

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**ОПТИМІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНАХ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Виконала: магістрант 2-го курсу, групи 8.2819-з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
О.В. Дідик

Керівник: завідувач кафедри політології,
доцент, д.політ.н. Цокур Є.Г.

Рецензент: доцент кафедри соціальної філософії
та управління, доцент, к.н.держ.упр. Заїка О.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління

Кафедра соціальної філософії та управління

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри соціальної філософії
та управління

_____ Г.І.Бутченко

« _____ » _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

_____ Дідик Олені Володимирівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Оптимізація кадрової роботи в органах місцевого самоврядування

керівник роботи Цокур Є.Г., д.політ.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом ЗНУ від «25» травня 2020 року № 606-с

2. Строк подання студентом роботи 4 грудня 2020 року

3. Вихідні дані до роботи Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг.ред. В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с URL: [http://www.slg-soc.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2 .pdf](http://www.slg-soc.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2.pdf); Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. Київ : НАДУ, 2012. _____ 72 с. _____ URL:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/08295121-aecf-499c-a114-9a08b5d8841c.pdf.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати історію дослідження проблеми кадрової роботи в органах місцевого самоврядування. 2. Уточнити основні поняття: «державна кадрова політика», «служба в органах місцевого самоврядування», «кадрова служба» «кадри», «посадова особа місцевого самоврядування». 3. Визначити принципи й методи дослідження кадрової роботи в органах місцевого самоврядування. 4. Розглянути зміст, завдання, принципи організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування. 5. З'ясувати особливості організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування. 6. Дослідити нормативно-правову базу організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування. 7. Дослідити сучасний стан кадрової роботи в органах місцевого самоврядування. 8. Визначити шляхи оптимізації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Цокур Є.Г., завідувач кафедри політології	25.05.2020	25.05.2020
Розділ 2	Цокур Є.Г., завідувач кафедри політології	26.06.2020	26.06.2020
Розділ 3	Цокур Є.Г., завідувач кафедри політології	03.10.2020	03.10.2020

7. Дата видачі завдання 25 травня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2020	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2020	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Травень 2020	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Червень 2020	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Липень – серпень 2020	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2020	<i>виконано</i>
8.	Систематизація висновків	Листопад 2020	<i>виконано</i>
9.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2020	<i>виконано</i>

Студент _____ О.В. Дідик
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Є.Г. Цокур
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В. Заїка
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 100 сторінок, 106 позицій у списку літератури.

КАДРИ, КАДРОВА РОБОТА, КАДРОВА СЛУЖБА, ПОСАДОВА ОСОБА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, СЛУЖБА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.

Мета дослідження – виявити фактори оптимізації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження: кадрова робота як функція місцевого самоврядування.

Предмет дослідження: оптимізація кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.

Методи дослідження: діалектичний, аналізу, синтезу, індукції, дедукції порівняння, абстрагування, узагальнення.

Новизна дослідження: зміни, які відбуваються у адміністративно-територіальному устрої та функціонуванні органів місцевого самоврядування в Україні в дослідженні розглядаються саме з точки зору ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.

Гіпотеза: законодавчі ініціативи в галузі адміністративно-територіального реформування не завжди відповідають умовам та темпу реформ, це стосується і ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.

Висновки: 1. Законодавство, що регулює проходження служби в органах місцевого самоврядування, є застарілим та суперечливим, що ускладнює ведення ефективної кадрової роботи.

2. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування, удосконалення системи підвищення кваліфікації посадових осіб, використання ротації кадрів дозволить підвищити ефективність діяльності органів місцевого самоврядування.

3. Застосування інформаційних технологій та нових форм організації праці дозволить оптимізувати ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.

SUMMARY

Qualification work consists of 100 pages, 106 literature sources.

PERSONNEL, PERSONNEL WORK, PERSONNEL SERVICE, LOCAL SELF-GOVERNMENT OFFICIAL, SERVICE IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES.

Research purpose is to identify the optimization factors of personnel work in local self-government bodies.

Research object is personnel work as a function of local self-government.

Research subject is the personnel work optimization in local self-government bodies.

Research methods are dialectical, analysis, synthesis, induction, deduction, comparison, abstraction, generalization.

Research novelty is that changes which occur in the administrative-territorial structure and functioning of local self-government bodies in Ukraine are considered precisely in terms of conducting personnel work in local self-government bodies.

Research hypothesis is that legislative initiatives in the field of administrative-territorial reforming do not always meet the conditions and pace of reforms, this also applies to personnel work in local self-government bodies.

Conclusions: 1. The legislation regulating the service in local self-government bodies is outdated and contradictory, which complicates the conduct of the effective personnel work.

2. Professionalization of the service in local self-government bodies, optimization of the officials' advanced training system, use of staff rotation will allow to increase the efficiency of local self-government bodies.

3. The use of information technology and new forms of labour organization will optimize the conduct of personnel work in local self-government bodies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	9
1.1. Історія дослідження організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування	9
1.2. Уточнення змісту основних понять дослідження: «державна кадрова політика», «служба в органах місцевого самоврядування», «кадрова служба», «кадри», «посадова особа місцевого самоврядування».....	16
1.3. Принципи та методи дослідження організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування	22
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	27
2.1. Нормативно-правова база організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування	27
2.2. Зміст, завдання, принципи організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування	39
2.3. Особливості організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	57
3.1. Сучасний стан кадрової роботи в органах місцевого самоврядування на прикладі Запорізької міської ради.....	57
3.2. Шляхи оптимізації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.....	69
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	87

ВСТУП

Актуальність роботи. Розвиток місцевого самоврядування в Україні є одним з важливих напрямів у стратегії державного управління. В Україні в останні роки здійснюється адміністративно-територіальна реформа, в результаті якої передбачається децентралізація органів місцевого самоврядування. В результаті реформи створюються нові адміністративно-територіальні одиниці та формуються територіальні громади. Передаються повноваження від державних органів до органів місцевого самоврядування, відповідно збільшується кількість делегованих повноважень та відбувається децентралізація фінансових ресурсів. Всі ці зміни вимагають залучення до органів місцевого самоврядування людей, які здатні працювати в нових умовах. Відповідно виникає потреба вироблення такої системи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, яка дала б можливість добирати кадри, які можуть ефективно працювати на розвиток місцевого самоврядування, та створення умов для підвищення їх професійної компетентності. Але українська влада, зосередившись на створенні нових адміністративно-територіальних одиниць, не встигає змінювати законодавство, яке регламентує функціонування органів місцевого самоврядування, в тому числі те, що стосується ведення в них кадрової роботи.

Тема роботи має і теоретичну і практичну цінність. Минулі роки незалежності характеризувалися увагою науковців до цієї проблематики. Зокрема необхідність формування системної кадрової політики, організаційно-правові засади функціонування органів місцевого самоврядування, проблеми та перспективи реформування проходження служби в державних органах та в органах місцевого самоврядування аналізуються в роботах українських вчених О. Бедного, В. Куйбіди, В. Олуйка, С. Серьогіна, В. Яцуби та ін.

Проте, незважаючи на наявність досить ґрунтовних досліджень розвитку місцевого самоврядування в Україні, питання ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування в умовах реформ, що тривають в Україні, висвітлені недостатньо, тому потребують подальшого вивчення.

Проблемна ситуація дослідження полягає в тому, що за роки незалежності України відбулися значні зміни в усіх сферах життя країни, в тому числі в кадровій політиці, тому зростає увага до осмислення цих змін, аналізу виявлених проблем та визначення шляхів їх вирішення. Великого значення потребує аналіз проблем ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування, оскільки від кадрового потенціалу залежить успіх функціонування органів місцевого самоврядування, ефективність їх політики.

Об'єктом дослідження є кадрова робота як функція місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є оптимізація кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.

Мета дослідження – виявити фактори оптимізації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.

Для реалізації поставленої мети можна визначити такі наукові завдання:

- проаналізувати історію дослідження проблеми кадрової роботи в органах місцевого самоврядування;
- уточнити основні поняття: «державна кадрова політика», «служба в органах місцевого самоврядування», «кадрова служба», «кадри», «посадова особа місцевого самоврядування»;
- визначити принципи й методи дослідження кадрової роботи в органах місцевого самоврядування;
- розглянути зміст, завдання, принципи організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування;
- з'ясувати особливості організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування;
- дослідити нормативно-правову базу організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування;
- дослідити сучасний стан кадрової роботи в органах місцевого самоврядування;
- визначити шляхи оптимізації кадрової роботи в органах місцевого

самоврядування.

Новизна роботи полягає в тому, що зміни, які відбуваються у адміністративно-територіальному устрої та функціонуванні органів місцевого самоврядування в Україні, в дослідженні розглядаються саме з точки зору ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.

В рамках дослідження приймається така *гіпотеза* – законодавчі ініціативи в галузі адміністративно-територіального реформування не завжди відповідають умовам та темпу реформ, це стосується і ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Історія дослідження організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування

Висвітлення методологічного аспекту дослідження кадрової роботи в органах місцевого самоврядування передбачає розгляд питань, пов'язаних із вивченням історії дослідження проблеми кадрової роботи в органах місцевого самоврядування, уточненням основних понять дослідження: «державна кадрова політика», «служба в органах місцевого самоврядування», «кадрова служба», «кадри», «посадова особа місцевого самоврядування», та розкриттям принципів і методів дослідження кадрової роботи в органах місцевого самоврядування. Що і потребує розгляду та аналізу в подальшому.

З проголошенням незалежності України відбулися зміни в суспільному устрої нашої держави, що в свою чергу потребувало нового підходу до формування органів державної влади та місцевого самоврядування, переосмислення їхніх функцій та принципів взаємодії.

В процесі побудови демократичної, правової, соціальної держави, як це закріплено в статті 1 Конституції України, виникало багато труднощів, в тому числі в осмисленні та побудові відповідної системи влади в Україні. Зі зміною суспільно-економічних відносин, побудовою громадянського суспільства все більше функцій органів державної влади передавалось на місця, в тому числі і органам місцевого самоврядування. А з проголошенням процесу децентралізації в Україні роль органів місцевого самоврядування ще більше зростає.

З побудовою нових органів місцевого самоврядування, збільшенням їх повноважень, зростає необхідність в наявності кадрів, які здатні виконувати свої обов'язки на високому професійному рівні в нових умовах. З'являється необхідність в кадрах, які можуть приймати результативні управлінські рішення

з врахуванням сучасних тенденцій розгортання економічних та соціальних відносин, розвитку цифрових технологій, появи нових повноважень та зобов'язань органів місцевого самоврядування. Тому зростає інтерес до ефективного ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування для відбору професійних кадрів, здатних виконувати покладені на них обов'язки.

Слід зауважити, що в історіографії теми нашого дослідження можна виокремити декілька етапів, пов'язаних зі зміною законодавства. Так, до 2001 року, коли вступив в дію Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні», служба в органах місцевого самоврядування здійснювалась відповідно до законодавства про державну службу, відповідно і в науковій літературі дослідження служби в державних органах можна ототожнювати, як правило, і з службою в органах місцевого самоврядування. В 2000-х дослідники починають розмежовувати службу в державних органах і в органах місцевого самоврядування, але, враховуючи подібність законодавства, більшість результатів досліджень з державної служби можна екстраполювати на службу в органах місцевого самоврядування. З 2016 року Законом України «Про державну службу» визначено, що законодавство про державну службу не розповсюджується на службу в органах місцевого самоврядування, та, в зв'язку з початком децентралізації, відбувається, з одного боку, розмежування досліджень з проходження служби в державних органах та служби в органах місцевого самоврядування, а з іншого – все більше набирають популярності дослідження з проходження публічної служби, як більш узагальнюючого поняття, ніж державна служба та служба в органах місцевого самоврядування.

Ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування в контексті функціонування органів місцевого самоврядування в Україні досліджувалося багатьма науковцями.

Зокрема з даної проблематики були захищені дисертації О. Бедного [1], Б. Колеснікова [31], В. Куйбіди [35], В. Олуйка [44], А. Рачинського [93], В. Яцуби [106] та інших науковців. Так, в науковій праці О. Бедного окремий розділ присвячений визначенню умов та правил проходження служби в органах

місцевого самоврядування. Аналізуються способи заміщення посад в органах місцевого самоврядування та стадії проходження служби в органах місцевого самоврядування. В тому числі автор зазначає, що проходження служби в органах місцевого самоврядування включає: вступ на службу, випробування службовців, присвоєння рангів, стажування, перепідготовку і підвищення кваліфікації службовців, створення та функціонування кадрового резерву служби, атестацію службовців, припинення служби. Кожній складовій дана детальна характеристика [1].

В. Куйбіда в своїй дисертації виокремлює періоди в формуванні принципів і методів діяльності органів місцевого самоврядування звертає увагу, що однією з найважливіших проблем управління, в тому числі і проблем місцевого самоврядування, є рівень кваліфікації кадрів [35].

В. Яцуба у своїй науковій роботі прослідкував генезис роботи з кадрами в органах державного управління України та інших держав (в розвинутих країнах і країнах перехідного стану), проаналізував шляхи подолання негативних тенденцій в роботі з кадрами державних службовців [106].

В своїй дисертації В. Олуйко звертає увагу на тлумачення термінів «персонал», «кадри», «кадровий корпус», на їх співвідношення. Також автор розглядає кадрові процеси в державному управлінні, акцентуючи увагу на проблемах управління кадровими процесами, кадрового забезпечення державного управління. В тому числі науковець виділяє такі кадрові процеси у державній службі: становлення професіоналів, включення особи-особистості у сферу професійної діяльності, посадове зростання, професійне навчання, оволодіння професією та ін [44]. Дослідник наголошує, що кадрове забезпечення публічної служби повинно мати характер цілеспрямованої предметно-практичної діяльності, спрямованої на укомплектування професійно підготовленими, високоморальними працівниками всіх органів влади і управління, здатними на рівні сучасних вимог виконувати на законних підставах в рамках своїх посадових повноважень завдання і функції державних органів [44, с. 12].

Продовженням В. Олуйком наукових досліджень в даному напрямку призвело до видання в 2018 році праці «Управління персоналом в умовах децентралізації» (у підготовці якої брали участь також дослідники Н. Тюріна, Т. Гаман, Р. Примуш, Н. Карвацька, Т. Назарчук). В цій роботі авторами проаналізовано міжнародний досвід управління персоналом на публічній службі, світові тенденції розвитку HR менеджменту в органах публічної влади та особливості менеджменту персоналу в публічній владі України [100].

У своїй роботі «Державна служба в Україні: організаційно-правові засади» науковець Ю. Битяк аналізує чинне законодавство України про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, досліджує організаційно-правові засади державно-службових відносин в Україні із залученням конституційного права, теорії держави і права, науки управління та інших галузей знань. Визначаються проблеми розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, їх роль, функції, поняття та види [2].

В 2011 році побачила світ робота науковців Національної академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутів (голова науково-редакційної колегії Ю.В. Ковбасюк) – «Енциклопедія державного управління» у 8 томах. В цьому виданні створено термінологічну систему ключових понять сфери державного управління та місцевого самоврядування. Реалізація цього проекту сприяла вирішенню багатьох суперечливих питань теорії, формуванню тезауруса державно-управлінської науки, упорядкуванню її категоріально-понятійного апарату [17, с 8]. Статті в енциклопедії згруповані тематично за томами, що значно полегшує пошук потрібної інформації. Наприклад, в п'ятому та шостому томах сформульовані терміни, які пов'язані з функціонуванням системи органів місцевого самоврядування, територіального та місцевого управління. В тому числі в енциклопедії надано поняття, які стосуються теми даного дослідження: кадри, кадрова служба, кадрове забезпечення тощо.

В 2011 – 2012 роках було підготовлено праці авторського колективу

науковців Національної академії державного управління при Президентові України в складі М. Білінської, О. Євмешкіної, І. Сурай [3] та працю науковців Дніпропетровського регіонального інституту Національної академії державного управління при Президентові України за загальною редакцією С. Серьогіна [27] щодо ведення кадрової роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. В тому числі в виданні висвітлюється теоретико-методологічні засади кадрової політики в Україні, основи сучасної кадрової політики в Україні та в інших країнах, і, відповідно, на основі кадрової політики, формуються принципи ведення кадрової роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Кадрову роботу автори визначають як діяльність органів управління, кадрових служб і посадових осіб, змістом якої є практична реалізація цілей, завдань і принципів кадрової політики. Кадрова робота являє собою сукупність форм, методів і технологій роботи з кадрами (персоналом) [27, с 32]. Також виокремлюються рівні та етапи роботи з персоналом. Рівні роботи з персоналом: мікрорівень (конкретний працівник), мезорівень (трудова колективи), макрорівень (національний та міжнародний) [27, с 33].

Окремим аспектам проходження служби в органах місцевого самоврядування присвячені публікації також інших науковців.

Наприклад, питання професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування та підвищення кваліфікації кадрів досліджують М. Благовестов, Н. Гончарук, А. Замараєв, Н. Калашник, І. Козак, У. Мустафаєва, В. Олуйко, М. Слоньовський, І. Шпекторенко, Л. Прудіус.

Дослідник М. Слоньовський вважає професіоналізм людських ресурсів основним механізмом формування й розвитку кадрового потенціалу системи публічного управління [96]. Також цей автор аналізує різні підходи до поняття професіоналізм та визначає основні його елементи. Зокрема до основних складових елементів професіоналізму публічного службовця відносяться: процеси навчання, підвищення кваліфікації, самоосвіта, самовдосконалення [97]. У. Мустафаєва в своїх публікаціях аналізує умови функціонування системи професіоналізації та діяльність системи управління персоналом в органах

місцевого самоврядування [41].

І. Козак аналізує рівень професійної підготовки публічних службовців в Україні та наголошує, що підготовка за напрямом «Публічне управління» має стати базовою вищою освітою у системі публічної служби [30]. Дослідник Н. Калашник в своїх дослідженнях звертає увагу на важливість самоосвіти в процесі проходження служби [28]. М. Благовестов розвиває цю тематику та аналізує розвиток неформальної освіти в органах публічної влади в Україні [5].

Дослідник І. Шпекторенко в своїх роботах звертає увагу на основні напрями реформування системи роботи з кадрами в органах місцевого самоврядування, запровадження в систему місцевого самоврядування основних принципів менеджменту, формування професійного середовища органу місцевого самоврядування [34, 102]. А. Замараєв аналізує використання кадрового потенціалу в системі управління України, оцінюється вплив складових кадрового потенціалу на показники управлінської діяльності [26]. Дослідники Н. Гончарук, Л. Прудіус звертають увагу на необхідність модернізації управління людськими ресурсами, що є одним факторів створення ефективної системи публічної влади [9].

