

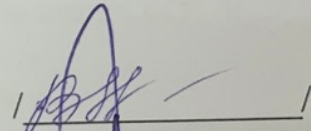
Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної (магістерської) роботи
зі спеціальності 281 – «Публічне управління та адміністрування»

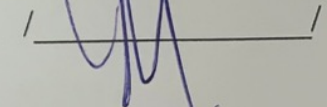
Тема роботи: «Удосконалення стратегій управління персоналом
в органах публічної влади»

Виконав студент групи ПУА-23м Горшков В. О.



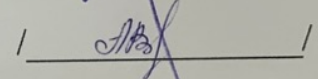
Керівник:

д.е.н., професор Іщенко М.І.

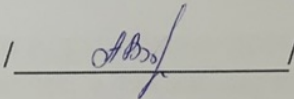


Нормоконтролер:

к.е.н., доцент Адамівська В.С.



Завідувач кафедри, к.е.н., доцент Адамівська В.С.




Кривий Ріг
2024 р.

Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти: магістр
Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ООПУА
канд. екон. наук, доцент Адамовська В.С.


« 28 » 06 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (магістерську) роботу здобувача вищої освіти

Горшкова Віктора Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення стратегій управління персоналом в органах публічної влади»

керівник роботи : Іщенко М. І. д.е.н., професор
затверджено наказом по КНУ від «28»червня 2024 року №257 с

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 10 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Інформаційну базу склали нормативно-правові акти, які пов'язані з регулюванням управлінням персоналом, а також наукові праці різних вчених з зазначеної теми дослідження.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕГІОНІ

2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ РЕГІОНУ

5. Перелік графічного матеріалу: 6 таблиць, 10 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	к.е.н., доц. Адамовська В.С.	<i>AS</i> 16.08	<i>AS</i> 24.10
Розділ 2	к.е.н., доц. Адамовська В.С.	<i>AS</i> 25.10	<i>AS</i> 29.11

7. Календарний план:

№ з/п	Етапи роботи	Термін виконання	Позначка про виконання
1	Співбесіда зі здобувачем вищої освіти за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	28.06.2024	Виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (магістерської) роботи	29.06.2024- 22.07.2024	Виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (магістерської) роботи	30.06.2024- 16.08.2024	Виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його керівнику	16.08.2024- 24.10.2024	Виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його керівнику	25.10.2024- 29.11.2024	Виконано
7	Підготовка вступної частини	30.11.2024	Виконано
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	04.12.2024	Виконано
9	Отримання відгуку керівника	05.12.2024	Виконано
10	Попередній захист роботи	06.12.2024	Виконано
11	Захист роботи в ЕК	21.12.2024	Виконано

Дата видачі завдання «28» червня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

AS
(підпис)

Горшков В.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

AS
д.е.н., професор Іщенко М.І.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної (магістерської) роботи на тему:
«Удосконалення стратегій управління персоналом в органах публічної влади»

58 сторінки, 10 рисунків, 6 таблиць, 1 додаток, 50 джерел.

Метою роботи є розробка методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом в органах державної та місцевої влади.

Завдання дослідження: дослідити питання, сутність та еволюцію управління персоналом в державному секторі; розглянути принципи, функції та систему управління персоналом публічних служб; проаналізувати нормативно-правову базу та методологію управління персоналом в органах державної служби; розглянути та проаналізувати організаційну структуру та систему управління персоналом в Управлінні економіки виконкому Криворізької міської ради, проаналізувати систему управління персоналом в органах місцевої влади у регіоні; надати пропозиції щодо удосконалення процесу управління персоналом в органах влади.

Об'єкт дослідження – управління персоналом в органах влади.

Предмет дослідження – система управління персоналом в органах влади .

Методи дослідження – економіко-статистичні, аналітичні, обґрунтування, штучний інтелект.

Результати дослідження: розкрито сутність та еволюцію управління персоналом; введено власне визначення поняття; розглянуто принципи, функції та систему управління персоналом; проаналізовано законодавчу базу теми дослідження; проведено аналіз сучасного стану управління персоналом в органах влади; запропоновано пропозиції щодо удосконалення та оптимізації управління персоналом Апостолівської райдержадміністрації та Криворізької міської ради.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ, ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕГІОНІ.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ	2
РЕФЕРАТ	4
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	9
1.1 Поняття, сутність та еволюція управління персоналом в державному секторі.....	9
1.2 Принципи, функції та система управління персоналом публічних служб	18
1.3 Огляд нормативно-правової бази та методів управління персоналом в органах державної служби	25
Висновки до розділу 1	31
2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ РЕГІОНУ	33
2.1 Аналіз організаційної структури та системи управління персоналом в Управлінні економіки виконавчого комітету Криворізької міської ради.....	33
2.2 Аналіз системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування Криворізького регіону.....	38
2.3 Пропозиції щодо удосконалення процесу управління персоналом в органах публічної влади регіону	46
Висновки до розділу 2	49
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	58

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

1. ВР – Верховна Рада;
2. КМУ – Кабінет Міністрів України;
3. див. – дивіться;
4. ЗУ – Закон України;
5. ОМС – органи місцевого самоврядування;
6. ОВВ – органи виконавчої влади;
7. ДС – державна служба;
8. рис. – рисунок;
9. табл. – таблиця;
10. ЄС – Європейський Союз;
11. КМР – Криворізька міська рада;
12. УП – управління персоналом;
13. СУП – система управління персоналом.

