економічні та організаційні чинники, які впливають на кадрову політику громади. На основі соціологічного опитування визначено, що в громаді існує позитивне ставлення населення до діяльності працівників ради, хоча водночас виявлено низку суттєвих проблем: нестача спеціалістів окремих профілів, обмежена мотиваційна база, недостатня системність професійного розвитку, потреба у підвищенні прозорості конкурсних процедур та комунікації з громадянами. Визначено, що кадрова система перебуває на етапі становлення: вона функціонує стабільно, але

потребує структурних та процесуальних удосконалень, зокрема у напрямі стратегічного планування та цифровізації кадрових процесів.

В третьому розділі розроблено конкретні напрями вдосконалення добору кадрів у Лисецькій селищній раді, враховуючи міжнародний досвід провідних країн Європи, Північної Америки та Азії. Доведено, що найефективніші моделі ґрунтуються на стандартизованих процедурах відбору, оцінці компетентностей, цифрових інструментах, довгостроковому кадровому плануванні та етичному контролі. На основі цього сформовано практичні пропозиції для Лисецької громади, які включають: удосконалення конкурсних процедур, запровадження компетентнісної моделі оцінки, створення кадрового резерву, розвиток системи адаптації нових працівників, модернізацію мотиваційних механізмів та посилення професійного навчання. Підсумком роботи стало розроблення моделі ефективного добору кадрів – цілісної системи, що об'єднує стратегічне планування, багаторівневі механізми оцінювання, цифрові сервіси, етичні стандарти та інструменти розвитку персоналу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що Лисецька селищна рада має значні передумови для становлення сучасної, професійної та стійкої кадрової системи. Стабільність кадрового складу, готовність до інновацій, соціальна активність мешканців та зростання ролі молодіжних ініціатив створюють сприятливі умови для впровадження запропонованих змін. Разом із тим, реалізація сучасних підходів до добору кадрів потребує системності, політичної волі та інституційної підтримки на всіх рівнях управління.

Отже, реалізація запропонованих у кваліфікаційній роботі рекомендацій сприятиме підвищенню якості добору кадрів, зміцненню кадрового потенціалу та зростанню ефективності діяльності Лисецької селищної ради загалом. Практичне впровадження компетентнісного підходу, цифрових інструментів і системного професійного розвитку дозволить сформувати сучасну модель публічної служби, орієнтовану на потреби громади та довгостроковий сталий розвиток місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковязін А. В. Кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування 2020. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15944> (дата звернення 16.03.2025).
2. Волкова Н., Красноштан Ж. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. Логос. мистецтво наукової думки. 2019. № 8. С. 40–42. URL: https://doi.org/10.36074/2617-7064.08.008_2 (дата звернення 16.03.2025).
3. Корєнєв С. М. Межі втручання у повноваження конкурсних комісій та суб'єктів призначення на посади державної служби та посади в органах місцевого самоврядування: досвід держав з правовою системою загального права. «Юридичні науки: проблеми та перспективи». 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-292-3-102> (дата звернення 18.03.2025).
4. Шафран А., Яремко І. Кадрова політика як компонент механізму формування ефективної структури управління організацією. Наукові перспективи (Naukovі perspektivi). 2022. № 7(25). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-333-345](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-333-345) (дата звернення 21.03.2025).
5. Якубовський О. Сучасна регіональна кадрова політика та нова модель її реалізації. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2019. № 25. С. 66–76. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb.v0i25.184897> (дата звернення 21.03.2025).
6. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата доступу 15.04.2025).
7. Конституції України від 28.06.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата доступу 15.04.2025).

8. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата доступу 15.04.2025).

9. Закон України «Про державну службу» від 16.12.1993. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text> (дата доступу 15.04.2025).

10. Постанова Верховної Ради України «Про введення в дію Закону України «Про державну служ-бу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3724-12#Text> (дата доступу 01.05.2025).

11. Європейська Хартія місцевого самоврядування, (м. Страсбург, 15.10.1985). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата доступу 01.05.2025).