Теоретичні питання кадрової політики в Україні висвітлюють в своїх публікаціях Л. Бобко, Я. Жовнірчик, О. Заяць, В. Куйбіда, І. Кушніренко, О. Лазор, Л. Мариняк, Ю. Мохова, І. Недобор, Г. Падалко.

Дослідник І. Кушніренко в своїх роботах звертає увагу на формування та розвиток державної кадрової політики в Україні, аналізує її практичне втілення в діяльності органів влади та органів місцевого самоврядування. Вчений зазначає, що основним шляхом зміни державної кадрової політики стала децентралізація державного управління. Це призвело до перерозподілу повноважень і відповідальності суб'єктів влади, вплинуло на процес підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів [37]. Л. Бобко та Л. Мариняк, розвиваючи цю тематику, досліджують проблеми кадрової політики системи органів управління і зазначають, що необхідні значні перетворення в цій сфері задля досягнення Україною європейського рівня діяльності держави [6].

О. Лазор та О. Заяць досліджують особливості інституційного розвитку державної кадрової політики [38]. І. Недобор досліджує чинники, які впливають на формування та реалізацію кадрової політики органів влади в Україні. Зокрема аналізуються організаційний, економічний, демографічний та інший чинники [43].

Таким питанням, як оплата праці публічних службовців, формуванню клімату в колективах, адаптації та стресостійкості кадрів органів влади, застосуванню нових технологій менеджменту в системі публічної влади присвячено роботи Л. Борисової [94], О. Будко [7], О. Дороша, І. Дорош [16], О. Жадана [22], В. Євдокимова [21], О. Редькви [94], В. Соболева [98] та інших дослідників.

Так, О. Жадан на прикладі інших країн доводить, що рівень оплати праці публічних службовців на рівні інших секторів економіки дозволяє залучати на роботу висококваліфікованих спеціалістів [22].

В дослідженні В. Євдокимова висвітлюється застосування специфічних методів управління персоналом (профайлінг, холократія, проєктний менеджмент) в органах публічної влади [21].

Фактори, які впливають на психологічний клімат колективів органів місцевого самоврядування, досліджувались в публікації О. Будко. Автор зазначає, що проблема збереження здоров'я людини є однією з найважливіших. Цього можна досягти шляхом створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективах, створення умов для розвитку особистості [7]. Схожу тематику вивчають дослідники О. Дорош та І. Дорош. На основі праць сучасних вітчизняних та зарубіжних авторів вони аналізують вплив стресу на ефективність роботи працівників. Виокремлюються чинники, які впливають на стресостійкість кадрів [16].

Особливостям проходження публічної служби в інших країнах присвячені публікації П. Декальчука, О. Ласійчук, Г. Стратієнко, Н. Панової. В своїй роботі О. Ласійчук виокремлює основні чинники, які впливають на формування законодавства про цивільну службу в державах Європейського Союзу,

аналізуються результати реформ в цій сфері [39]. П. Декальчук аналізує процес вступу на службу в органи місцевого самоврядування в Польщі [10]. В праці Г. Стратієнко розкриваються особливості проходження служби не тільки європейських країн, але і кадрова політика Сінгапуру [99]. А науковець Н. Панова в своїх дослідженнях звертає увагу на нормативний аспект проходження публічної служби в країнах Європи [47].

1.2. Уточнення змісту основних понять дослідження: «державна кадрова політика», «служба в органах місцевого самоврядування», «кадрова служба», «кадри», «посадова особа місцевого самоврядування»

Перш ніж приступити до комплексного дослідження теми є потреба розгляду дефініцій дослідження, таких як: «державна кадрова політика», «служба в органах місцевого самоврядування», «кадрова служба» «кадри», «посадова особа місцевого самоврядування».

В томі 6 «Енциклопедії державного управління» визначено, що «державна кадрова політика (від грец. *polis* – держава, *politika* – державні або суспільні справи) – це цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність держави з формування, збереження, зміцнення, розвитку та раціонального використання людських, трудових, кадрових ресурсів країни, визначення для досягнення цієї мети довгострокових цілей, соціально-економічних і політичних завдань, конкретних заходів щодо ідеологічного, програмного та ресурсного забезпечення головних передумов для реалізації національних інтересів у контексті побудови демократичної, правової, соціальної держави з ринковою економікою» [20, с. 105].

Там же зазначається, що основними компонентами державної кадрової політики є її мета, цілі, найближчі та довгострокові завдання; пріоритети й найважливіші напрями кадрової діяльності держави; суб'єкти, об'єкти й характер їх взаємодії; принципи та механізми реалізації; система роботи з

кадрами; технології професійного розвитку персоналу державної служби [20, с. 105].

Метою державної кадрової політики, яка зазначена в Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, затвердженої Указом Президента України від 01.02.2012 № 45/2012, є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою [88].

Як зазначають автори наукової доповіді «Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку» «державна кадрова політика – це цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов'язана з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності. Від стратегії подальшого розвитку держави залежать обсяг і межі державного регулювання кадрових процесів, рівень їх децентралізації та демократизації» [11, с. 3].

Але, як зазначає дослідник Ю. Ковбасюк, кадрова політика як соціальне явище, маючи багаторівневу структуру, значно ширше за змістом, ніж державна кадрова політика, де суб'єктом виступає держава, яка не може виключно на себе брати розв'язання всіх кадрових проблем. Кадрова політика відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи.

Визначальним принципом сучасної кадрової діяльності є досягнення гармонійного поєднання інтересів особи та держави, індивідуальних та загальнонаціональних інтересів, сприяння творчій самореалізації особистості [11, с. 3].

Як зазначає дослідник Я. Жовнірчик, однією з найбільш значущих складових державної кадрової політики є кадрова політика в системі державного управління, оскільки саме практична діяльність державних

службовців та посадових осіб місцевого самоврядування великою мірою сприяє успішному розв'язанню проблемних питань у сфері забезпечення національної безпеки, зокрема здійснення завдань економічного, політичного й культурного розвитку суспільства, є чинником інституціональної спроможності національного кадрового потенціалу [23, с. 104].

Ще одним з базових елементів дослідження є визначення дефініції «служба в органах місцевого самоврядування».

Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначено, що «служба в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом» [86].

В томі 6 «Енциклопедії державного управління» зазначається, що в службі в органах місцевого самоврядування можна виокремити такі ознаки: 1) це професійна діяльність, тобто виконується безперервно як основний вид на підставі спеціальних знань та навичок особами, які мають відповідну освіту та професійну підготовку; 2) діяльність з виконання повноважень органів місцевого самоврядування, тобто діяльність, підпорядкована територіальній громаді; 3) організується на постійній основі, що забезпечує її професіоналізм та стабільність, тобто посадові особи місцевого самоврядування виконують повноваження органу місцевого самоврядування як основну роботу протягом невизначеного часу (постійно), а посадові особи, які обираються, навпаки, діють протягом певного проміжку часу (тимчасово) [20, с.415].

Бедний О.І. визначає службу в органах місцевого самоврядування як професійну, на постійній основі діяльність осіб, які займають посади в органах місцевого самоврядування та їхньому апараті щодо забезпечення виконання їхніх завдань та функцій та одержують заробітну плату за рахунок коштів місцевих бюджетів [1, с. 7].

Цей же дослідник виокремлює чотири ознаки служби в органах місцевого

самоврядування: служба є професійною, на постійній основі діяльністю певного кола осіб; служба здійснюється на посадах в органах місцевого самоврядування та їхньому апараті; служба спрямована на забезпечення виконання завдань та функцій органів місцевого самоврядування; фінансування служби здійснюється за рахунок місцевих бюджетів [1, с. 7].

Дослідник Г. Падалка зазначає, що традиційно службу в органах місцевого самоврядування розглядають у трьох аспектах – соціальному, політичному і правовому. Як правило, в основному увага звертається на правову характеристику служби в органах місцевого самоврядування, її муніципально-правовій формі. Це не дає уявлення про цю складну соціальну систему в повній мірі, має певною мірою однобічний характер, але для практики місцевого самоврядування, виконання його завдань, функцій та повноважень у справі забезпечення прав, свобод людини і громадянина, інтересів юридичних осіб така характеристика має першочергове значення [46, с. 6].

Дослідниця Н.Л. Шаргородська доводить, що інститут місцевого самоврядування можна розглядати як інститут публічної служби. Функціонування органів місцевого самоврядування, які є складовими елементами інституту публічної служби, розглядається в діяльнісному й організаційно-правовому аспектах. Основним у визначенні діяльнісного аспекту є аналіз специфіки професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування у контексті їх соціально-правового статусу як публічних службовців. Служба в органах місцевого самоврядування, її організаційно-правовий аспект, висвітлено дослідницею в контексті аналізу особливостей організації проходження служби в органах місцевого самоврядування, визначення принципів служби, посадових повноважень, особливості просторової та часової організації діяльності посадових осіб місцевого самоврядування [101, с. 7].

В «Енциклопедії державного управління» визначено, що «кадрова служба – сукупність спеціалізованих підрозділів у структурі організації, установи, підприємства (із зайнятими в них посадовими особами – керівниками,

фахівцями, технічним персоналом), покликаних управляти персоналом організації, установи, підприємства в межах обраної кадрової політики. На кадрову службу покладаються завдання організації і здійснення кадрової роботи організації, установи, підприємства» [20, с. 177].

На кадрову службу покладається вирішення завдань: вибір оптимальної форми організації роботи з документами та ведення кадрового діловодства; розподіл функцій між окремими виконавцями й підрозділами; раціональна організація робочих місць; визначення критеріїв оцінювання роботи співробітників, їх навантаження; підвищення кваліфікації персоналу; здійснення роботи з добору, розстановки працівників; створення кадрового резерву; організація системи обліку кадрів [20, с. 178].

Стратегією державної кадрової політики на 2012-2020 роки, затвердженої Указом Президента України від 01.02.2012 № 45/2012, визначено такі заходи за напрямом модернізації кадрових служб: реорганізація кадрових служб у служби персоналу; покладання на служби персоналу функцій з планування добору, розстановки кадрів, підвищення їх кваліфікації та кар'єрного росту; розроблення системи заходів з аналітичного та інформаційно-технологічного супроводження процесів управління персоналом; запровадження технологій електронного урядування; вдосконалення системи професійного навчання фахівців з управління персоналом [88].

Для розкриття теми дослідження треба з'ясувати значення дефініції «кадри».

Автори наукової доповіді «Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку» зазначають, що «кадри є основним (постійним, штатним), як правило, кваліфікованим складом працівників організації, установи, органу влади. Кадрам притаманні такі риси, як професійна підготовка; постійний характер службово-трудової діяльності, що є основним фінансовим джерелом їхнього існування; діяльність, спрямована на фактичну реалізацію чи забезпечення виконання поставлених завдань, функцій і компетенції організації, установи, органу влади» [11, с. 9].

В томі 6 «Енциклопедії державного управління» дається таке визначення: «кадри – у широкому розумінні це всі постійні (штатні) працівники різних сфер суспільства, підприємств, установ, організацій, які мають певну професійну підготовку, практичні навички або досвід роботи у відповідній сфері діяльності та забезпечують вирішення актуальних економічних та соціально-політичних завдань, досягнення цілей організації, де вони працюють. Вони становлять кадровий потенціал суспільства як ключовий ресурс його соціально-економічного розвитку, від ефективного використання якого залежить успіх справи в будь-якій сфері життєдіяльності» [20, с. 173]. Під кадрами розуміють кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку і мають спеціальну освіту, навички і досвід роботи в обраній сфері діяльності. Найважливішою характеристикою кадрів є їх професіоналізм та якісний склад. Необхідними умовами його покращення є підвищення рівня освіти, загальної культури, досвіду і професійний розвиток працівників [20, с. 175].

Дослідник В. Олуйко, зазначає, що треба розрізняти поняття «кадри» та «персонал». Зокрема, якщо визначення терміну «кадри» було надано вище, то терміном «персонал» публічної служби характеризується весь особовий склад працівників державного органу (тимчасових і постійних), керівників, фахівців і службовців, які виконують функції з обслуговування їх діяльності, і робітників. Хоча, як зазначає науковець, для органів публічної влади більш доречно застосовувати термін «кадровий корпус», оскільки він підкреслює корпоративний підхід до характеристики певної категорії кадрів як сталої соціальної спільноти. Із введенням в обіг цього терміну в державному управлінні кадровий корпус державної служби почав об'єднувати основний (штатний) професійно-кваліфікований склад апарату державних органів [44 с. 8].

В. Олуйко також вважає, що формування професійного корпусу посадовців місцевого самоврядування потребує системної організації діяльності органів місцевого самоврядування. Для цього пропонується по іншому розглянути роботу з персоналом в органах місцевого самоврядування, яка нині,

як правило, зводиться до «роботи з кадрами» через організацію ведення кадрової документації, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, атестації співробітників тощо [44 с. 9].

Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначено, що «посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету» [86].

1.3. Принципи та методи дослідження організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування

Передумовою успішного дослідження є використання принципів і методів наукового пізнання. Це дозволяє отримати об'єктивні результати дослідження.

В «Енциклопедії державного управління» принципи наукового пізнання визначені як «усталені положення, правила, сформульовані на основі пізнання об'єктивних законів чи закономірностей, дотримання яких сприяє доцільній організації і здійсненню наукових досліджень» [18, с. 494].

Теоретико-методологічну основу даної роботи складають принципи об'єктивності, науковості, всебічності, історизму, діалектичної єдності теорії і практики, принцип міждисциплінарних зв'язків. Принцип об'єктивності передбачає, що явища, пізнаються як частини об'єктивної реальності, незалежної від свідомості людини. Цей принцип передбачає вивчення різних аспектів ведення кадрової роботи незалежно від особи людини, яка її вивчає.

Принцип науковості передбачає примат об'єктивного наукового знання над певними тимчасовими кон'юнктурними інтересами тих або інших класів, соціальних груп чи окремих дослідників, адже наукова істина при аналізі, поясненні та прогнозуванні державно-правових явищ і процесів повинна стояти вище над усе [25, с. 46]. Цей принцип застосовується в роботі в дотриманні

неупередженості у вивченні теми дослідження, намагання дослідити ведення кадрової роботи за допомогою застосування наукових методів і принципів.

Принцип всебічності орієнтований на виявлення внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків при формуванні кадрової роботи в органах місцевого самоврядування. Причому мають бути забезпечені повнота і всебічність дослідження, а це вимагає розгляду ведення кадрової роботи з точки зору не якогось окремо взятого аспекту, а з урахуванням усіх факторів, що формують загальне бачення досліджуваних явищ.

Принцип історизму передбачає висвітлення минулого в його історичному контексті, з урахуванням тих змін, які відбулися не тільки з об'єктом дослідження, але й з усіма зв'язаними з ним процесами та явищами. За допомогою цього принципу досліджується зміна різних аспектів ведення кадрової роботи в їх динаміці та розвитку.

Принцип діалектичної єдності теорії і практики є одним з основних, які застосовувалися при дослідженні. В другому та третьому розділах дипломної роботи досліджується кадрова робота в органах місцевого самоврядування не тільки з точки зору теорії, а й наявних практичних напрацювань.

Також в дослідженні використовувався принцип міждисциплінарних зв'язків, проблема дослідження перехрещується з соціологією, психологією, правознавством та іншими науками, за допомогою яких складається певна картина подій.

Зазначені принципи реалізуються через застосування комплексу загальнонаукових та спеціальних методів пізнання.

Метод (грец. – спосіб пізнання) – в самому широкому сенсі слова – «шлях до чого-небудь», спосіб діяльності суб'єкта в будь-якій її формі [4, с. 19].

До загальнонаукових методів дослідження належать: аналіз, синтез, індукція, дедукція.

Зокрема при дослідженні використовувалися методи аналізу та синтезу. Метод аналізу передбачає поділ об'єкта на складові частини з метою їх самостійного вивчення. В роботі цей метод дозволяє розглядати кадрову роботу,

яка складається з складових: вступ на службу, присвоєння рангів, стажування, перепідготовку і підвищення кваліфікації службовців, функціонування кадрового резерву служби, атестацію службовців, припинення служби.

Метод синтезу передбачає об'єднання різних сторін, частин предмета в єдине ціле. Результатом синтезу є абсолютно нове утворення, властивості якого є не тільки зовнішнє з'єднання властивостей компонентів, але також і результат їх внутрішнього взаємозв'язку і взаємозалежності [4, с. 32]. При дослідженні вивчалися складові кадрової роботи в органах місцевого самоврядування та їх вплив на кінцевий результат, тенденції ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.

При дослідженні також використовувалися загальнонаукові методи індукції та дедукції. Індукція – це такий метод наукового пізнання, коли на основі знання про окреме робиться висновок про загальне. Це процес виведення загального положення на основі спостереження за рядом одиничних фактів. Зокрема на основі інформації, отриманої при дослідженні кадрової роботи в виконавчих органах Запорізької міської ради, можна зробити висновок про принципи, методи, проблеми ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування України.

Дедукція – це метод наукового пізнання, за допомогою якого на підставі загального принципу логічним шляхом з одних положень як істинних із необхідністю виводиться нове істинне знання про окреме. За допомогою цього методу в дипломній роботі при вивченні особливостей проходження публічної служби в Україні, робиться висновок про проблеми і здобутки ведення кадрової роботи в органах влади в Україні, в тому числі і в органах місцевого самоврядування.

Також при дослідженні використовувався системний підхід, тобто сукупність загальнонаукових методологічних принципів (вимог), в основі яких лежить розгляд об'єктів як систем. Система – загальнонаукове поняття, що виражає сукупність елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним і з середовищем, утворюють певну цілісність, єдність [4, с. 36].

Системний підхід передбачає дослідження кадрової роботи в органах місцевого самоврядування як системи, врахування впливу складових системи на розвиток явища, яке вивчається, в цілому.

В роботі використовується також діалектичний метод, який припускає визначення руху, зміни та розвитку як універсального методологічного принципу, характеристика того, що рухається, змінюється і розвивається; розкриття та пояснення суті руху, зміни і розвитку. Цей метод був використаний на всіх етапах дослідження у всіх трьох розділах. Саме застосування методу діалектики та розгляд проведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування в постійній динаміці дозволяє дослідити явища у взаємозв'язку, взаємообумовленості, історичному розвитку, уникнути під час дослідження одностороннього підходу, врахувати суперечливості. Діалектичний метод виявляє закони руху людського мислення до істини, що дає можливість з'ясувати походження, сутність й соціальне призначення досліджуваного об'єкта, визначити форми його існування, закономірності функціонування та розвитку і на цій основі сформулювати фактори оптимізації.

Ще один метод, який використовується в дослідженні, є порівняння – це метод зіставлення досліджуваних об'єктів, явищ чи процесів і виявлення їх подібності та відмінності. В дипломній роботі цей метод використовується для з'ясування, що спільного є в організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування та в державних органах, а також яка існує різниця між ними.

Також загальнонауковими методами є абстрагування та узагальнення. Абстрагування – це метод відволікання від деяких властивостей і відношень об'єкта й одночасно зосередження основної уваги на тих властивостях і відношеннях, що є безпосереднім предметом наукового дослідження [8, с. 118]. За допомогою цього метода в дослідженні вдалося зосередитись на організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування, не зважаючи на конкретні особливості роботи з кадрами в окремих місцевих органах влади.

Узагальнення – це метод наукового пізнання, за допомогою якого фіксуються загальні ознаки і властивості певного класу об'єктів і здійснюється

перехід від одиничного до особливого і загального, від менш загального до більш загального [8, с. 118]. Відповідно, в дослідженні за допомогою цього методу на основі вивчення спеціалізованої літератури та зібраних даних ведення кадрової роботи в Запорізькій міській ради виокремлено загальні проблеми в місцевих органах влади в Україні та сформовано шляхи оптимізації роботи з кадрами в них.

Також при дослідженні використовувалися методи: предметно-хронологічний (розглядається ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування у часовій послідовності та змінах); метод періодизації (передбачає виокремлення якісних змін в ході формування органів місцевого самоврядування в Україні та ведення в них кадрової роботи) тощо.

Всі використані методи дали можливість найбільш повно реалізувати поставлені в роботі мету та дослідницькі завдання.

Таким чином, підсумовуючи викладене у першому розділі дипломної роботи, потрібно відзначити, що методологічний аспект дослідження кадрової роботи в органах місцевого самоврядування надав можливість:

- здійснити ретроспективний аналіз дослідження організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування;
- визначити базові поняття, потрібні для подальшого дослідження проблеми, центральним з яких є «державна кадрова політика», «служба в органах місцевого самоврядування», «кадрова служба» «кадри», «посадова особа місцевого самоврядування»;
- розкрити принципи і методи дослідження, що будуть використані в дипломній роботі під час розгляду існуючого механізму організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування та пошуку основних факторів її оптимізації при реформуванні органів місцевого самоврядування.

Результати дослідження методологічного аспекту дослідження організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування дає можливість перейти до розгляду теоретичного та практичного аспектів об'єкту дослідження.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Нормативно-правова база організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування

За роки розбудови української держави, створено систему національного законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, що є основою демократичних змін, введення правових, соціальних та економічних стандартів життя людини, суспільства та держави. Але надмірна концентрація влади на центральному рівні потребувала внесення змін до Конституції України та Законів України щодо удосконалення системи органів державної влади, органів місцевого самоврядування, розширення повноважень місцевої влади у вирішенні загальнодержавних, регіональних і місцевих питань.

Вирішити ці питання була покликана реформа місцевого самоврядування. Законодавчу основу для зміни системи влади та її територіальної основи на всіх рівнях було започатковано у 2014 році.

У квітні 2014 року Уряд схвалив Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади [89].

Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» дав старт формуванню спроможного базового рівню місцевого самоврядування. За 2015–2019 роки в Україні добровільно створено 982 об'єднані територіальні громади (ОТГ). До складу цих ОТГ увійшли близько 4500 колишніх місцевих рад, з населенням 11 млн. осіб [42].

Закон України «Про співробітництво територіальних громад» запровадив механізм вирішення спільних проблем громад: переробка та ліквідація сміття, розвиток спільної інфраструктури тощо. На кінець 2018 року було реалізовано вже 530 договорів про співробітництво. Цим механізмом скористалися 1188

громад.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» [87] заклав основи державної підтримки регіонального розвитку та розвитку інфраструктури громад, яка за час реформи зросла у 41,5 разів: з 0,5 млрд в 2014 до 20,75 млрд грн у 2019 році. За рахунок цієї підтримки в регіонах та громадах реалізовано у 2015—2019 роках більше 12 тисяч проектів [42].

12 червня 2020 року Кабінет Міністрів України затвердив новий адміністративно-територіальний устрій базового рівня. Відповідно до розпоряджень Кабінету Міністрів, після місцевих виборів в Україні буде 1469 територіальних громад, які покриватимуть усю територію країни [42].

17 липня 2020 року Верховна Рада України прийняла Постанову № 807-ІХ «Про утворення та ліквідацію районів» [91]. Цим документом в Україні створено 136 районів (старі 490 районів парламент ліквідував).

Отже, 2020 рік став визначальним при реформуванні базового рівня місцевого самоврядування: більшість існуючих малочисельних місцевих рад об'єднуються, будуть здатні перебрати на себе основну частину повноважень, ефективно використовувати наявні ресурси і нести відповідальність за свої дії чи бездіяльність перед громадою та державою.

Разом з тим, можна погодитись з думкою дослідника Ю. Битяка, що система законодавства про публічну службу ще не зовсім задовольняє потреби суспільства у демократичних перетвореннях та забезпечення ефективного виконання завдань і функцій держави. Для цього потрібне чітке розмежування повноважень і функцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади, подолання корупції шляхом призначення в органи державної та місцевої влади порядних та чесних професіоналів, забезпечення гідною заробітною платою публічних службовців, створення їм належних умов праці, введення ефективного публічного контролю за використанням бюджетних коштів тощо [2, с. 4].

Враховуючи, що змістом кадрової роботи в органах місцевого самоврядування є формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити

ефективну систему функціонування органів місцевої влади, то базовими є захист загальнолюдських цінностей, дотримання прав працівників.

Документом, в якому проголошується гарантії прав громадян, є Конституція України.

Зокрема в статті 43 Конституції України зазначено, що держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Громадянам гарантується захист від незаконного звільнення. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом [32].

Стаття 45 Конституції України гарантує кожному, хто працює, право на відпочинок. Це право забезпечується наданням днів щотижневого відпочинку, а також оплачуваної щорічної відпустки [32].

Також базовим законодавством, яке впливає на ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування, уточнює правові норми, затверджені Конституцією України, є трудове законодавство, яке регулює трудові відносини, в тому числі, при функціонуванні органів місцевого самоврядування.

До нього відноситься, в першу чергу, Кодекс законів про працю України. Зокрема, Кодексом визначаються умови прийняття на роботу, забезпечення прав, обов'язків працівників і роботодавців при регулюванні трудових відносин, робочий час та час відпочинку, нормування праці, оплата праці тощо [29].

Законом України «Про відпустки» реалізується право громадян України на відпочинок. Цим законом визначаються види відпусток, порядок їх надання, оплати, контроль за додержанням законодавства про відпустки, відповідальність за його порушення тощо [50].

Працівники органів місцевого самоврядування мають такі ж трудові права, як і інші громадяни України, але, звичайно, зі специфікою, яка декларується спеціальним законодавством про проходження служби в органах місцевого

самоврядування.

До прийняття Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», проходження служби в органах місцевого самоврядування регулювалось Законом України «Про державну службу» [53], що було зазначено в Постанові Верховної Ради України від 16.12.1993 р. № 3724-ХІІ «Про введення в дію Закону України «Про державну службу», яка встановила, що його дія поширюється на працівників органів місцевого самоврядування, які прирівнюються до відповідних категорій посад службовців [49].

В 2001 році був прийнятий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Цей закон регулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на службу в органах місцевого самоврядування, визначає загальні засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, їх правовий статус, порядок та правові гарантії перебування на службі в органах місцевого самоврядування [86].

Враховуючи, що проходження служби в органи місцевого самоврядування включає вступ на службу, випробування службовців, присвоєння рангів, стажування, підвищення кваліфікації службовців, створення та функціонування кадрового резерву служби, атестацію службовців, припинення служби, ці питання регулюються окремими нормативно-правовими актами.

В статті 10 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» зазначається, що «прийняття на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється:

на посаду сільського, селищного, міського голови в порядку, встановленому Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні»;

на посаду голови та заступників голови районної, районної у місті, обласної ради, заступника міського голови - секретаря Київської міської ради, секретаря сільської, селищної, міської ради, голови постійної комісії з питань бюджету обласної, Київської та Севастопольської міських рад шляхом обрання відповідною радою;

на посади заступників сільського, селищного, міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету сільської, селищної, міської, районної у місті ради, старости шляхом затвердження відповідною радою» [86].

На інші посади прийняття на службу здійснюється шляхом призначення сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України.

Проведення конкурсу, випробування та стажування при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється в порядку, визначеному законодавством України про державну службу [86].

Нормативно-правовими актами, які регулюють питання проведення конкурсу при вступі на службу в органи місцевого самоврядування, є: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 №169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» [70], Наказ Головного управління державної служби України від 08.07.2011 №164 «Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців» [59].

В Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців регламентуються питання створення конкурсної комісії, умови проведення конкурсу, оголошення про конкурс, прийом та розгляд документів на участь у конкурсі, проведення іспиту та відбір кандидатів на заміщення вакантних посад за результатами конкурсу [70].

Основні процедури проведення іспиту визначаються Загальним порядком проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців (Наказ ГУ державної служби України від 08.07.2011 №164). В цьому документі зазначається, що мета проведення іспиту – об'єктивна оцінка знань та здібностей кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців. Об'єктивність проведення іспиту забезпечується рівними умовами (тривалість іспиту, зміст та кількість питань, підрахунок результатів) та відкритістю

інформації про них, єдиними критеріями оцінки. Також в цьому нормативному акті детально визначається порядок формування білетів на іспит, підготовка, проведення, оцінювання та підбиття підсумків іспиту при проведенні конкурсу на заміщення посад в органах місцевого самоврядування [59].

Крім конкурсного відбору законодавством передбачено заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування шляхом стажування. Це питання регламентується Постановою Кабінету Міністрів України від 01.12.1994 №804 «Про затвердження Положення про порядок стажування в державних органах» [63]. Слід зазначити, що, враховуючи зміни в законодавстві про державну службу, ця постанова застосовується тільки при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування в межах дії Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

При розробці посадових інструкцій посадових осіб місцевого самоврядування кадрові служби органів місцевого самоврядування керуються Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019 № 203-19 «Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування» [72]. Так, на основі цього документу складаються розділи посадової інструкції осіб місцевого самоврядування, в яких зазначаються завдання, обов'язки, права та повноваження посадової особи відповідної категорії посад в органах місцевого самоврядування, кваліфікаційні характеристики, яким повинна відповідати посадова особа, щоб обіймати відповідну посаду. Треба зазначити, що з 2019 року Національне агентство України з питань державної служби уніфікувало кваліфікаційні вимоги до посад в органах місцевого самоврядування (раніше для кожної категорії посад були свої вимоги).

Наприклад, для керівників всіх рівнів кваліфікаційними вимогами є: «вища освіта не нижче ступеня магістра, спеціаліста, вільне володіння державною мовою, стаж роботи на службі в органах місцевого самоврядування, на посадах державної служби або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше 2

років» [72]. Окремі кваліфікаційні вимоги висуваються до начальника бухгалтерської служби (начальника відділу-головного бухгалтера) в частині стажу роботи, в документі зазначено, що особа для зайняття цієї посади повинна мати «стаж роботи за фахом на керівних посадах на службі в органах місцевого самоврядування, на керівних посадах державної служби, підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше 2 років» [72, с. 14].

Кваліфікаційними вимогами для головного, провідного спеціаліста, спеціаліста I та II категорії, спеціаліста є: вища освіта не нижче ступеня бакалавра, вільне володіння державною мовою, без вимог до стажу роботи. До адміністратора висуваються такі кваліфікаційні вимоги: «вища освіта не нижче ступеня магістра, спеціаліста, бакалавра (за рішенням суб'єкта призначення), вільне володіння державною мовою. Стаж роботи на службі в органах місцевого самоврядування, на посадах державної служби або досвід роботи на посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше 1 року» [72, с. 21].

Враховуючи специфіку роботи державних реєстраторів, для них кваліфікаційними вимогами є: вища освіта не нижче ступеня магістра, спеціаліста, бакалавра (за рішенням суб'єкта призначення) за спеціальністю правознавство (для державних реєстраторів, які здійснюють реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень), вільне володіння державною мовою, наявність сертифікату про підтвердження професійної компетентності у відповідній сфері державної реєстрації (отриманий в установленому законодавством порядку). Вимоги до стажу роботи державного реєстратора такі ж, як до адміністратора [72, с. 20].

Професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування, закріплені Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019 № 203-19, використовуються і при складанні кваліфікаційних вимог до претендентів при проведенні конкурсного відбору на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування, оскільки ці вимоги закріплені в посадових інструкціях посадових осіб місцевого

самоврядування.

Кадрова робота в органах місцевого самоврядування передбачає також формування та використання кадрового резерву. Це питання регулюється Постановою Кабінету Міністрів України від 24.10.2001 №1386 «Про затвердження типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування». В документі зазначається, що кадрові служби органів місцевого самоврядування готують списки кадрового резерву, систематично аналізують та узагальнюють практику його формування, вносять пропозиції керівництву щодо вдосконалення цієї роботи [75]. Треба зазначити, що ведення кадрового резерву в органах державної влади чинним законодавством не передбачено. В цьому є відмінність в веденні кадрової роботи в органах державної влади та в органах місцевого самоврядування.

Одним із напрямів кадрової роботи в органах місцевого самоврядування є проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування. Норма, яка регламентує проведення атестації, міститься у статті 17 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Детально процедуру проведення атестації прописано в Типовому положенні про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 р. N 1440. В тому числі в документі зазначається, що «з метою підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування ... один раз на 4 роки проводиться їх атестація, під час якої оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні обов'язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях, що затверджуються сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті, районної, обласної ради» [74].

Також в цьому документі зазначається, що у період між атестаціями проводиться щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків. Процедуру проведення щорічної оцінки визначено в Загальних методичних рекомендаціях щодо

проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань, затверджених Наказом Головного управління державної служби України від 30.06.2004 №102. «Метою щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань ... під час підбиття підсумків виконання ними своїх обов'язків є здійснення регулярного контролю за проходженням служби в органах місцевого самоврядування та професійними досягненнями посадових осіб місцевого самоврядування шляхом перевірки якості їхньої діяльності відповідно до посадових інструкцій» [24].

Протягом проходження служби в органах місцевого самоврядування посадова особа для успішного виконання своїх посадових обов'язків повинна підвищувати свій професійний рівень, отримувати актуальні на даний час знання. Заходи щодо підвищення кваліфікації, їх фінансування, організація та система контролю професійного навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування регламентуються Постановою Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [65] та Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 12.12.2019 №226-19 «Про затвердження Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання». Зокрема зазначеною постановою рекомендується при формуванні місцевих бюджетів передбачати видатки на підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування у розмірі не менше ніж 2 відсотки фонду оплати праці [66].

Особливості оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування визначаються Постановою Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 №268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» (зі змінами) [90] та Постановою Кабінету Міністрів України від 20.12.1993 №1049

«Про надбавки за вислугу років для працівників органів виконавчої влади та інших державних органів» [77]. Ці два документи, незважаючи на те, що в їх назві зазначено про державні органи, в зв'язку зі змінами в законодавстві про державну службу, в основному регулюють оплату праці в органах місцевого самоврядування.

Рівень оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування залежить від стажу роботи на посадах, перебування на яких зараховується до стажу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Обрахування стажу регулюється двома основними документами: Постановою Кабінету Міністрів України від 03.05.1994 №283 «Про порядок обчислення стажу державної служби» [81] та Постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 №229 «Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби» [67].

Щодо специфіки використання цих документів в роботі кадрових служб органів місцевого самоврядування треба зазначити наступне. Постанова КМУ від 03.05.1994 №283 втратила чинність 01.05.2016 на підставі Постанови КМУ від 25.03.2016 №229 та в зв'язку з набуттям чинності новим Законом України «Про державну службу». Але кадрові служби органів місцевого самоврядування продовжують використовувати Постанову КМУ від 03.05.1994 №283 для обчислення стажу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, оскільки пунктом 8 розділу XI Закону України «Про державну службу» визначено, що «стаж державної служби за періоди роботи (служби) до набрання чинності цим Законом обчислюється у порядку та на умовах, установлених на той час законодавством» [52]. Відповідно посадовим особам органів місцевого самоврядування стаж державної служби та служби в органах місцевого самоврядування до 01.05.2016 зараховується за Постановою КМУ від 03.05.1994 №283, а після 01.05.2016 – за Постановою КМУ від 25.03.2016 №229.

Основним документом для з'ясування стажу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування на даний час є трудова книжка. Оскільки в цьому документі є інформація, коли прийнята присяга державного службовця

або посадової особи місцевого самоврядування, на яких посадах державної служби або посадах в органах місцевого самоврядування працювала особа, який ранг їй присвоєно. Порядок ведення трудових книжок затверджено Наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.1993 №58 «Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників» [60].

Також на кадрові служби органів місцевого самоврядування покладено проведення перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади». Постановою Кабінету Міністрів України від 16.10.2014 р. № 563 «Деякі питання реалізації Закону України «Про очищення влади» затверджено Порядок проведення перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон, передбачених частинами третьою і четвертою статті 1 Закону України «Про очищення влади». Цей Порядок визначає механізм проведення перевірки достовірності відомостей, що подаються посадовими і службовими особами органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також особами, які претендують на зайняття відповідних посад, щодо застосування заборон, передбачених частинами третьою і четвертою статті 1 Закону України «Про очищення влади» [14]. Кадрова служба після надходження заяви особи, яка підлягає перевірці, перевіряє, чи не перебувала особа на посадах, які підпадають під дію Закону України «Про очищення влади», готує відповідні запити до органів перевірки, повідомлення до Міністерства юстиції України про початок перевірки. Також здійснюються заходи для оприлюднення інформації на сайті органу місцевого самоврядування, в якому працює особа. Після надходження відповідей від органів перевірки готується довідка про результати перевірки відповідно до Закону України «Про очищення влади».

Враховуючи специфіку функціонування органів місцевого самоврядування, часто на кадрові служби в органах місцевого самоврядування покладаються і обов'язки дотримання вимог, визначених Законом України «Про запобігання корупції» [55]. В тому числі кадрові служби готують документи для проведення спеціальної перевірки осіб, які претендують на зайняття посад, які

передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, а також посад з підвищеним корупційним ризиком. В деяких випадках на представників кадрових служб покладаються вимоги щодо контролю своєчасного подання посадовими особами декларації осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, щодо обмеження спільної роботи близьких осіб, конфлікту інтересів та інших положень антикорупційного законодавства.