12. Амосов О. Гавкалова Н. Моделі публічного адміністрування (Архетипова парадигма). Публічне управління: теорія та практика. Спец. вип. Х.: ДокНаукДержУпр., 2013. С. 6-13.

13. Антонова Л., Козлова Л. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf (дата звернення 16.05.2025).

14. Бакова І.В. Управління змінами: [метод. рекомендації до виконання практ. робіт для студентів усіх форм навчання за напрямом 0306 «Менеджмент». Ч. 1] / І.В. Бакова, Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 28 с.

15. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців : теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.

16. Демихіна О.І. Кадрова політика органів місцевого самоврядування: проблеми та шляхи удосконалення. URL: <http://intkonf.org/demihina-oi-kadrova-politikaorganiv-mistsevogo-samovryaduvannya-problemi-ta-shlyahi-udoskonallennya/> (дата звернення 16.05.2025).

17. Звіт селищного голови про підсумки роботи Лисецької селищної ради та її виконавчого комітету за 2024 рік. URL:

https://rada.info/upload/users_files/04356159/docs/43725671f2e6973e3f7c28873df9c757.pdf (дата звернення: 17.05.2025).

18. Стратегія розвитку Лисецької селищної територіальної громади на 2024–2030 роки. URL: https://rada.info/upload/users_files/04356159/dcdbb9dd22433b505294801bc7aaf328.pdf (дата звернення: 17.05.2025).

19. Дороніна О. А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395 с.

20. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління. 2011. 748 с.

21. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf (дата звернення 17.05.2025).

22. Кікіньова К.О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті європейських стандартів. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/09.pdf> (дата звернення 23.05.2025).

23. Ковбасюк Ю.В., Семенченко А.І. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток. Київ : НАДУ, 2015. 404 с.

24. Колісніченко Н.М. Особливості професіоналізації державних службовців: етапи, стадії, підходи / Н.М. Колісніченко, Г.Г. Стойкова // Теоретичні та прикладні питання державотворення : зб. наук. пр. ОРІДУ. ОРІДУ НАДУ, 2009. Вип. 4. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R_3/09knmesp.pdf (дата звернення 24.05.2025).

25. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. URL: www.academy.gov.ua (дата звернення 25.05.2025).

26. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Харків, 2021. URL: https://ipk.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Dysertatsiia_Mosumava-A..pdf (дата звернення 03.06.2025).

27. Серьогіна С. Удосконалення місцевого самоврядування в Україні в умовах демократизації та консолідації суспільства. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/6110/1/Serohina_107_115.pdf (дата звернення 03.06.2025).

28. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська [та ін.] ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Biblioteka_Magistra/2ac16d51-3497-40ea-94b0-5d6ac62c7282.pdf (дата звернення 05.06.2025).

29. Формування європейської моделі публічної служби в Україні, 2019. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/8ee0866b97570fde9caebadf65a7f66f.pdf> (дата звернення 12.06.2025).

30. Формування персоналу органів місцевого самоврядування: монографія / О.Г.Вагонова, О.В.Горпинич, С.М.Ісіков, Л.В.Касьяненко; М-во освіти і науки України, Нац. Техн. Ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2019. 59с.

31. Цибровська Л. В. , Серeda Г. В. Проблеми формування та удосконалення кадрової політики органів місцевого самоврядування. URL: <https://jvestnik-59sss.donnu.edu.ua> (дата звернення 14.06.2025).

32. Звіт: порівняльне дослідження системи управління державною службою на прикладі чотирьох країн ЄС: Великої Британії, Польщі, Австрії та Франції / Підготовлено в рамках проєкту TWINING ЄС «Підтримка розвитку державної служби в Україні». 2011/27-102 (компонент 1,Захід 1.1.4), 2015.

33. Ковбасюк Ю.В., Семенченко А.І. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток. Київ : НАДУ, 2015. 404 с.

34. Рудь В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

35. Ситник Н.І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.

36. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 413-414. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/4354> (дата звернення 17.06.2025).