Законом України «Про запобігання корупції» визначені правила етичної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування. Кадрові служби в своїй роботі з цього питання також використовують Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 №158 «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [58]. Зокрема документом уточнюються загальні обов'язки державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування. В тому числі «посадові особи місцевого самоврядування під час виконання своїх посадових обов'язків зобов'язані неухильно дотримуватись загальновизнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування, ... з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб, не проявляти свавілля або байдужість до їхніх правомірних дій та вимог» [58]. Також в документі регламентовано використання службового становища та ресурсів держави та територіальної громади. Наприклад, «... посадова особа місцевого самоврядування повинна використовувати своє службове становище виключно для виконання своїх посадових обов'язків і доручень керівників, наданих на підставі та у межах повноважень, передбачених законами України». Щодо використання та обміну інформацією, то посадовим особам місцевого самоврядування забороняється розголошувати персональні дані фізичних осіб, конфіденційну та іншу інформацію з обмеженим доступом [58].

2.2. Зміст, завдання, принципи організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування

Проходження служби в органах місцевого самоврядування регулюється Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування». При аналізі положень цього закону, можна констатувати, що проходження служби в органах місцевого самоврядування включає: прийняття на службу, прийняття присяги, присвоєння рангів, створення та ведення кадрового резерву, атестацію посадових осіб місцевого самоврядування, припинення служби в органах місцевого самоврядування. Також для посадових осіб місцевого самоврядування законодавством передбачено особливості оплати праці, надання відпусток та здійснення пенсійного забезпечення.

Отже, організація кадрової роботи в органах місцевого самоврядування повинна забезпечувати відповідно до існуючого законодавства проходження служби в органах місцевого самоврядування.

Кадрова робота являє собою сукупність форм, методів і технологій роботи з кадрами (персоналом) [27, с. 32].

Змістом кадрової роботи є діяльність органів управління та кадрових служб підприємств, установ, організацій, яка спрямована на забезпечення реалізації принципів, цілей і завдань, що визначаються кадровою політикою відповідних рівнів управління, спрямованою на забезпечення професійної підготовки працівників, правильний їх добір і розміщення, просування по горизонталі й по вертикалі, формування дієвого резерву на заміщення посад, створення ділової та об'єктивної системи атестації кадрів, підтримку на гідному рівні сприятливого морально-психологічного клімату в трудових колективах [20, с. 173].

Погоджуємось з думкою С. Серьогіна, що кадрова робота – це діяльність кадрових служб і посадових осіб, змістом якої є реалізація цілей, завдань і принципів кадрової політики. А отже, кадрова робота повинна ґрунтуватися на принципах: законності; дотримання права людини на вільний вибір професії; запобігання дискримінації за будь-якими ознаками; раціональності у доборі та

розстановці кадрів; сприяння професійному та кар'єрному розвитку працівників, всебічній реалізації особистості; вільного доступу до служби [27, с.19].

В ст. 6 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» зазначається, що державна політика щодо служби в органах місцевого самоврядування повинна здійснюється за такими напрямками:

законодавче врегулювання служби в органах місцевого самоврядування та забезпечення її ефективності;

організація підготовки та перепідготовки кадрів для служби в органах місцевого самоврядування;

правовий та соціальний захист посадових осіб місцевого самоврядування; методичне та інформаційне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування [86].

Також кадрова робота повинна забезпечувати виконання принципів проходження служби в органах місцевого самоврядування, а саме: верховенства права, демократизму; гуманізму і соціальної справедливості; гласності; пріоритету прав та свобод людини і громадянина; рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки; професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків; правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування; самостійності кадрової політики в територіальній громаді [86].

Як зазначає С.Серьогін основними завданнями кадрової служби є:

реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань кадрової роботи;

здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; задоволення потреби у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання;

прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової

кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання;

документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин [27, с.52].

Консультативне та методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування здійснюється центральним органом виконавчої влади з питань державної служби з урахуванням вимог чинного законодавства про місцеве самоврядування в Україні [86].

Можна погодитись з думкою В. Олуйка, що кадрове забезпечення органів місцевої влади має здійснюватись на принципах своєчасності вжиття кадрових заходів, їх відповідності цілям і завданням місцевого самоврядування. На сучасному етапі кадрові служби органів місцевого самоврядування мають недостатній професійний рівень. Прогнозування кадрового забезпечення цих органів певним чином є гарантією ефективного забезпечення структур державного апарату та самоврядних органів службовцями та спеціалістами-професіоналами та є ключовою функцією кадрової роботи в державі [44, с. 9].

2.3. Особливості організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування

Організація кадрової роботи в органах місцевого самоврядування передбачає свою специфіку, що відрізняє її від ведення кадрової роботи в державних органах та в інших установах, організаціях підприємствах.

Зокрема в Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» не визначений структурний підрозділ, в обов'язки якого входить організація кадрової роботи в органах місцевого самоврядування, його завдання та повноваження. На відміну від Закону України «Про державну службу», де регламентовано процедури створення та функціонування служби управління персоналом державного органу, а також розроблено типові положення про службу управління персоналом.

Першим етапом кадрової роботи в органах місцевого самоврядування є

прийом на роботу працівників. Відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» прийняття на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється чотирма шляхами: 1) шляхом обрання на посаду сільського, селищного, міського голови відповідною територіальною громадою; 2) шляхом обрання відповідною радою; 3) шляхом затвердження відповідною радою; 4) шляхом призначення сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України [86].

Право на службу в органах місцевого самоврядування мають всі громадяни України незалежно від етнічних, расових, вікових, майнових та інших ознак, які мають відповідну освіту, професійну підготовку, володіють державною мовою.

Спираючись на норми законодавства, можна стверджувати, що першими трьома шляхами відбувається прийняття на службу в органи місцевого самоврядування вищого керівництва рад відповідного рівня, сільських, селищних, міських голів, їх заступників, а також керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету сільської, селищної, міської, районної у місті ради, старости. Більшість посадових осіб місцевого самоврядування призначаються на посади за результатами конкурсу. Виключенням є працівники патронатних служб (помічники, радники), які призначаються без конкурсу.

Громадяни України, які вперше приймаються на службу в органи місцевого самоврядування, в день прийняття відповідного рішення складають Присягу, про що робиться запис у трудовій книжці [86].

Проведення конкурсу в органи місцевого самоврядування регламентується законодавством про державну службу – це Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 №169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» та Наказ Головного управління державної служби України від 08.07.2011 №164 «Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців».

Розглянемо процедуру проведення конкурсу детальніше.

Для проведення конкурсу на заміщення вакантної посади керівником органу створюється комісія у складі голови, секретаря та членів комісії. Конкурсна комісія повинна забезпечити з одного боку рівний доступ до служби громадян України, а з іншого до конкурсу не допускаються особи, які мають судимість, визнані недієздатними, позбавлені права займати посади в установленому законом порядку на визначений термін або при прийнятті на службу будуть прямо підпорядковані близьким особам [70].

Першим етапом конкурсу є публікація оголошення про конкурс в пресі або офіційних засобах масової інформації не пізніше ніж за місяць до початку конкурсу. Також інформацію про конкурс необхідно довести до відома працівників органу, в якому оголошується конкурс.

Другим етапом конкурсу є прийом документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі.

Громадяни України, які бажають взяти участь у конкурсі, подають до конкурсної комісії визначені законодавством документи (заяву про участь у конкурсі; заповнену особову картку (форма П-2 ДС) з відповідними додатками; дві фотокартки розміром 4 x 6 см; копії документів про освіту; копію документа, який посвідчує особу; копію військового квитка; довідку про допуск до державної таємниці (у разі його наявності)) [70].

Щодо документів, які подаються на конкурс, треба звернути увагу на особову картку (форма П-2 ДС). Треба зазначити, що форма П-2 ДС була затверджена Наказом Міністерства статистики України від 26.12.95 р. № 343, який 23.09.2016 втратив чинність в зв'язку зі змінами в законодавстві про державну службу. Нова форма була розроблена тільки для ведення кадрової роботи в державних органах, враховуючи специфіку законодавства про державну службу. Отже, кадрові служби органів місцевого самоврядування постали перед вибором: або використовувати стару форму особової справи, яка скасована, але відповідає умовам проходження служби в органах місцевого самоврядування, або якось адаптувати нову форму особової справи до реалій

ведення кадрової роботи (хоча в законодавстві про державну службу зазначено, що документи державної служби не розповсюджуються на органи місцевого самоврядування). Обидва варіанти не задовольняють нормальне ведення кадрової документації в органах місцевого самоврядування. Отже, треба констатувати, що органи державної влади, від яких залежать прийняття законодавчих актів для врегулювання проходження служби в органах місцевого самоврядування, зосередились на розробці нормативно-правових актів для функціонування державної служби, при цьому ігноруючи потреби місцевого самоврядування, особливо в умовах адміністративно-територіальної реформи.

Кадрова служба при проведенні конкурсу розглядає документи на відповідність встановленим кваліфікаційним вимогам до відповідного рівня посади. Ці вимоги затверджені Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019 № 203-19 [72].

Треба зазначити, що нові вимоги до професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування НАДС значно спростило, порівняно з попереднім документом. Так, в цьому наказі вимоги щодо ступеню освіти посадових осіб були приведені до норм законодавства про освіту. Вимогами до освіти більшості посад посадових осіб, які не є керівниками, є ступінь бакалавра (раніше була необхідна ступінь магістра, спеціаліста). Вимога обов'язково мати ступінь магістра, спеціаліста залишилась лише для керівників всіх рівнів органів місцевого самоврядування. Це спростило прийняття на службу осіб, які мають лише ступінь бакалавра, яка за оновленим законодавством про освіту є ступенем вищої освіти. Також зменшились вимоги до стажу роботи: для більшості некерівних посад вимог до стажу роботи немає (раніше треба було мати стаж служби в органах місцевого самоврядування та державної служби не менше 1 року або стаж роботи в інших сферах управління не менше 3 років). Це з одного боку дозволило більше залучати до служби в органах місцевого самоврядування молодь, яка, як правило, краще володіє інформаційними технологіями, може принести нові ідеї у діяльність територіальних громад, але наявність досвіду роботи все ж таки допомагає

краще розуміти особливості функціонування органів місцевого самоврядування. Для керівних посад вимоги щодо стажу зменшились, тепер керівнику будь-якого рівня треба мати «стаж роботи на посадах державної служби або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше 2 років» [72]. На нашу думку, вимоги до стажу посадової особи повинні залежати від рівня посад. Адже, завідувач сектору департаменту (шоста категорія посад) має менше повноважень та відповідальності, ніж директор департаменту (четверта категорія посад), а отже і вимоги до стажу осіб, які планують обіймати ці посади, повинні бути різні. Наприклад, для керівника департаменту міської ради раніше було необхідно мати «... стаж роботи за фахом на службі в органах місцевого самоврядування та державній службі на керівних посадах не менше 3 років ... або стаж роботи за фахом на керівних посадах в інших сферах управління не менше 5 років» [73]. Адже, керівник виконавчого органу місцевого самоврядування повинен розуміти принципи організації управління органу, організовувати взаємодію з вищим керівництвом та підлеглими, використовувати технології прийняття та контролю виконання рішень тощо, що неможливо без відповідного досвіду роботи на керівних посадах.

Якщо документи кандидата не відповідають вимогам, то особа за рішенням голови конкурсної комісії до конкурсу не допускається, про що кадрова служба повідомляє громадянина. Якщо кандидат наполягає на участі у конкурсі, остаточне рішення приймає конкурсна комісія.

Третім етапом конкурсу є проведення іспиту та визначення переможців конкурсу. Іспит складається письмово за екзаменаційними білетами, яких повинно бути не менше 15. На підготовку відповідей виділяється час – 60 хвилин. Після закінчення часу, відповіді збираються, проводиться їх оцінювання конкурсною комісією. Кандидати які набрали більше 50 % від максимальної суми балів, яка може бути виставлена при оцінюванні, вважаються такими, що склали іспит та з ними проводиться співбесіда. Конкурсна комісія на підставі розгляду поданих документів, результатів іспиту та співбесіди з кандидатами,

які успішно склали іспит, на своєму засіданні здійснює відбір осіб для зайняття вакантних посад. Конкурсна комісія може рекомендувати для зарахування до кадрового резерву органу місцевого самоврядування, інших кандидатів (у разі їх згоди), які успішно склали іспит, але не були відібрані для призначення на посади. Протягом року ці особи можуть бути прийняті на вакантну рівнозначну або нижчу посаду без повторного конкурсу [70].

Отже, кадрові служби органів місцевого самоврядування, з метою зайняття посад та просування по службі можуть формувати кадровий резерв, який затверджується сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради.

До кадрового резерву зараховуються особи, які виявили бажання зайняти посаду в органах місцевого самоврядування і мають відповідну кваліфікацію та освіту або здобувають її. «Кадровий резерв формується з:

посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію або пройшли стажування і рекомендовані атестаційною комісією на вищі посади;

державних службовців, які бажають перейти на службу в органи місцевого самоврядування;

спеціалістів виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, а також випускників навчальних закладів відповідного профілю» [86].

Формування кадрового резерву займає багато часу кадрових служб, щоб знайти осіб, які відповідають відповідним професійно-кваліфікаційним характеристикам. Із зарахованими до кадрового резерву, проводиться робота згідно із особистими річними планами. На практиці використання резерву для зайняття посад місцевого самоврядування досить обмежене. Адже призначити на посаду особу, яка зарахована до кадрового резерву, може здійснюватися за рішенням сільського, селищного, міського голови, голови районної, районної у місті, обласної ради без конкурсу, тільки якщо така особа вже є посадовою особою місцевого самоврядування або була зарахована до резерву, як така, що успішно склала іспит при проведенні конкурсу.

Для інших осіб, в тому числі держслужбовців, перебування в кадровому

резерві, за наявності рівних даних, дає переважне право на заміщення посади під час проведення конкурсу. Враховуючи, що процедура проведення конкурсу на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування, займає не менше півтора місяці, то необхідність проведення конкурсу, навіть якщо особа зарахована до кадрового резерву, не економить ні часу, ні ресурсів при проведенні кадрової роботи для заміщення вакантних посад. До того ж надання переваг особам, які зараховані до кадрового резерву, при проведенні конкурсу має корупційні ризики. Треба звернути увагу на той факт, що з законодавства про державну службу прибрали вимогу формування кадрового резерву на заміщення посад державної служби.

Також заміщення посад в органах місцевого самоврядування можливо за процедурою стажування. Це ще один з напрямів кадрової роботи в органах місцевого самоврядування. Стажування проводиться з метою набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей працівників, які претендують на зайняття посади [63]. Для організації стажування кадрова служба готує розпорядчий документ, в якому зазначається строки стажування та визначається особа, відповідальна за стажування. За результатами стажування посадова особа може бути призначена на посаду без конкурсу. Також стажування може зараховуватись як підвищення кваліфікації посадової особи місцевого самоврядування. Процедура стажування дозволяє керівнику органу з'ясувати чи має особа необхідні знання, уміння, навички для виконання майбутніх посадових обов'язків. В той же час і посадова особа під час стажування знайомиться з колом своїх посадових обов'язків, та має можливість з'ясувати чи відповідає майбутня посада її прагненням, умовам праці, інтересам. В новому законодавстві про державну службу стажування, як умова призначення на посади, не передбачено, але з'явилась вимога про обов'язкове випробування для осіб, які призначаються на посади державної служби вперше [52].

При прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування присвоюються ранги у межах відповідної категорії посад. Ранги присвоюються

відповідно до займаної посади, рівня професійної кваліфікації, результатів роботи. В органах місцевого самоврядування встановлюються 7 категорій посад, в межах яких присвоюється 15 рангів [86].

У кадрових служб органів місцевого самоврядування після прийняття нового Закону України «Про державну службу», який вступив в силу з 01 травня 2016 року, виникли запитання: як присвоювати ранги особам, які при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування мали ранг державного службовця.

Проблема є в тому, що органи місцевого самоврядування до 2001 року користувалися в своїй діяльності законодавством про державну службу, посадовим особам місцевого самоврядування присвоювались ранги державної служби. В 2001 році з'явився окремий закон для місцевого самоврядування – Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». В цьому законі категорії посад та ранги посадових осіб місцевого самоврядування співпадали з категоріями та рангами державної служби. Тому при переході з державної служби до органів місцевого самоврядування ранги державного службовця співпадали з рангами посадової особи місцевого самоврядування відповідної категорії посад. Але в новому Законі України «Про державну службу» категорій посад залишили лише 3 (замість 7) та рангів 9 (замість 15). Отже державному службовцю, який мав найнижчий 9 ранг державної служби, при прийнятті на некерівну посаду органів місцевого самоврядування з травня 2016 року повинно було присвоюватися 9 ранг посадової особи місцевого самоврядування. Адже, в прикінцевих та перехідних положеннях Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» зазначено, що з набранням чинності цим Законом посадовим особам органів місцевого самоврядування присвоюються ранги на рівні тих, які вони мали відповідно до Закону України «Про державну службу» [86]. Але 9 ранг посадової особи місцевого самоврядування відноситься до 4 – 5 категорії посад, тобто це посади рівня начальника управління або директора департаменту міської ради. Відповідно почала порушуватись норма закону про те, що ранги посадової особи місцевого самоврядування присвоюються відповідно до займаної посади та у

межах відповідної категорії посад.

Що робити в цій ситуації, Національне агентство України з питань державної служби роз'яснило в листі від 07.03.2018 р. № 1815/10-18. В листі зазначено, що «чинним законодавством не передбачено при переході особи з посади державного службовця на посаду в орган місцевого самоврядування присвоєння їй рангу посадової особи місцевого самоврядування на рівні присвоєного їй рангу державного службовця» [105]. Відповідно, кадрові служби органів місцевого самоврядування на основі цього роз'яснення могли присвоювати ранги посадової особи місцевого самоврядування в межах категорії посад місцевого самоврядування, не зважаючи на ранг державного службовця.

Але через деякий час Національне агентство України з питань державної служби дало протилежне роз'яснення (від 23.10.2018 р. № 1-р/з-ОМС) щодо цієї ситуації: «особі, яка призначається на посаду в орган місцевого самоврядування та має ранг державного службовця, присвоєний відповідно до Закону України від 16 грудня 1993 року № 3723-ХІІ «Про державну службу» або Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу», присвоюється ранг посадової особи місцевого самоврядування на рівні рангу державного службовця, якщо Законом не передбачено присвоєння вищого рангу посадової особи місцевого самоврядування» [103]. Схоже роз'яснення Національне агентство України з питань державної служби повторило в своєму наступному листі від 18.12.2019 р. № 9449/13-19 : «особі, яка призначається на посаду в орган місцевого самоврядування та має ранг (з 1 по 9) державного службовця, присвоєний відповідно до Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу», або ранг (з 1 по 15) державного службовця, присвоєний відповідно до Закону України від 16 грудня 1993 року № 3723-ХІІ «Про державну службу», мають присвоїти ранг посадової особи місцевого самоврядування з урахуванням рангу державного службовця, якщо Законом не передбачено присвоєння вищого рангу посадової особи місцевого самоврядування» [104].

В результаті склалась ситуація, коли держслужбовцю при прийнятті на

службу в органи місцевого самоврядування присвоюється ранг посадової особи місцевого самоврядування на рівні рангу державного службовця, що, як правило, є поза межами відповідної категорії посад органів місцевого самоврядування. Отже, законодавство, що регулює відносини в цій сфері, застаріле та норми різних нормативно-правових актів протирічать одна одній.

Надання відпусток посадовим особам місцевого самоврядування має також свої особливості. Крім застосування загальних норм Кодексу законів про працю України та Закону України «Про відпустки», на працівників місцевих органів розповсюджується спеціальне законодавство. Так відповідно до ст. 21 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» посадовим особам місцевого самоврядування надається щорічна відпустка тривалістю 30 календарних днів з виплатою допомоги на оздоровлення у розмірі посадового окладу. «Посадовим особам, які мають стаж служби в органах місцевого самоврядування понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю до 15 календарних днів ...» [86]. За стаж служби понад 10 років надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю 5 календарних днів, а починаючи з 11-го року ця відпустка збільшується на 2 календарних дні за кожний наступний рік [80].

Ще одним напрямом кадрової роботи в органах місцевого самоврядування є проведення атестації посадових осіб. Відповідно до законодавства атестація проводиться раз на чотири роки. Атестація проводиться для оцінки кваліфікації, ділових та професійних якостей посадових осіб. Проводить атестацію атестаційна комісія. Вона створюється за рішенням сільського, селищного, міського голови, голови районної у місті, районної, обласної ради [86].

За результатами атестації атестаційна комісія робить один з таких висновків: про відповідність займаній посаді; про відповідність займаній посаді за певних умов; про невідповідність займаній посаді.

Відповідно до висновку атестаційна комісія пропонує сільському, селищному, міському голові, голові районної у місті, районної, обласної ради:

«1) визнати посадову особу атестованою;

2) призначити протягом року повторне атестування (за згодою посадової особи);

3) зарахувати посадову особу до кадрового резерву або призначити її на вищу посаду;

4) перевести посадову особу на іншу посаду, що відповідає її кваліфікації, або звільнити її з займаної посади» [86].

У період між атестаціями проводиться щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків [74]. Щорічна оцінка проводиться безпосереднім керівником у січні – лютому за підсумками минулого року. Щорічна оцінка проводиться з «... метою поліпшення добору й розстановки кадрів, розвитку ініціативи і творчої активності посадових осіб місцевого самоврядування, визначення їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку; планування кар'єри, вдосконалення процесу планування та організації діяльності як посадової особи місцевого самоврядування, так і органу місцевого самоврядування в цілому, виявленні організаційних проблем та оперативного реагування на них, аналізу виконання посадових інструкцій» [24].

Результати щорічної оцінки повинні враховуватися при атестації посадових осіб, розгляді питань просування по службі, присвоєння чергового рангу, встановлення передбачених законодавством, надбавок, премій або змін їх розміру, формуванні кадрового резерву тощо [24].

Ще одним важливим напрямом кадрової роботи в органах місцевого самоврядування є підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

Професійне навчання посадових осіб місцевого самоврядування може здійснюватися через підготовку за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»

Підвищення кваліфікації здійснюється за загальними та спеціальними програмами. Зміст загальних програм підвищення кваліфікації охоплює загальні

питання державного управління та місцевого самоврядування, питання запобігання корупції, зміни у законодавстві з питань служби в органах місцевого самоврядування, європейської та євроатлантичної інтеграції, питання гендерної рівності, підвищення рівня володіння державною та іноземною мовою тощо. В спеціальних програмах висвітлюються питання напрямів діяльності та функціонування органу місцевого самоврядування [65].

Підвищення кваліфікації за загальними або спеціальними професійними програмами є обов'язковим для посадових осіб місцевого самоврядування, які вперше призначені на посади в органах місцевого самоврядування або вперше обраних на виборну посаду, протягом року після призначення (обрання); призначених на посаду в органи місцевого самоврядування, не рідше одного разу на три роки; обраних або затверджених відповідною радою на виборну посаду, не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень.

Професійне навчання може здійснюватися шляхом стажування на посадах або самоосвіти у формі участі у науково-практичних конференціях, фахових семінарах, тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками тощо [65].

Самоосвіта є процесом, який повинен тривати протягом усього професійного життя працівника. У той же час самоосвіта є окремою сферою діяльності публічного службовця, яка впливає на його професійний розвиток, але, на відміну від інших видів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, залежить від самоусвідомлення себе як фахівця, мотивації до покращення своєї діяльності. Незважаючи на прямий зв'язок із професійною діяльністю, самоосвіта виходить за її межі, бо до її складу входить і набуття не тільки вузькоспеціалізованих, а і загальнорозвиваючих знань, обізнаність у політичному, економічному житті в державі тощо.

З одної сторони самоосвіта реалізується окремими людьми, з іншого боку, професіоналізм колективу складається з професіоналізму кожного працівника. Тобто і колектив, і окремий працівник потребують створення системи, яка стимулюватиме самоосвіту [28, с. 3].

Деякі дослідники крім формальної освіти та самоосвіти виокремлюють ще неформальну освіту. Неформальна освіта в органах публічної влади в Україні – систематизована освіта з метою здобуття нових умінь та професійних компетентностей, що не передбачає надання визнаних державою кваліфікаційних характеристик за рівнями освіти встановленого державного зразка. Неформальна освіта розвивається як нова форма освітнього процесу, зорієнтована на потреби осіб, які навчаються, добровільна, індивідуальна, гнучка, суб'єктна. Особливе значення цієї форми освіти є у позитивному саморозвитку особистості та можливості задовольняти потреби суспільства, що швидко змінюється [5, с. 153].

Все більше науковців звертають увагу на професіоналізацію публічної служби.

Під професіоналізмом публічного службовця розуміються його знання, вміння, навички, його професійний досвід, які він застосовує для розв'язання професійних завдань. Професіоналізм кадрів системи публічного управління складається з професіоналізму кожного працівника, але не дорівнює його сумі (кількості працюючих). Тобто кожний публічний службовець може бути професіоналом у своїй галузі, але вся система публічного управління функціонує не завжди ефективно, оскільки існує бюрократизм, корупція, питання соціального захисту вирішуються повільно тощо [97, с. 180].

Професіоналізм людських ресурсів системи публічного управління складається з таких елементів: особистих, ділових, професійних знань, вмінь, навичок; самовдосконалення; кар'єрного зростання з урахуванням результатів діяльності; підвищення кваліфікації, отримання додаткових знань, необхідних під час виконання посадових обов'язків; ефективність та результативність діяльності [96, с. 204].

Компетенція публічних службовців формується за рахунок знань, зокрема отриманих у навчальних закладах, практичного досвіду, вміння поповнювати свої знання, бажання виконувати свої обов'язки якісно тощо. Професіоналізація діяльності посадових осіб особливо актуальна для тих, хто працює на посадах

саме в органах місцевого самоврядування, оскільки більшість публічних послуг надаються населенню саме на рівні місцевих органів влади, тому робота публічних службовців має бути спрямована на задоволення потреб мешканців територіальної громади, спрощення дозвільно-погоджувальних процедур, забезпечення високого рівня надання публічних послуг [30].

Особливістю кадрової роботи в органах місцевого самоврядування є здійснення заходів щодо проведення спеціальної перевірки та перевірки відповідно до Закону України «Про очищення влади».

Очищення влади (люстрація) – це заборона окремим фізичним особам обіймати певні посади (крім виборних посад) в органах державної влади та органах місцевого самоврядування [78].

Посадові особи, подають керівнику органу заяву, у якій повідомляють про те, що до них не застосовуються відповідні заборони, та про згоду на проходження перевірки, згоду на оприлюднення відомостей щодо них відповідно до цього Закону. Кадрова служба органу місцевого самоврядування надсилає до органів перевірки запити, а до Міністерства юстиції України – повідомлення про початок перевірки та розміщують на сайті органу інформацію про початок перевірки. Після отримання відповідей від органів перевірки кадрова служба готує довідку про результати перевірки відповідно до Закону України «Про очищення влади». Щодо процедури проведення перевірки з очищення влади на сучасному етапі можна зазначити наступне. Постановою Кабінету Міністрів України від 16.10.2014 р. № 563 органами перевірки до 2020 року було визначено: Міністерство юстиції України, Служба безпеки України, Державна фіскальна служба України (ДФС), Міністерство внутрішніх справ України, Генеральна прокуратура, Державна судова адміністрація України. В 2020 році Державну фіскальну службу України з органів перевірки виключили, а Національне агентство з питань запобігання корупції включили до їх переліку. Але проведення перевірки з очищення влади було фактично заблоковано з 2017 року. Адже з 2017 року посадові особи місцевого самоврядування повинні були подавати декларацію осіб, уповноважених на виконання функцій держави або

місцевого самоврядування, шляхом заповнення на офіційному веб-сайті Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК).

Але органом перевірки НАЗК не було визначено, а ДФС не мало доступу до перевірки цих декларацій. Отже, довідки про результати перевірки відповідно до Закону України «Про очищення влади» кадрові служби не могли скласти, оскільки висновки щодо результату перевірки від ДФС (ДПС) не надходили. Адже довідка складається на основі висновків, які надійшли від органів перевірки.

Також кадрові служби в органах місцевого самоврядування повинні виконувати антикорупційне законодавство. Що стосується питання прийняття на службу в органах місцевого самоврядування, то щодо осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, а також посад з підвищеним корупційним ризиком, проводиться спеціальна перевірка.

Ще одним напрямом кадрової роботи в органах місцевого самоврядування є здійснення заходів щодо припинення посадовими особами служби в органах місцевого самоврядування. На посадових осіб розповсюджуються норми законодавства про працю, але додаються свої особливості. Отже, додатковими підставами припинення служби в органах місцевого самоврядування є: «...порушення посадовою особою місцевого самоврядування Присяги; ... порушення умов реалізації права на службу в органах місцевого самоврядування; виявлення або виникнення обставин, що перешкоджають перебуванню на службі, чи недотримання вимог, пов'язаних із проходженням служби в органах місцевого самоврядування; досягнення посадовою особою місцевого самоврядування граничного віку перебування на службі в органах місцевого самоврядування» [86]. Граничним віком перебування на службі є вік 65 років. Ці обмеження не розповсюджуються на осіб, які обираються на відповідні посади. Після досягнення граничного віку, за рішенням відповідного голови посадові особи місцевого самоврядування можуть бути залишені на

посадах радників чи консультантів, на умовах строкового трудового договору [86].

Таким чином, підсумовуючи викладене у розділі 2 дипломної роботи потрібно відзначити наступне:

– нормативно-правовою базою організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування є загальне законодавство про працю. Інші законодавчі акти, згідно яких здійснюється кадрова роботи в органах місцевого самоврядування, часто регулюють також кадрові процеси при проходженні державної служби;

– нормативні акти, на яких базується кадрова робота в органах місцевого самоврядування, часто суперечать один одному, є застарілими та не відображають сучасні тенденції розвитку місцевого самоврядування;

– організація кадрової роботи повинна враховувати основні етапи проходження служби в органах місцевого самоврядування: прийняття на службу, прийняття присяги, присвоєння рангів, створення та ведення кадрового резерву, атестація посадових осіб місцевого самоврядування, припинення служби в органах місцевого самоврядування;

– організація кадрової роботи в органах місцевого самоврядування повинна відображати основні тенденції та принципи кадрової політики держави;

– на сучасному етапі в наукових дослідженнях організації кадрової роботи робиться акцент на професіоналізацію публічної служби.

Результати дослідження теоретичного аспекту організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування дають можливість перейти до розгляду та аналізу практичного аспекту об'єкту дослідження. Оскільки будь-які теоретичні положення завжди потребують корегування у відповідності до вимог сучасної практики.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Сучасний стан кадрової роботи в органах місцевого самоврядування на прикладі Запорізької міської ради.

Висвітлення практичного аспекту дослідження організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування на прикладі Запорізької міської ради дозволяє оцінити відповідність теоретичних положень фактичним обставинам та виявити можливі шляхи оптимізації ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.

На сучасному етапі в ході проведення адміністративно-територіальної реформи, при передачі повноважень місцевим органам влади зростає роль професійних якостей посадової особи місцевого самоврядування, її здатності ефективно реагувати на зміну зовнішніх обставин, вміння організувати свою роботу, в тому числі з застосуванням інформаційних засобів та технологій. Це дозволяє надавати якісні послуги мешканцям відповідної територіальної громади, планувати розвиток територій відповідно до світових тенденцій функціонування місцевого самоврядування.

При формуванні кадрового складу органів місцевого самоврядування велику роль відіграє організація в них кадрової роботи.

Розглянемо практичний аспект реалізації кадрової роботи на прикладі Запорізької міської ради.

Кадрова робота у виконавчих органах Запорізької міської ради спрямована на реалізацію кадрової політики, направленої на всебічний розвиток міського господарства, динаміку економічного, соціального та культурного розвитку міста Запоріжжя.

Для регулювання роботи з кадрами в виконавчих органах Запорізької міської ради було видано розпорядження міського голови від 25.06.2011 №428р

«Про затвердження Положення про організацію роботи з кадрами в апараті Запорізької міської ради, її виконавчого комітету, виконавчих органах Запорізької міської ради». В положенні визначено нормативно-правова база роботи з кадрами в виконавчих органах міської ради, висвітлюються основні етапи проходження служби в органах місцевого самоврядування: прийом на службу, стажування, формування кадрового резерву, проведення атестації та щорічної оцінки, присвоєння рангів та встановлення надбавок, підвищення кваліфікації, надання відпусток тощо. В документі також зазначено, що робота з кадрами в апараті Запорізької міської ради, її виконавчого комітету, виконавчих органах Запорізької міської ради проводиться з метою комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити суспільно-економічний розвиток м. Запоріжжя [62].

Особливістю кадрової роботи в місцевих органах влади є відсутність в Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначення підрозділу, який здійснює кадрову роботу в органах місцевого самоврядування на відміну від держслужби, де створення служби управління персоналом закріплено законодавчо.

Організація роботи з кадрового забезпечення служби в органах місцевого самоврядування в апараті Запорізької міської ради та її виконавчого комітету, виконавчих органах Запорізької міської ради покладається на відділ організаційної та кадрової роботи виконавчого комітету Запорізької міської ради [62]. Для ведення кадрової роботи керівники виконавчих органів ради призначають досвідчених спеціалістів. Треба зазначити, що в виконавчих органах ради не завжди створюється окремий підрозділ для організації кадрової роботи, як правило, в органі наявний спеціаліст, в посадові обов'язки якого входить ведення кадрової роботи. На жаль, не завжди ця посадова особа здійснює тільки роботу з кадрами, іноді на неї можуть покладатися і функції канцелярії, підготовки відповідей на звернення громадян тощо. Це може знижувати якість ведення кадрової роботи в органі, в тому числі якість підготовки кадрових документів, своєчасність ознайомлення зі змінами в

законодавстві, що стосуються специфіки роботи.

Відділом організаційної та кадрової роботи виконавчого комітету Запорізької міської ради в грудні розробляється проект плану роботи з кадрами на наступний рік, який затверджується розпорядженням міського голови. Керівники виконавчих органів Запорізької міської ради затверджують аналогічні плани розпорядженнями, наказами. У плані визначаються заходи щодо добору кадрів, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, заохочення і контролю за їхньою роботою, підготовки кадрового резерву [62]. Відповідно було видано розпорядження міського голови від 21.12.2019 №325р «Про план роботи з кадрами виконавчих органів міської ради на 2020 рік», в якому визначено основні напрями роботи з кадрами в виконавчих органах Запорізької міської ради та строки їх виконання [79]. Це дозволяє спеціалістам по роботі з кадрами планувати та структурувати свою роботу, визначити напрями діяльності при формуванні кадрового складу виконавчих органів міської ради.

Режим роботи виконавчих органів міської ради визначено в Регламенті роботи виконавчого комітету Запорізької міської ради [84].

Станом на 31.12.2019 загальна чисельність апарату ради, її виконавчих органів складала 1855 одиниць, в тому числі посадових осіб – 1623.

Прийняття на службу в органи місцевого самоврядування, в тому числі і до виконавчих органів Запорізької міської ради, здійснюється шляхами, визначеними в законодавстві, тобто: шляхом обрання, шляхом обрання або затвердження міською радою, шляхом призначення міським головою на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством. Детально характеристика шляхів призначення на службу в органи місцевого самоврядування була висвітлена в другому розділі дипломної роботи.

В цьому розділі зупинимось на найбільш поширеному шляху зайняття посад в місцевому самоврядуванні – конкурсному відборі.

Як вже згадувалося в другому розділі дипломної роботи, конкурс на заміщення посад регламентується Постановою Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 №169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на

заміщення вакантних посад державних службовців» та Наказом Головного управління державної служби України від 08.07.2011 №164 «Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців». На виконання цих нормативно-правових актів в Запорізькій міській раді було видано розпорядження міського голови від 12.09.2011 №583р. «Про затвердження Порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування у виконавчих органах Запорізької міської ради, апараті Запорізької міської ради та її виконавчому комітеті». В цьому документі зазначається процедура проведення іспиту кандидатів на заміщення посад у виконавчих органах Запорізької міської ради, затверджено перелік питань на знання законодавства, які необхідно включити до екзаменаційних білетів, затверджено зразки форми екзаменаційного білету та екзаменаційної відомості [69].

Для проведення конкурсу на заміщення посад в виконавчому органі міської ради утворюється конкурсна комісія, яку очолює заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, який координує діяльність відповідного виконавчого органу ради. Секретарем комісії, як правило визначається посадова особа, яка здійснює роботу з кадрами у відповідному органі. До складу конкурсної комісії в якості її членів, як правило, входять керівник органу, представники юридичної служби та працівники підрозділів цього виконавчого органу міської ради.

Враховуючи, що за 2020 рік узагальнених даних ще немає, в цьому розділі ми будемо в основному оперувати даними за 2019 рік.

Впродовж 2019 року у виконавчому комітеті міської ради та її виконавчих органах було оголошено конкурси на заміщення 148 вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування.

Результатом не всіх конкурсів було визначення переможця та призначення його на посаду. Є посади в виконавчих органах міської ради, на які важко знайти кандидатів, оскільки рівень оплати праці на цих посадах в органах місцевого самоврядування нижче, ніж в інших секторах економіки. Наприклад, це

стосується посад економістів, бухгалтерів, юрисконсультів, архітекторів тощо. Відповідно кандидатів на заміщення цих посад іноді немає. Тому конкурси на посади, на які не було кандидатів, визнаються такими, що не відбулися.