37. Білинська М. М. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / авт. кол. : М. М. Білинська, О. Л. Євмешкіна, І. Г. Сурай. Київ : НАДУ, 2012. 72 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/7ea768b2-63a8-444f-8f15-a821642c9d81.pdf (дата звернення: 17.06.2025).

38. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf (дата звернення 17.06.2025).

39. Будко О. О. Фактори та їх вплив на стан соціально-психологічного клімату в трудових колективах органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Теорія та практика державного управління. 2011. Вип. 1. С. 356–363. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2011_1_58 (дата звернення 19.06.2025).

40. 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. ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. ВащенкаЮ. П. Сурміна (кер. проекту). Київ : НАДУ, 2012. 72 с. URL:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/08295121-aecf-499c-a114-9a08b5d8841c.pdf (дата звернення: 23.06.2025).

41. Державна служба : підручник : у 2 т. / редкол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. Київ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/2aa8d08a-a24e4579-a834-2b601099c0bd.pdf (дата звернення 26.06.2025).

42. Дегтяр О. А, Непомнящий О. М Ротація персоналу як елемент системи управління трудовими переміщеннями в умовах економічної нестабільності. Теорія та практика державного управління. 2017. Вип. 4(59). С 177–184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_4_27 (дата звернення 28.06.2025).

43. Євдокимов В. О. Менеджмент майбутнього в органах публічної влади. Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 3. С. 166–172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_3_25 (дата звернення 02.07.2025).

44. Жадан О. В. Стимулювальні системи оплати праці у сфері публічного управління. Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 2. С. 90–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_2_16 (дата звернення 02.07.2025).

45. Куйбіда В. С. Проблеми та напрями результативного проведення реформ місцевого самоврядування. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління. 2018. № 4. С. 5–13.

46. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.

47. Хоруженко Т.М. Моніторинг ефективності діяльності органів місцевого самоврядування // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2019. – № 1. – С. 31–60.

48. Кустріч Л.О. Управління персоналом: тренди і інноватика. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 20—25.

49. Куйбіда В. С. Організаційно-функціональні принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування : автореф. дис. д-ра наук з держ.упр.: 25.00.04. Київ, 2003. 29 с.

50. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування: монографія. Київ: МАУП, 2004. 432 с.

51. Шпекторенко І. В. Напрями кадрової роботи органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01\(15\)/19.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01(15)/19.pdf) (дата звернення 05.07.2025).

52. Слоньовський М. В. Проблеми розвитку людських ресурсів системи публічного управління як основа професіоналізму. Теорія та практика державного управління 2018. № 2(61). С.200–204. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_2_32 (дата звернення 07.07.2025).

53. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ: Проект — Реформа управління персоналом на державній службі в Україні, 2012. 400с.

54. Дегтяренко О. Г., Таранюк К.В., Лук'янихін В.О. Управління трудовими ресурсами : Адміністративний менеджмент для магістрів / за заг. ред. О. М. Теліженка та С. В.Глівенка. Суми: Університетська книга, 2016.- 872 с.

55. Актуальні питання реалізації Закону про службу в органах місцевого самоврядування в Україні. UPLAN. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/aktualni-pytannia-realizatsii-zakonu-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-v-ukraini/> (дата звернення 08.07.2025).

56. Іванов Ю.Б., Іванова О.Ю. Методичний підхід до вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану. Бізнес Інформ. 2022. № 7. С. 67-73.

57. Васильченко Г.Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf/> (дата звернення: 09.07.2025).

58. Сидоренко О.М., Винниченко-Кумкова Л.О. Тенденції удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в контексті децентралізації. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2025. № VII, Липень (07/174). URL: <https://www.internauka.com/issues/2025/7/11260> (дата звернення: 20.07.2025).

59. Шовгеля О. М. Мотивація державних службовців: теоретичні аспекти / О.М. Шовгеля // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2019. – Вип. 3(14). – С. 223-231.

60. Фурман І.В., Дмитрик О.В. Формування стратегічних напрямів розвитку сільських територій. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Випуск (13). С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.5> (дата звернення 22.07.2025).

61. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Вид-во "Каравелла", 2019. 293.