Також іноді складається ситуація, коли кандидати, які беруть участь у конкурсі, мають низький рівень знань, тому не можуть набрати хоча б мінімальну кількість балів, щоб скласти письмовий іспит. Кандидати, які не склали іспит, не можуть бути рекомендовані конкурсною комісією для призначення на посаду. Тому конкурси визнаються такими, що не мають переможців.

Треба зазначити, що за останні роки зросла кількість кандидатів на участь у конкурсі на посади в органи місцевого самоврядування, які мають стаж державної служби. Це пов'язано з реформуванням державної служби, реорганізацією органів влади, а, отже, вивільненням значної кількості державних службовців. Ці громадяни швидше адаптуються до умов проходження служби в органах місцевого самоврядування, ніж особи, які працювали в інших галузях економіки, адже між державною службою і службою в органах місцевого самоврядування багато спільного.

За 2019 рік на службу у виконавчі органи Запорізької міської ради призначено 100 осіб, з них: на конкурсній основі – 87 осіб, з кадрового резерву за підсумками успішно складеного іспиту призначено 11 осіб, до патронатної служби міського голови – 2 особи.

Також призначення на посади в органи місцевого самоврядування відбувається шляхом переведення, за результатами стажування чи перебування в кадровому резерві.

Кадровий резерв виконавчих органів Запорізької міської ради формується враховуючи нормативно-правові документи, які регулюють це питання, а також рішення Запорізької міської ради від 26.12.2001 № 8 «Про порядок формування та ведення кадрового резерву в виконавчих органах Запорізької міської ради» [82].

Впродовж 2019 року у виконавчих органах Запорізької міської ради переведено 127 посадових осіб: шляхом просування – 48 осіб, з них: як такі, що були зараховані до кадрового резерву – 6 осіб, як такі, що успішно пройшли стажування – 42 особи; на рівнозначні посади переведено 66 осіб, на нижчі посади – 8 осіб, з тимчасової на постійну посаду переведено 5 осіб.

До кадрової роботи в органах місцевого самоврядування відноситься присвоєння рангів посадової особи місцевого самоврядування.

Відповідно до статті 15 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» в 2019 році 137 посадовим особам, які успішно відпрацювали на посаді не менш як 2 роки, присвоєно черговий ранг посадової особи. При просуванні по службі ранг посадової особи місцевого самоврядування підвищено 35 особам, вперше ранг посадової особи місцевого самоврядування присвоєно 60 особам.

В травні 2016 року відбулися зміни в законодавстві про державну службу. Тому у кадрових служб виконавчих органів Запорізької міської ради при присвоєнні рангу посадової особи місцевого самоврядування особам, які мають ранг державного службовця, виникли проблеми в зв'язку з невідповідністю рангів посадової особи місцевого самоврядування та рангів державної служби. Спочатку в роз'ясненні Національного агентства України з питань державної служби (лист від 07.03.2018 р. № 1815/10-18) зазначалось, що «чинним законодавством не передбачено при переході особи з посади державного службовця на посаду в орган місцевого самоврядування присвоєння їй рангу посадової особи місцевого самоврядування на рівні присвоєного їй рангу державного службовця» [105]. Керуючись цим роз'ясненням, посадовим особам, відповідно до законодавства, присвоювались ранги посадової особи місцевого самоврядування в межах відповідної категорії посад, не враховуючи ранг державного службовця.

Через деякий час Національне агентство України з питань державної служби (роз'яснення від 23.10.2018 № 1-р/з-ОМС та лист від 18.12.2019 № 9449/13-19) змінило думку щодо цієї ситуації: «особі, яка призначається на

посаду в орган місцевого самоврядування та має ранг державного службовця, присвоєний відповідно до Закону України від 16 грудня 1993 року № 3723-ХІІ «Про державну службу» або Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VІІІ «Про державну службу», присвоюється ранг посадової особи місцевого самоврядування на рівні рангу державного службовця, якщо Законом не передбачено присвоєння вищого рангу посадової особи місцевого самоврядування» [103, 104].

Але роз'яснення суперечать один одному і жодне з них не розв'язує проблему, що виникла. Наприклад, особі з 9 рангом держслужбовця (найнижчим в державній службі) при призначенні в органи місцевого самоврядування на посаду головного спеціаліста в управління, департамент міської ради (шоста категорія, ранги з 13 по 11), враховуючи останнє роз'яснення НАДС, присвоюється 9 ранг посадової особи місцевого самоврядування, а це вже на рівні категорії посад 4 та 5, тобто начальника відділу, керівника управління, директора департаменту міської ради. Цим порушується норма закону про присвоєння рангів в межах відповідної категорії посад.

Бачимо, що виникла правова колізія, яка потребує вирішення на законодавчому рівні шляхом узгодження законодавчих актів в сфері проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Умови оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування визначаються постановою Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 №268. Заробітна плата складається з посадового окладу; надбавки за вислугу років; надбавки за ранг посадової особи місцевого самоврядування; надбавки за високі досягнення у праці або за виконання особливо важливої роботи; доплати за науковий ступінь, надбавки за почесне звання (якщо їх діяльність збігається за профілем з науковим ступенем або почесним званням) тощо [90].

Відповідно кадрові службу повинні відслідковувати своєчасність підготовки документів для присвоєння рангів, настання дати зміни стажу для надбавки за вислугу років, наявність почесного звання чи здобуття наукового ступеню тощо.

Законодавством передбачено проведення атестації посадових осіб раз на 4 роки. Атестація посадових осіб виконавчих органів Запорізької міської ради проводилась у 2018 році відповідно до Положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування виконавчих органів Запорізької міської ради, затвердженого розпорядженням міського голови від 05.12.2017 р №423р [64].

Між атестаціями проводиться щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків. Відповідно до наказу Головного управління державної служби України від 30.06.2004 №102 «Про затвердження Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків та завдань» із змінами, Порядку проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків та завдань, затвердженого розпорядженням міського голови від 01.04.2010 №154р [71], у першому кварталі 2019 року було забезпечено проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків та завдань за 2018 рік.

Кадрові служби при призначені осіб на посади в органи місцевого самоврядування повинні здійснювати заходи щодо проведення перевірки з люстрації. На виконання Закону України «Про очищення влади» [78], Порядку проведення перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон, передбачених частинами третьою і четвертою статті 1 Закону України «Про очищення влади», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 16.10.2014 №563 зі змінами [14], та розпорядженням міського голови від 22.05.2015 №128р «Про проведення в апараті Запорізької міської ради та її виконавчого комітету, виконавчих органах Запорізької міської ради перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади» [83] в 2019 році продовжено роботу з перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади».

На підставі відомостей, наявних в особових справах та трудових книжках, перевірено достовірність відомостей, зазначених у заявах 79 претендентів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування виконавчих органів Запорізької міської ради. Направлено щодо них запити до органів, що проводять перевірку достовірності відомостей щодо незастосування заборон відповідно до Закону України «Про очищення влади». В зв'язку з неузгодженістю законодавства, з 2017 року Головне управління Державної податкової служби у Запорізькій області (до цього – ГУ Державної фіскальної служби) повертало запити без виконання, аргументуючи тим, що не можуть здійснювати перевірку декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, бо не мають доступу до цих декларацій. Адже ці декларації подавались шляхом заповнення на сайті НАЗК.

В 2020 році Державну податкову службу України з органів перевірки виключили, а Національне агентство з питань запобігання корупції включили до їх переліку. Але НАЗК також повертає запити без розгляду, пояснюючи це тим, що Закон України «Про запобігання корупції» не наділяє Національне агентство з питань запобігання корупції повноваженнями щодо здійснення перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади», тому у НАЗК відсутні законодавчо визначені підстави для участі у такій перевірці. А останнім часом Національне агентство повертає запити без розгляду в зв'язку з тим, що рішенням Конституційного Суду України №13-р/2020 від 27.10.2020 р. НАЗК позбавлене повноважень щодо перевірки декларацій.

В результаті на сучасному етапі перевірка можлива лише щодо осіб, які не обіймали посади, зазначені у підпунктах 1-10 пункту 2 Порядку, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 16.10.2014 р. № 563, оскільки в такому випадку запити до Національного агентства з питань запобігання корупції не надсилаються, тому у кадрових служб є можливість підготувати довідку про результати перевірки відповідно до Закону України «Про очищення влади» і завершити перевірку.

Посадові особи не можуть мати у прямому підпорядкуванні близьких їм осіб або бути прямо підпорядкованими у зв'язку з виконанням повноважень близьким їм особам. Особи, які претендують на зайняття посад, зобов'язані повідомити керівництво органу, на посаду в якому вони претендують, про працюючих у цьому органі близьких їм осіб [55]. Причому перелік осіб в 2019 році було розширено. Тепер в Законі України «Про запобігання корупції» зазначено, що «близькі особи – члени сім'ї суб'єкта, ... а також чоловік, дружина, батько, мати, вітчим, мачуха, син, дочка, пасинок, падчерка, рідний та двоюрідний брати, рідна та двоюрідна сестри, рідний брат та сестра дружини (чоловіка), племінник, племінниця, рідний дядько, рідна тітка, дід, баба, прадід, прабаба, внук, внучка, правнук, правнучка, зять, невістка, тесть, теща, свекор, свекруха, батько та мати дружини (чоловіка) сина (дочки), усиновлювач чи усиновлений, опікун чи піклувальник, особа, яка перебуває під опікою або піклуванням зазначеного суб'єкта.» [55]. Відслідковувати наявність в органі близьких осіб частково покладено на кадрові служби.

На кадрові служби покладено завдання організувати підвищення кваліфікації посадових осіб. За 2019 рік підвищили кваліфікацію 447 посадових осіб виконавчих органів Запорізької міської ради: у Запорізькому центрі перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій (далі – ЗЦППК) – 356 осіб; в інших закладах – 86 осіб, в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України – 1 посадова особа місцевого самоврядування, у Дніпропетровському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України – 4 посадові особи.

Треба зазначити, що підвищення кваліфікації в ЗЦППК здійснюється за загальними професійними програмами, які охоплюють такі напрями: загальні питання державного управління; загальні питання місцевого самоврядування; питання запобігання корупції; зміни у законодавстві з питань державної служби;

зміни у законодавстві з питань місцевого самоврядування та служби в органах місцевого самоврядування; європейська та/або євроатлантична інтеграція; питання забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків; підвищення рівня володіння державною мовою; підвищення рівня володіння іноземними мовами; питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями тощо [66]. Ці програми дають деталізовані знання за загальними та спеціальними програмами з зазначених напрямів (треба відзначити ґрунтовність та актуальність професійної програми з питань запобігання корупції), але не завжди існують програми, які дійсно відображають специфіку роботи органів місцевого самоврядування. Як приклад можна привести навчання посадових осіб, які відповідають за роботу з кадрами. В ЗЦППК ці навчання носять більш теоретичний характер, тому особи, які проходять навчання, не завжди можуть знайти інформацію для розв'язання проблем, що виникають при веденні кадрової роботи в органах місцевого самоврядування, на практиці.

На жаль, не всі керівники розуміють необхідність регулярного підвищення кваліфікації своїх працівників, аргументуючи їх великою завантаженістю і неможливістю виконання обов'язків працівника, який навчається, іншою посадовою особою. Тому кадровим службам треба проводити роз'яснювальну роботу з керівниками виконавчих органів міської ради, з метою інформування про важливість навчання посадових осіб для успішного виконання їх посадових обов'язків.

У 2019 році закінчили вищі навчальні заклади 13 посадових осіб виконавчих органів Запорізької міської ради, з них: Національну академію державного управління при Президентові України – 1 посадова особа (на початку 2020 року закінчили ще 2 особи), Дніпропетровський регіональний інститут державного управління при Президентові України – 4 особи (на початку 2020 року закінчили ще 12 осіб), Запорізький національний університет – 4 особи (на початку 2020 року закінчили ще 9 осіб), Національний університет «Запорізька політехніка» – 1 особа, інші навчальні заклади – 3 особи. Львівський

та Харківський регіональні інститути державного управління при Президентіві України на початку 2020 року закінчили по 1 особі. Більшість з цих випускників здобували освіту за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Тобто в виконавчих органах міської ради кадровими службами проводиться цілеспрямована робота на здобуття посадовими особами освіти за цим напрямом підготовки. Наприклад, в 2019 році на цю спеціальність до Запорізького національного університету вступило на навчання 9 посадових осіб виконавчих органів міської ради, у 2020 році – 11 осіб. Треба зазначити, що з 135 керівників виконавчих органів міської ради та їх заступників 51 мають диплом (або здобувають освіту) за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Більшість посадових осіб виконавчих органах Запорізької міської ради мають вищу освіту ступеня спеціаліста, магістра. Оскільки, згідно наказу Головного управління державної служби України від 29.12.2009 № 406, вимогами до професійно-кваліфікаційних характеристик всіх посадових осіб, крім посад спеціаліста, спеціаліста I та II категорії, була саме вища освіта за рівнем спеціаліста, магістра. Відповідно, при проведенні конкурсного відбору, переможцями конкурсу ставали особи з освітою відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня. З 2019 року вимоги до освіти та кваліфікації посадових осіб змінилися (Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019 р. № 203-19.), стало можливо приймати на службу в органи місцевого самоврядування на некерівні посади осіб зі ступенем освіти бакалавра. Тому, вірогідно, кількість осіб, які будуть призначатися на посади в органах місцевого самоврядування з освітою ступеня бакалавра, буде збільшуватись.

Протягом 2019 року з виконавчих органів Запорізької міської ради звільнилось 84 посадові особи місцевого самоврядування, з них у зв'язку з виходом на пенсію або досягненням граничного віку перебування на службі в органах місцевого самоврядування – 8 осіб, з інших причин – 76 осіб.

Кадрові служби, як правило, ведуть і військовий облік. Завданнями військового обліку є: утворення військового резерву людських ресурсів; проведення аналізу кількісного складу та якісного стану призовників і військовозобов'язаних; документальне оформлення військово-облікових документів призовників і військовозобов'язаних; бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час; здійснення контролю за виконанням призовниками і військовозобов'язаними встановлених правил військового обліку [68].

Підсумовуючи організацію кадрової роботи в виконавчих органах Запорізької міської ради, можна зазначити, що кадрова робота ведеться згідно трудового законодавства та спеціальних законів, відповідно має свою специфіку порівняно з роботою з кадрами в установах, організаціях, підприємствах інших сфер економіки. Враховуючи, що прийом на службу в органи місцевого самоврядування відбувається, як правило, на конкурсній основі, то це унеможливує формування кадрового складу за певною віковою характеристикою або статтю, адже відбір відбувається за рівнем знань та досвідом роботи. Це значно зменшує можливості дискримінації за віком, статтю, релігійною, етнічною та іншими ознаками.

3.2. Шляхи оптимізації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування

В попередніх розділах дипломної роботи було з'ясовано зміст, принципи, особливості ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування. В цьому розділі спробуємо виявити шляхи оптимізації роботи з кадрами в органах місцевого самоврядування.

Треба зазначити, що посадові особи повинні діяти в межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і законами України, та керуючись іншими нормативно-правовими актами, а отже ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування обмежено законодавчо. Ведення радикально нових

методів організації кадрової роботи, як це може застосовуватися в приватних компаніях, неможливо в зв'язку з чіткою законодавчою регламентацією всіх етапів проходження служби в органах місцевого самоврядування.

Тому для оптимізації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування необхідно в першу чергу зміни в законодавстві.

Як вже детально аналізувалося в попередніх розділах дипломної роботи, нормальній роботі кадрових служб в органах місцевого самоврядування перешкоджає недосконале, застаріле законодавство. Сам Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» не відповідає вже новим реаліям, в тому числі реформі адміністративно-територіального устрою. Відповідно і Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні» не відображає ситуацію, яка склалася в Україні в зв'язку з реформуванням органів місцевого самоврядування. Відповідно є необхідність прийняття нових законів на заміну вже вищезгаданим законам, а також внесення змін до Конституції України. Про це вже декілька років ведуться дискусії, але проблема в тому, що ті законопроекти, які виносились на розгляд Верховної Ради України, майже повністю дублювали положення нового Закону України «Про державну службу». На нашу думку, треба розробляти закон, який буде регулювати відносини саме в сфері місцевого самоврядування, враховуючи його специфіку. Бо при призначенні посадової особи до виконавчих органів сільської, селищної ради не логічно вимагати від громадянина мати такі ж професійно-кваліфікаційні характеристики та досвід роботи, як при призначенні на державну службу, враховуючи різну ступінь повноважень, прав, відповідальності органів місцевого самоврядування та державних органів.

Також на сучасному етапі організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування наявно багато нормативно-правових актів, які є застарілими, іноді вони суперечать один одному. Наприклад, проведення конкурсів в органи місцевого самоврядування регламентується Постановою Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 р. № 169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців», Наказом

Головного управління державної служби України від 08.07.2011 р. № 164 «Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців», які базуються на нормах старого Закону України «Про державну службу», але розповсюджуються на службу в органах місцевого самоврядування. Теж саме стосується і Постанови КМУ від 20.12.1993 №1049 «Про надбавки за вислугу років для працівників органів виконавчої влади та інших державних органів», Постанови КМУ від 01.12.1994 р. № 804 «Про затвердження Положення про порядок стажування в державних органах». Закон України «Про очищення влади» та Постанова Кабінету Міністрів України від 16.10.2014 р. № 563 «Деякі питання реалізації Закону України «Про очищення влади», які регулюють проведення перевірки з люстрації, не узгоджені з Законом України «Про запобігання корупції» та іншими нормативно-правовими актами, тому це, в деяких випадках, унеможливує проведення перевірки з очищення влади, яка є обов'язковою при призначенні посадових осіб органів місцевого самоврядування. Тому для оптимізації кадрової роботи в місцевих органах влади, треба узгодити нормативно-правові акти між собою та з іншими нормами законодавства.

Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні» передбачено, що «консультативне та методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування здійснюється центральним органом виконавчої влади з питань державної служби з урахуванням вимог чинного законодавства про місцеве самоврядування в Україні» [86]. Цим органом є Національне агентство України з питань державної служби.

Відповідно до положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500, Національне агентство: забезпечує нормативно-правове регулювання у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; погоджує, розроблені Мінсоцполітики, проекти нормативно-правових актів з питань умов і розмірів оплати праці працівників органів місцевого самоврядування; оприлюднює на офіційному веб-сайті НАДС

узагальнені роз'яснення з питань застосування Законів України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; здійснює розгляд звернень, запитів на інформацію органів місцевого самоврядування, що стосуються застосування Законів України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, надає на них узагальнені відповіді; вносить в установленому порядку Кабінетові Міністрів України пропозиції щодо віднесення посад в органах місцевого самоврядування, що не визначені у Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також нових посад в органах місцевого самоврядування до відповідних категорій посад. Отже, щодо місцевого самоврядування НАДС здійснює в основному роз'яснювальні та консультативні функції. Також Національне агентство забезпечує функціонування системи професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад [61]. Щодо державних органів повноваження НАДС набагато ширші – здійснює підтримку служб управління персоналом, аналізує роботи з кадрами, бере участь в організації конкурсів на посади державної служби та пов'язаних з цим процедур, контролю умови праці держслужбовців, організовує професійне навчання державних службовців тощо [61].

Отже, для підвищення ефективності кадрової роботи в органах місцевого самоврядування необхідно створення на всеукраїнському рівні окремого органу, який буде опікуватися місцевим самоврядуванням, здійснювати заходи щодо внесення змін до законодавства, проводити методичну роботу щодо специфіки кадрової роботи в місцевих органах влади, функціонування органів, оформлення необхідної документації тощо.

Оскільки повноваження, завдання, права, обов'язки кадрових служб органів місцевого самоврядування не визначено Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», це ускладнює роботу з кадрами в цих

органах. Отже, потрібно законодавче закріплення принципів функціонування кадрових служб, розробка нормативно-правової бази для їх діяльності, отримання методичної підтримки їх роботи. Необхідно здійснювати перехід від кадрових служб до служб управління персоналом. Адже, кадрові служби повинні не просто здійснювати заходи щодо етапів проходження служби, а також, бажано, здійснювати аналіз психологічного клімату в колективі, сприяти профілактиці та залагодженню конфліктів між працівниками, виявляти випадки професійного вигорання, рекомендувати керівнику ротації працівників, здійснювати заходи щодо адаптації нових працівників тощо. Це складний заходи і потребують спеціальних знань та навичок від працівників кадрових служб.

Тому для більш ефективної кадрової роботи кадрові служби повинні комплектуватися професійними кадрами, які використовують нові технології управління персоналом. Для цього посадовим особам з кадрової роботи необхідно регулярно проходити підвищення кваліфікації, оскільки законодавство, яке регулює проходження служби в органах місцевого самоврядування, постійно змінюється. Також потрібна методична підтримка в роботі кадрових служб. Щоб виконувати такий обсяг роботи на працівників, на яких покладені обов'язки роботи з кадрами, не повинні додатково покладатися інші обов'язки, не пов'язані з роботою з кадрами.

Наприклад, один з відносно нових методів роботи з персоналом є профайлінг. Профайлінг – це напрям у психологічній науці, який дозволяє розшифровувати невербальні компоненти поведінки, що використовуються в міжособистісному спілкуванні, а також у вигляді безконтактної детекції брехні. Розроблений американським психологом Полом Екманом. Кадровий профайлінг являє собою систему опису особистості співробітника з прогнозуванням його організаційної та особистої поведінки. За допомогою кадрового профайлінгу можна скласти психологічний портрет людини. Застосування профайлінгу дозволяє: виявити професійні можливості й обмеження кожного конкретного кандидата, чи буде він ефективний на посаді; вірно сформулювати посадові обов'язки; з'ясувати, яким чином мотивується людина, як приймає рішення, на

підставі чого і як довго; зрозуміти, чи зможе кандидат взаємодіяти з членами колективу; спрогнозувати поведінку кандидата в різних ситуаціях; з'ясувати умови і вид діяльності, у яких кандидат буде максимально ефективним/неефективним. Профайлінг дозволяє максимально використати можливості та здібності співробітника на конкретному робочому місці [21, с. 169–170].

Кадрова робота в органах місцевого самоврядування передбачає прийом на службу в органи місцевого самоврядування спеціалістів різного профілю. Для залучення на службу в органи місцевого самоврядування фахівців високого рівня необхідно підвищення престижності цієї служби. Для цього, в першу чергу, необхідно, щоб оплата праці в органах місцевого самоврядування відповідала рівню оплати праці в інших сферах економіки. Також необхідно створення ефективного механізму проходження служби в органах місцевого самоврядування за контрактом.

Ще одним з шляхів оптимізації кадрової роботи є ротація кадрів. Науковці О. Дегтяр, О. Непомнящий зазначають, що «ротація персоналу – це система управління трудовими рухами всіх категорій персоналу, при цьому з окремими особливостями для кожної з них, протягом трудового життя у формах переведення чи переміщення з метою максимального використання трудового потенціалу працівників, у горизонтальному і вертикальному напрямках...» [15, с. 181]. Дослідники звертають увагу, що ротація кадрів має економічний ефект, що проявляється в: зниженні кількості звільнених; оптимальному оновленні кадрового складу, включаючи забезпечення підготовки резерву керівних кадрів; зниження витрат на відбір та адаптацію персоналу; професійний розвиток співробітників як наслідок зниження монотонності в роботі; максимальне використання трудового потенціалу працівників; можливість навчання працівників без відриву від виробництва у випадках спорідненості спеціальностей; протидія корупції; забезпечення взаємозамінності співробітників у випадку хвороб, відпусток, відряджень тощо.

Щодо соціального ефекту ротації, то вона дозволяє досягти: зростання

рівня задоволеності працею працівників; покращення психологічного клімату в колективі, зниження кількості конфліктів; передачі знань і досвіду працівниками зі стажем молодому поколінню; зняття професійних деструкцій (втома, вигорання). Слабкими рисами ротації є зниження продуктивності праці в період адаптації працівників на нових посадах і матеріальні витрати на здійснення ротаційних заходів. Період активної ротації може тривати до 45 років (кожні три-п'ять років), після чого переміщення повинні здійснюватися рідше (п'ять-сім років) [15, с. 181–182].

Звичайно, не всі посади можуть підпадати під ротацію, оскільки мають свою специфіку роботи та необхідність мати працівнику спеціальної освіти (бухгалтери, юристи, реєстратори тощо). Але тоді ротація можлива всередині структурного підрозділу, змінюючи посадові обов'язки працівників. Якщо при виконанні обов'язків в посадовій інструкції не прописано спеціальної освіти або досвіду роботи, то можна перевести особу з іншого підрозділу, тому ротація дозволяє уникнути звільнення працівників, які є професіоналами, але незадоволені своєю посадою, виконанням певних обов'язків, у яких наявні ознаки професійного вигорання. Ротація майже неможлива в невеликих за чисельністю органах місцевого самоврядування, де окремі посадові особи реалізують одразу декілька напрямів роботи органу. На сучасному етапі про необхідність ротації не зазначено в нормативно-правових актах, але кадрові служби можуть рекомендувати керівнику ротацію для покращення ефективності роботи органу. Умовами успішної ротації є її добровільність та актуальність. Примусова або необґрунтована ротація може зашкодити як особі, так і діяльності органу, оскільки може збільшити напругу і конфліктність в колективі. Також ротація не повинна бути прихованим покаранням.

Щодо оцінювання діяльності посадових осіб, то науковець О. Пархоменко-Куцевіл зазначає на необхідності створення незалежних центрів оцінювання публічних службовців, які зможуть зробити це об'єктивно, з застосуванням інноваційних методик оцінювання. Процес оцінювання публічних службовців є важливою кадровою технологією, яка надає можливість захистити систему

публічного управління від непрофесійних кадрів, а професіональних службовців від необґрунтованих звільнень та ротацій. Дослідниця вважає, що сучасні методи оцінювання публічних службовців є неефективними, формальними, необ'єктивними [48, с. 170]. З одного боку можна погодитись з дослідницею щодо можливої формальності оцінювання публічних службовців в органі, де вони працюють, але з іншого – створення центрів оцінювання може також привести к формалізації цього процесу, корупції, неврахуванню специфіки діяльності посадової особи (наприклад, коли особі треба буде вивчити норми законів, що не стосуються напрямку її роботи). Отже, цей напрямок кадрової роботи потребує подальшого осмислення.

Як зазначає О. Ласійчук, труднощі, пов'язані з оцінюванням і атестацією публічних службовців є спільними для більшості країн. Результати оцінювання є відносними, і навіть у найкращих системах більшість публічних службовців отримують гарні оцінки, а головним критерієм просування по службі є стаж служби [39].

Багато дослідників наголошують на необхідності професіоналізації публічної служби, в тому числі В. Олуйко, В. Куйбіда, М. Слоньовський, В. Яцуба.

Професіоналізм людських ресурсів системи публічного управління покликаний забезпечити якісне виконання посадових обов'язків, здатність до вирішення складних завдань та можливість і готовність до підвищення своєї кваліфікації. До основних критеріїв професіоналізму публічного службовця можна віднести: наявність вищої освіти; компетентність у виконанні посадових обов'язків; наявність практичного досвіду роботи; відповідальність; дотримання законодавчих норм; наявність управлінських здібностей, ініціативність, творчість; здатність та бажання будувати кар'єру; соціальну захищеність, а також його психологічні, моральні та етичні властивості [96, с. 203].

Важливою умовою професіоналізму посадових осіб є професійне навчання та підвищення кваліфікації. На нашу думку, бажано, щоб керівники органів місцевого самоврядування мали освіту за спеціальністю «Публічне управління

та адміністрування». Тоді вони здійснюватимуть управління органами місцевого самоврядування не інтуїтивно, а свідомо, застосовуючи наукову базу і новітні технології. Для стимуляції бажання отримання керівниками спеціалізованої освіти треба розробити систему мотивації, наприклад, введення доплат за наявність такої освіти. Для інших посадових осіб повинна бути удосконалена система підвищення кваліфікації відповідно до специфіки їх роботи. Якщо підвищення кваліфікації буде мати практичну спрямованість та сприятиме збільшенню продуктивності праці, то і керівник, і посадові особи органу місцевого самоврядування будуть зацікавлені систематично проходити навчання. Причому повинна бути створена система мотивації працівників, яка забезпечить прагнення посадових осіб до професійного вдосконалення, самоосвіти, в тому числі шляхом опрацювання спеціалізованих видань, відслідковування змін у законодавстві.

Заслуговує на увагу практика самоосвіти публічних службовців у Франції – проведення суспільно значущих наукових розробок з якогось актуального для громади питання. Замовником виступає державний орган або орган місцевого самоврядування. Після закінчення дослідження запропонований варіант вирішення проблеми та шляхи впровадження результатів наукових розробок службовця в практику виносяться на загальне обговорення. На час проведення дослідження службовцям надається відпустка. Здійснення службовцями практичних досліджень допомагає знайти науково обґрунтоване вирішення актуальних проблем суспільства. Це заохочує самоосвіту службовця та професіоналізує публічну службу [100, с. 28]. Схожу практику самоосвіти посадових осіб було б корисно запровадити і в Україні. Також до подібних проєктів можливо залучення науковців, що дозволило б робити апробацію наукових розробок на практиці, швидше впроваджувати досягнення науки в життя.

Як зазначають дослідники О. Дорош, І. Дорош, особливістю публічних організацій України є персонал різних вікових категорій, що зумовлено підвищенням пенсійного віку. Також кадрова політика цих установ дає

можливість працювати персоналу і після досягнення пенсійного віку. Це може призводити до конфліктів та стресів, адже, у представників різних поколінь є різні цінності. Правильно проведена кадрова робота дозволяє підвищити продуктивність праці шляхом розподілення посадових обов'язків відповідно до можливостей працівників [16, с. 190].

На сучасному етапі в органах публічної влади активно впроваджуються інформаційно-комунікаційні технології: офіційні сайти, електронні системи інформаційно-аналітичного забезпечення органів влади, електронний документообіг тощо, але не всі службовці можуть ефективно використовувати це в своїй роботі [11].

Запровадження електронного документообігу та електронної системи обліку кадрів повинно спростити роботу кадрових служб щодо аналізу, систематизації, узагальнення інформації щодо кадрового потенціалу органу.

Електронний облік трудової діяльності, визначений Постановою Кабінету Міністрів України від 27.11.2019 р. № 1084 [56]. Ініціатива Кабміну щодо створення електронної трудової книжки на початковому етапі буде забирати у кадрових служб багато часу. Але після того, як відомості будуть внесені, це повинно спростити отримання інформації про трудову діяльність особи. Для оптимізації роботи кадрових служб необхідно, щоб система передбачала підрахунок різних видів стажу – страхового, державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, наукового тощо. Внесення роботодавцем самостійно позначки про вид стажу дозволило б спростити підрахунок стажу за вислугу років, оскільки роботодавець краще знає, чи відноситься стаж особи до певного виду стажу. Іноді працівникам кадрових служб органів місцевого самоврядування доводиться проводити майже розслідування, щоб з'ясувати, чи відноситься стаж, який має особа, до стажу державної служби або служби в органах місцевого самоврядування. Ці проблеми виникають через часту зміну законодавства, яке регулює трудові відносини. Одні посади в різний час то відносились до стажу державної служби, то не відносились. Треба ретельно розрахувати, яку інформацію необхідно вносити до електронної трудової

книжки, оскільки ці данні будуть використовуватися багато років потому. На сучасному етапі не розроблено порядку надання відомостей про особу на сайті Пенсійного фонду України, не створені всі необхідні програмні засоби.

Водночас, на нашу думку, не можна скасовувати паперовій носій інформації про трудову діяльність, оскільки, враховуючи, що інформаційні технології існують досить короткий час, порівняно з історією людства, невідомо наскільки довго інформація може зберігатися в цифровому вигляді. Адже користуватися нею треба буде через декілька десятиліть. До того ж є ризики втрати інформації внаслідок недосконалої побудови систем зберігання і захисту інформації, вірусних атак тощо.

В зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) частіше стали використовувати такий вид роботи, як дистанційна (надомна) робота. «Дистанційна (надомна) робота – це така форма організації праці, коли робота виконується працівником за місцем його проживання чи в іншому місці за його вибором, у тому числі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, але поза приміщенням роботодавця.» Виконання дистанційної (надомної) роботи не тягне за собою будь-яких обмежень обсягу трудових прав працівників. При цьому, якщо працівник і роботодавець письмово не домовились про інше, дистанційна (надомна) робота передбачає оплату праці в повному обсязі та в строки, визначені діючим трудовим договором [29]. Роботодавець може доручити працівникові, у тому числі державному службовцю, службовцю органу місцевого самоврядування, виконувати протягом певного періоду роботу, визначену трудовим договором, вдома [51]. Відповідно кадрові служби мають право, якщо є необхідність та технічна можливість, оформляти дистанційну роботу, щоб працівники виконували посадові обов'язки дома, для зменшення ризиків блокування роботи органу в зв'язку з масовою хворобою працівників. До того ж розповсюдження інформаційних технологій, наявність електронного документообігу дозволяє отримати доступ до різноманітних реєстрів, електронних інструментів, незалежно від місцезнаходження особи. Але при організації дистанційної роботи важливо

забезпечити дієвий контроль за якістю і своєчасністю виконання посадових обов'язків працівниками.

Також для покращення кадрової роботи необхідно створення на сайті Міністерства юстиції України єдиного реєстру осіб, які пройшли перевірку відповідно до Закону України «Про очищення влади». Оскільки при вступі на службу в органи місцевого самоврядування кадровими службами здійснюються заходи щодо проведення цієї перевірки. Якщо особа вже проходила перевірку, вона надає довідку про результати перевірки. Довідка зберігається в особовій справі працівника в органі, який складав цю довідку. Відповідно, особа кожен раз при зміні місця роботи, якщо вона йде на службу в органи місцевого самоврядування або на державну службу, повинна звертатися на попереднє місце роботи та просити копію довідки. Це вимагає додаткових зусиль як від особи, яка працює, так і від відповідної кадрової служби, особливо якщо громадянин переїхав на проживання до іншого населеного пункту. Ситуація може також ускладнюватися, якщо орган, в якому складалась довідка, реорганізовано або ліквідовано, адже необхідно знайти особову справу працівника. Таким чином, створення єдиного реєстру, з якого можна було б отримати інформацію, що особа вже проходила перевірку з очищення влади, значно зекономило б час і ресурси кадрових служб органів місцевого самоврядування та державних органів та сприяло оптимізації їх роботи.

Таким чином, з огляду на все вищевикладене можна вивести наступні шляхи оптимізації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування:

1. Удосконалення законодавства, усунення протиріч між різними законодавчими актами, які регулюють трудові відносини, службу в органах місцевого самоврядування, запобігання та боротьбу з корупцією тощо, що впливає на ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.

2. Підвищення престижності служби в органах місцевого самоврядування, покращення соціального захисту та матеріального забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування.

3. Визначення правового статусу кадрових служб в органах місцевого

самоврядування. Комплектування кадрових служб висококваліфікованими фахівцями.

4. Розширення видів роботи кадрових служб, надання їм методичних та координуючих функцій управління кадрами.

5. Створення системи навчання працівників кадрових служб, запровадження ефективних методик управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

6. Стимулювання застосування посадовими особами місцевого самоврядування різних видів підвищення кваліфікації, отримання освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», освіти за напрямом роботи, постійного професійного вдосконалення за допомогою самоосвіти.

7. Ефективне використання ротачії кадрів з метою підвищення ефективності праці, стимулювання кар'єрного зростання обдарованих працівників.

8. Підвищення ефективності проведення атестації та щорічної оцінки посадових осіб місцевого самоврядування.

9. Створення спеціалізованого органу, який буде здійснювати методичну підтримку кадрової роботи в органах місцевого самоврядування, здійснювати впровадження актуальних методик роботи з персоналом, здійснювати заходи щодо узгодження законодавства, яке регулює функціонування органів місцевого самоврядування

10. Активне впровадження в роботу кадрових служб електронного документообігу, програм, засобів. Створення електронної бази даних кадрів органу місцевого самоврядування, оцифрування ведення трудової діяльності.

11. В умовах пандемії для забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування застосування нових форм організації праці, в тому числі дистанційної роботи.

ВИСНОВКИ

В умовах проведення реформи адміністративно-територіального устрою України, делегування повноважень, зміни фінансової бази діяльності органів місцевого самоврядування зростає необхідність забезпечення новостворених місцевих органів висококваліфікованими працівниками. Тому набуває актуальності організація роботи з кадрами таким чином, щоб залучити на службу в органи місцевого самоврядування фахівців, здатних реалізовувати покладені на органи місцевого самоврядування повноваження, розвивати території відповідно до світових тенденцій функціонування місцевого самоврядування.

Відповідно зміни, які відбуваються у адміністративно-територіальному устрої та функціонуванні органів місцевого самоврядування в Україні, розглядаються в дипломній роботі саме з точки зору ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування

В ході проведення дослідження були реалізовані поставлені завдання.

1. Аналізуючи історію дослідження ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування, можна зазначити, що по зазначеній проблематиці були захищені дисертаційні роботи, видана низка монографій, посібників, наукових публікацій, підготовлена багатотомна енциклопедія. Ці всі наукові доробки дали змогу осмислити з наукової точки зору конституційно-правові засади, принципи та особливості служби в органах місцевого самоврядування, з'ясувати наявні проблеми в організації кадрової роботи в цих органах та запропонувати шляхи їх розв'язання.