62. Маланчій М. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 2(41). С.115-120. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_02\(41\)/16.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_02(41)/16.pdf) (дата звернення 29.07.2025).

63. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6, № 1-2. С. 42-51.

64. Беззубов Д. О. Кадрова політика як об'єкт науково-правових досліджень. Вісник Донецького юридичного інституту МВС України. 2019. № 2. С. 121–126.

65. Лимар Т. А., Завада О. Г. Правові засади кадрової політики в державній службі. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 19. С. 141-148.

66. Салькова Т. В. Удосконалення механізмів державного управління кадровою політикою. Публічне адміністрування. 2016. № 1. С. 53–58.

67. Левкун, Т. В., Лис, А. Б., & Гамалюк, Б. М. (2024). Суб'єкти управління персоналом в системі органів державної влади.

68. Доля І. Щодо кадрового забезпечення місцевої влади в контексті впровадження адміністративної реформи: аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/913/> (дата звернення 05.08.2025).

69. Онофрійчук Д. Технології кадрового менеджменту інститутів публічного управління. Економічний дискурс. 2023. Випуск 1—2. С. 75—82. URL: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-8> (дата звернення 05.08.2025).

70. Павлюк А. П. Формування об'єднаних територіальних громад: стан, проблемні питання та шляхи їх вирішення: аналітична записка. URL: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/terutor_gromad86ead.pdf (дата звернення 09.08.2025).

71. Тарасова В. Кадрове забезпечення в об'єднаних територіальних громадах. Україна: події, факти, коментарі. 2017. № 12. С. 30 – 41. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2017/ukr12.pdf> (дата звернення 09.08.2025).

72. Литвин Н.А. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Ірпінський юридичний часопис. 2020. №3. С. 69–76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/irpurpr_2020_3_10 (дата звернення: 16.08.2025).

73. Павлов Д.М. Ефективність системи органів державного управління: поняття, умови та критерії оцінки // Науковий вісник Нац. академії внутрішніх справ України. – 2003. – № 1. – С. 42–67.

74. Головатий М.Ф. Механізми удосконалення управління в органах місцевого самоврядування: теорія і практика. – К.: НАДУ, 2020. – 208 с.

75. Шевчук В.О. Організаційно-функціональні аспекти підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2022. – № 1(52). – С. 41–103.

76. Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення механізму відбору кадрів державної служби: основні тенденції державної кадрової політики. Демократичне врядування: науковий вісник. 2009. Вип. 4. URL:

http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik4/fail/+Parhomenko.pdf (дата звернення: 18.08.2025).

77. Сухорукова А. Л. Роль і місце кадрової політики в державній діяльності. Вісник Дніпропетровського університету. № 9/2. Т. 20. Вип. 22 (3). Дніпропетровськ. 2012. С. 231—236.

78. Штиршов О. М. Професійне спілкування та його роль у діяльності державних службовців. Наукові праці. Серія: Державне управління. 2016. Т. 267, Вип. 255. С. 188—192.

79. Думін, Р., 2024. Особливості формування кадрового потенціалу місцевих органів влади. Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доп. Х Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 73-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 7 березня 2024 р. Львів: б.в. С. 328.

80. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.30> (дата звернення: 03.09.2025).

81. Антонова Л.В., Козлова Л.В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua> (дата звернення 07.09.2025).

82. Дробот І.О. Гарантування місцевого самоврядування в Україні: теоретико-методологічний аспект: монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. 312 с. С. 204—221.4. Дубенко С.І. Ефективна кадрова політика – ключове завдання посилення дієздатності держави. Зб. наук. пр. УАДУ. Київ : Вид-во УАДУ, 2019. Вип. 2. Ч. 3. С. 50—57.

83. Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. ш. 2020. No 158. С. 77–82.

84. Мосумова А.К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Харків, 2021. URL: https://ipk.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Dysertatsiia_Mosumava-A..pdf (дата звернення 28.09.2025).

85. Малиновський Ю.В., Карий О.І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. Ефективність державного управління. 2022. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/73/s3.pdf>. (дата звернення 29.09.2025).