2. Уточнення основних понять, що використовуються в роботі, такі як, «державна кадрова політика», «служба в органах місцевого самоврядування», «кадрова служба» «кадри», «посадова особа місцевого самоврядування» дозволило конкретизувати теоретичну основу дослідження .

3. Передумовою успішного проведення дослідження і отримання істинного результату є правильне застосування принципів та методів дослідження. В роботі застосовувались принципи об'єктивності, науковості,

всебічності, історизму, діалектичної єдності теорії і практики, принцип міждисциплінарних зв'язків та методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, діалектичний метод. Використані в дипломній роботі принципи та методи дозволили зменшити вплив суб'єктивних чинників на об'єкт дослідження та розглянути його з різних сторін, отримати достовірний результат дослідження. Дослідивши практичну організацію кадрової роботи, були визначені напрями та принципи її покращення. Результати даного дослідження дозволять на практиці застосувати шляхи оптимізації кадрової роботи, що сприятиме вдосконаленню формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування та покращенню діяльності місцевих органів влади.

4. При дослідженні нормативно-правової бази організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування було з'ясовано, що окремі норми законодавства є застарілими, суперечливими, та не відповідають сучасному стану розвитку місцевого самоврядування та ведення в них кадрової роботи. Зокрема, це стосується нормативно-правових документів, які регулюють питання визначення стажу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, присвоєння рангів, ведення кадрової документації, проведення перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади», та антикорупційного законодавства.

5. В ході дослідження було з'ясовано зміст, завдання, принципи та особливості організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування. Зокрема такими особливостями є прийом на службу на основі конкурсного відбору, законодавчо закріплена обов'язковість проведення атестації, щорічної оцінки посадових осіб, підвищення їх кваліфікації, наявність граничного віку перебування на службі. Також на посадових осіб місцевого самоврядування розповсюджуються обмеження, які регламентовані в антикорупційному законодавстві.

6. При дослідженні сучасного стану кадрової роботи в органах місцевого самоврядування на прикладі Запорізької міської ради було на практиці з'ясовано особливості ведення кадрової роботи. Це дозволило виявити ряд

існуючих проблем:

- застарілість та суперечливість законодавства, що регулює ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування;

- неконкурентний рівень оплати праці та низька престижність служби в органах місцевого самоврядування зменшує вірогідність залучити на службу фахівців з високою кваліфікацією;

- відсутність правової визначеності статусу кадрових служб в органах місцевого самоврядування;

- недосконало організована система підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування (в тому числі працівників кадрових служб), відсутність мотивації до самоосвіти і постійного підвищення свого професійного рівня;

7. Для оптимізації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування запропоновано наступні шляхи вирішення наведених проблем:

- необхідність удосконалення законодавства, що стосується проходження служби в органах місцевого самоврядування, та усунення протиріч між окремими нормативно-правовими актами;

- створення спеціального органу, який буде здійснювати консультативне та методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування, в тому числі щодо ведення в них кадрової роботи, впроваджувати нові методи роботи з персоналом, ініціювати оновлення законодавства з питань служби в органах місцевого самоврядування тощо;

- правове визначення статусу кадрових служб органів місцевого самоврядування, перехід до служб управління персоналом, розширенням їх завдань та повноважень;

- підвищення престижності служби в органах місцевого самоврядування, забезпечення соціального та матеріального захисту працівників місцевих органів, що дозволить залучати на службу спеціалістів з високою кваліфікацією;

- удосконалення системи підвищення кваліфікації посадових осіб

місцевого самоврядування (одночасно з опануванням теоретичної бази треба робити наголос на практичному застосуванні отриманих знань), створення дієвого механізму мотивації до отримання освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», постійної самоосвіти та поглиблення знань, умінь, навичок за напрямом роботи;

- підвищення ефективності проведення атестації та щорічної оцінки посадових осіб місцевого самоврядування;

- ефективне використання ротації кадрів з метою підвищення продуктивності праці, стимулювання кар'єрного зростання обдарованих працівників;

- активне впровадження в роботу кадрових служб електронного документообігу, програм, засобів. Створення електронної бази даних кадрів органу місцевого самоврядування, ведення трудової діяльності в електронному вигляді;

- створення на сайті Міністерства юстиції України реєстру осіб, які пройшли перевірку, відповідно до Закону України «Про очищення влади», для систематизації інформації щодо таких осіб. Це дозволить кадровим службам швидко перевіряти кандидатів на посади, а громадянам при працевлаштуванні на державну службу або службу в органи місцевого самоврядування кожен раз не надавати копію довідки про результати перевірки з очищення влади;

- ширше застосування нових форм організації праці, в тому числі дистанційної роботи, для забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування в умовах пандемій та інших надзвичайних ситуацій.

На початку роботи в рамках дослідження було сформульовано гіпотезу – що законодавчі ініціативи в галузі адміністративно-територіального реформування не завжди відповідають умовам та темпу реформ, це стосується і ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування. В ході дослідження гіпотеза була повністю підтверджена.

Звичайно, обсяги дипломної роботи дозволили нам зупинитися лише на деяких моментах, що характеризують ведення кадрової роботи в органах

місцевого самоврядування. Ця тема потребує подальшого дослідження і комплексного міждисциплінарного підходу із залученням фахівців різних галузей знань – правознавців, психологів, економістів, спеціалістів з менеджменту.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бедний О. І. Організаційно-правові основи служби в органах місцевого самоврядування в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Одеса, 2003. 19 с.
2. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: Монографія. Харків: Право, 2005. 304 с.
3. 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: 02.09.2020).
4. Бірта Г. О. Методологія і організація наукових досліджень : навч. посіб. / Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 142 с.
5. Благовестов М. О. Неформальна освіта в системі публічної служби в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 4. С. 148–153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2018_4_23.
6. 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.
7. 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/Trpu_2011_1_58.
8. Воловик В. І. Вступ до філософії: навч. посібник. Запоріжжя : Просвіта, 2001. 160 с.
9. 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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8.
10. Декальчук П. Європейський досвід добору персоналу в органах місцевого самоврядування *Актуальні проблеми європейської та*

євроатлантичної інтеграції України: матеріали 8-ї регіон. наук.-практ. конф. 19 трав. 2011 р., м. Дніпропетровськ / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 384 с. С.173–175 URL: http://www.vidr.dp.ua/institut/kafedra/vidannya_pei/Conference_19_05_11.pdf.

11. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; 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: 02.09.2020).

12. 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-a24e-4579-a834-2b601099c0bd.pdf.

13. 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, 2013. Т. 2. 348 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/f47b7271-f36c-4a0a-927a-6e6368aa6962.pdf.

14. Деякі питання реалізації Закону України «Про очищення влади» : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.10.2014 р. № 563. Дата оновлення: 19.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/563-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

15. 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/Trpdu_2017_4_27.

16. Дорош О. І, Дорош І. М. Стресостійкість персоналу в системі вітчизняного публічного менеджменту: чинники та особливості. *Теорія та*

практика державного управління. 2019. вип.1(64). С 187–193 URL: <http://tpdu.journal.kharkiv.ua/index.php/tpdu/article/download/23/22>.

17. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. 748 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_203_91295420.pdf (дата звернення: 02.09.2020).

18. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія: Ю.П. Сурмін (співголова), П.І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_203_30325105.pdf (дата звернення: 02.09.2020).

19. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 5 : Територіальне управління / наук.-ред. колегія : О.Ю. Амосов (співголова), О.С. Ігнатенко (співголова) та ін. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 408 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_203_56477649.pdf (дата звернення: 02.09.2020).

20. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (спів- голова), В. М. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_203_38537912.pdf (дата звернення: 02.09.2020).

21. 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/Trpu_2018_3_25.

22. 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/Trpu_2018_2_16.

23. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_12_21 (дата звернення: 02.09.2020).

24. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань : Наказ Головного управління державної служби України від 30.06.2004 р. № 102. Дата оновлення: 23.12.2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0102351-04#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

25. Зайчук О. В. Оніщенко Н. М. Теорія держави і права. Академічний курс : підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 688 с. URL: https://yurincom.com/files/content/Zaichuck_-_Theory-of-State_AK.pdf (дата звернення: 20.08.2020).

26. Замараєв А. В. Людський потенціал в системі державного управління в Україні: першочергові завдання і способи вирішення. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 3. С. 44–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2016_3_9.

27. 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: 02.09.2020).

28. Калашник Н. С. Самоосвіта державних службовців як об'єкт державного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 1. С. 44–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2011_1_8.

29. Кодекс законів про працю України : Закон № 322-VIII від 10.12.71. Дата оновлення: 02.04.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

30. Козак І. Сучасна професійна підготовка публічних службовців.

Демократичне врядування. 2009. Вип. 3 URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik3/fail/+kozak.pdf.

31. Колесніков Б.П. Реформування кадрових служб органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні : Автореф. дис. ... канд. наук з держ. управл.: 25.00.03. Дніпропетровськ, 2005. 20 с.

32. Конституція України від 28.06.1996 р. Дата оновлення: 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

33. 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.

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

35. 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.

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

37. Кушніренко І. Ю. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи розвитку URL: http://eprints.library.odku.edu.ua/2394/1/10Kushnirenko_I.U._Derjavna_kadrova_pol_Ukr.pdf.

38. Лазор О. Я., Заяць О. І. Особливості кадрової політики на сучасному етапі розвитку України. *Теорія та практика державного управління.* 2011. Вип. 1. С. 346–350. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2011_1_56.

39. Ласійчук О. Деякі особливості публічної служби в країнах Європейського Союзу: досвід для України. *Демократичне врядування.* 2009. Вип.3. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik3/fail/+Lasijchuk.pdf.

40. Методологія наукових досліджень з державного управління :

хрестоматія / упоряд. : С. В. Загороднюк, О. Л. Євмешкіна, В. В. Лещенко ; за заг. ред. К. О. Ващенко. Київ : НАДУ, 2014. 180 с.

41. Мустафаєва У. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: цілі, функції та методи URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02\(2\)/Mustafayeva.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02(2)/Mustafayeva.pdf).

42. Навіщо децентралізація? URL: <https://decentralization.gov.ua/about>.

43. Недобор І. В. Чинники впливу на формування та реалізацію кадрової політики в системі публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 3. С.180–187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2018_3_27.

44. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : автореф. дис. ... д-ра наук з держ.упр.: 25.00.03. Київ, 2006. 27 с.

45. Падалко Г. В. Державна політика у сфері служби в органах місцевого самоврядування в Україні: концептуальний аспект. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Право*. 2011. Вип. 2. С. 154–163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_pr_2011_2_17.

46. Падалко Г.В. Теоретичні засади служби в органах місцевого самоврядування в Україні. *Часопис Національного університету «Острозька академія». Право*. 2012. №1(5). С. 1–14. URL: <https://lj.oa.edu.ua/articles/2012/n1/12phvsvu.pdf> (дата звернення: 06.09.2020).

47. Панова Н. С. Нормативне регулювання окремих питань проходження публічної служби у країнах Європи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. №18. том 1. С. 67–72. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvmgu_jur_2015_18%281%29__19.pdf.

48. Пархоменко-Куцевіл О. І. Система оцінювання кадрів публічної служби в контексті забезпечення кадрової безпеки в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 166–171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2016_2_30.

49. Про введення в дію Закону України «Про державну службу» :

Постанова Верховної Ради України від 16.12.1993 р. № 3724-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1993. N 52. ст. 491.

50. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР. Дата оновлення: 17.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

51. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19) : Закон України від 17.03.2020 р. № 530-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/530-20#Text> (дата звернення: 01.11.2020).

52. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення: 23.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

53. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 р. № 3723-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1993. N 52. ст.490.

54. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. Дата оновлення: 14.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

55. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Дата оновлення: 24.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 01.11.2020).

56. Про запровадження обліку трудової діяльності працівника, фізичної особи- підприємця, фізичної особи, яка забезпечує себе роботою самостійно, в електронній формі : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.11.2019 р. № 1084. (дата звернення: 01.11.2020).

57. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

58. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. №158 URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 01.11.2020).

59. Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців : Наказ Головного управління державної служби України від 08.07.2011 р. № 164. Дата оновлення: 29.05.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0930-11#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

60. Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників : Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.1993 р. №58. Дата оновлення: 27.07.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

61. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500. Дата оновлення: 20.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.11.2020).

62. Про затвердження Положення про організацію роботи з кадрами в апараті Запорізької міської ради, її виконавчого комітету, виконавчих органах Запорізької міської ради : Розпорядження міського голови від 25.06.2011 р. № 428р. URL: <https://zp.gov.ua/uk/documents/item/30376> (дата звернення: 01.11.2020).

63. Про затвердження Положення про порядок стажування в державних органах : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.12.1994 р. № 804. Дата оновлення: 06.08.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/804-94-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

64. Про затвердження Положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування виконавчих органів Запорізької міської ради : Розпорядження міського голови від 05.12.2017 р. № 423р. URL: <https://zp.gov.ua/uk/documents/item/25911> (дата звернення: 01.11.2020).

65. Про затвердження Положення про систему професійного навчання

державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. Дата оновлення: 02.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.11.2020).

66. Про затвердження Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 12.12.2019 р. № 226-19 URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-poryadku-narahunnya-kreditiv-yekts-za-rezultatami-profesijnogo-navchannya> (дата звернення: 01.11.2020).

67. Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 229. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

68. Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників і військовозобов'язаних : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.12.2016 р. № 921. Дата оновлення: 14.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/921-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.11.2020).

69. Про затвердження Порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування у виконавчих органах Запорізької міської ради, апараті Запорізької міської ради та її виконавчому комітеті : Розпорядження міського голови від 12.09.2011 р. № 583р. URL: <https://zp.gov.ua/uk/documents/item/30226> (дата звернення: 01.11.2020).

70. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 р. № 169. Дата оновлення: 01.09.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення:

23.10.2020).

71. Про затвердження Порядку проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків та завдань : Розпорядження міського голови від 01.04.2010 р. № 154р.

72. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування» : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019 р. № 203-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19/sp:wide-#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

73. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування» : Наказ Головного управління державної служби України від 29.12.2009р. № 406. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0406351-09#Text> (дата звернення: 01.11.2020).

74. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 р. № 1440. Дата оновлення: 18.08.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

75. Про затвердження типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.2001 р. № 1386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

76. Про затвердження форми первинного обліку П-2 ДС та Інструкції по її заповненню : Наказ Міністерства статистики України від 26.12.95 р. № 343. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0484-95#Text> (дата звернення: 01.11.2020).

77. Про надбавки за вислугу років для працівників органів виконавчої влади та інших державних органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.12.1993 № 1049. Дата оновлення: 24.09.2016. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-93-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

78. Про очищення влади : Закон України від 16.09.2014 р. № 1682-VII. Дата оновлення: 20.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

79. Про план роботи з кадрами виконавчих органів міської ради на 2020 рік : Розпорядження міського голови від 21.12.2019 № 325р. URL: <https://zp.gov.ua/uk/documents/item/39060> (дата звернення: 01.11.2020).

80. Про порядок і умови надання державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування додаткових оплачуваних відпусток : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.04.1994 р. № 250. Дата оновлення: 01.05.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/250-94-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.11.2020).

81. Про порядок обчислення стажу державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.05.1994 р. № 283. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/283-94-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

82. Про порядок формування та ведення кадрового резерву в виконавчих органах Запорізької міської ради : Рішення Запорізької міської ради від 26.12.2001 р. № 8.

83. Про проведення в апараті Запорізької міської ради та її виконавчого комітету, виконавчих органах Запорізької міської ради перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади : Розпорядження міського голови від 22.05.2015 р. № 128р.

84. Про регламент роботи виконавчого комітету Запорізької міської ради : Рішення виконавчого комітету Запорізької міської ради від 05.07.2010 р. № 317. URL: <https://zp.gov.ua/uk/documents/item/8410> (дата звернення: 01.11.2020).

85. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. Дата оновлення: 16.07.2020. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 20.09.2020).

86. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. Дата оновлення: 23.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

87. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

88. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 02.09.2020).

89. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

90. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 № 268. Дата оновлення: 12.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

91. Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 р. № 807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text> (дата звернення: 23.10.2020).

92. Рачинський А. П. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування. *Державне будівництво*. 2008. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_47.

93. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом органів державної влади: теоретико-методологічні засади : автореф. дис. ... докт. наук з держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2011. 36 с.

94. Редьква О. З., Борисова Л. П. Стан і перспективи розвитку кадрових

служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1. С.139–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2015_1_17.

95. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В., Філіпова Н. В. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посібн. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.

96. 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/Trpdu_2018_2_32.

97. Слоньовський М. В. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку кадрів публічної служби в Україні: Методологічний аспект *Теорія та практика державного управління* 2018. № 1(60). С.175–181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2018_1_28.

98. Соболев В. Г. Визначення сутності поняття «технологія менеджменту персоналу». *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 191–198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2016_2_34.

99. Стратієнко Г. Д. Зарубіжний досвід відбору кадрів державної служби. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С.134–136. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecde_2013_2_37.pdf.

100. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг.ред. В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf (дата звернення: 10.09.2020).

101. Шаргородська Н. Л. Просторово-часова організація діяльності посадових осіб місцевого самоврядування : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетровськ, 2008. 20 с.

102. 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).

103. Щодо присвоєння рангів посадових осіб місцевого самоврядування особам, які призначаються на посади в органи місцевого самоврядування та мають ранги державних службовців : Роз'яснення Національного агентства з питань державної служби від 23.10.2018 р. № 1-р/з-ОМС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/rozyasnennya/oms/1-r-z-oms.pdf> (дата звернення: 01.11.2020).

104. Щодо присвоєння рангу особі, що перейшла з державної служби на службу в органи місцевого самоврядування : Лист Національного агентства України з питань державної служби від 18.12.2019 р. № 9449/13-19. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FN059430.html (дата звернення: 01.11.2020).

105. Щодо співвідношення рангів державних службовців та рангів посадових осіб органів місцевого самоврядування : Лист Національного агентства України з питань державної служби від 07.03.2018 р. № 1815/10-18. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FN042967.html (дата звернення: 01.11.2020).

106. Яцуба В. Г. Кадрове забезпечення державного управління (організаційно-правовий аспект): автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01. Київ, 1999. 20 с.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Дідик Олена Володимирівна, студентка 2 курсу магістратури, форми навчання заочної, факультету соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти olenaorg@ukr.net,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Оптимізація кадрової роботи в органах місцевого самоврядування» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) О.В. Дідик

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Є.Г. Цокур