ВСТУП

Управління персоналом є одним із ключових чинників підвищення ефективності будь-якої організації, як комерційної, так і державної. Особливу увагу цьому питанню потрібно приділяти в органах публічної влади, враховуючи специфічні умови праці їхніх службовців, особливості мотивації та функції, які вони виконують. Адже робот органів держуправління та надання якісних адміністративних послуг найбільше залежать від персоналу.

Теорія управління персоналом досліджувалася як зарубіжними класиками (А. Файоль, А. Маслоу, Ф. Тейлор, П. Друкер), так і вітчизняними науковцями (А. Климчук, О. Крушельницька, Л. Михайлова, А. Осіпова, А. Сухоруков, Н. Ляшок). Вивчення еволюції цієї теорії сприяє визначенню оптимальних моделей управління персоналом органів державної влади в умовах криз.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів та розроблення рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємствах та в органі місцевого самоврядування.

Завдання:

- визначити поняття, сутність та еволюцію управління персоналом в державному секторі;
- дослідити принципи, функції та систему управління персоналом публічних служб;
- проаналізувати нормативно-правову базу та методи управління персоналом в органах державної служби;
- зробити аналіз структури та системи управління персоналом на прикладі Управління економікою Виконкому Криворізької міської ради;
- провести аналіз системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування Криворізького регіону;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу управління персоналом.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом у публічному

управлінні, а предметом – процес управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

У роботі застосовано загальнонаукові методи дослідження (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, систематизація) та емпіричні методи (спостереження, опис).

Наукова новизна полягає в розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування через впровадження інноваційних технологій і раціоналізацію кадрової роботи.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Поняття, сутність та еволюція управління персоналом в державному секторі

У динамічному сучасному світі ефективне УП є ключем успіху будь-якої організації, насамперед в державному секторі. Саме люди є рушійною силою розвитку держави.

Розробка ефективних стратегій УП є одним з найважливіших чинників, що впливають на розвиток державних органів. Добре продумані стратегії можуть значно підвищити продуктивність праці державних службовців і, як наслідок, ефективність роботи всієї державної системи. І навпаки, неефективні стратегії можуть призвести до зниження якості роботи та загального занепаду. Таке розуміння стратегічної ролі персоналу є необхідною умовою для забезпечення стабільності та збалансованого функціонування державного управління [24]. Варто дослідити дефініції поняття УП (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Дефініції поняття «управління персоналом»

Джерело/автор	Визначення поняття УП
1	2
К.В. Комарова [15, с. 6]	управлінський вплив ОДВ, їх керівників, працівників служб управління персоналом, спрямований на підбір, відбір та добір персоналу, його оцінку, професійний розвиток, мотивацію і стимулювання на виконання завдань, що стоять перед органом
О.М. Криворучко [47]	комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал організації для підвищення ефективності в досягненні його цілей.
В.І. Крамаренко [27]	система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації

1	2
Г.М. Захарчин [45]	діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання умов організації
А.С. Пелих [33]	сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей
С.У. Олійник [30]	сукупність цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних типів, форм, методів та відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення безперервного зростання ефективності виробництва, підвищення продуктивності праці та якості роботи
Є.С. Палійчук [32]	вид управління, що націлений на ефективне залучення та використання працівників для досягнення мети функціонування підприємства, який реалізується через виконання функцій менеджменту: планування, мотивування, організацію, контроль та регулювання трудової діяльності працівників, і доповнюється системами вдосконалення, в основі яких лежить спеціалізація праці, правові гарантії, компенсація витрат, організація розвитку
В.М. Данюк [43]	складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних

Аналізуючи таблицю можемо вказати, що спільними рисами всіх визначень УП є його цілеспрямованість, комплексність та вплив на ефективність організації. Усі автори підкреслюють, що УП має на меті досягнення цілей організації через комплекс заходів, таких як підбір, оцінка, розвиток і мотивація співробітників. Основний акцент робиться на людському факторі, тобто на потребах, мотивації та розвитку персоналу. Крім того, УП розглядається як система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективність роботи організації.

Різні підходи до визначення відрізняються акцентами, рівнем деталізації

та термінологією. Одні автори наголошують на організаційно-економічних аспектах, інші зосереджуються на соціальних чи психологічних питаннях. Деякі визначення є загальними, тоді як інші деталізують окремі функції та процеси.

В таблиці 1.1 ми навели приклад визначення «УП в органах публічного управління», але вважаємо, що варто розглянути декілька підходів до цього поняття.

Н. Гавкалова стверджує, що УП у державних установах – це процес встановлення взаємодії між керівництвом та працівниками, спрямований на формування ефективного кадрового складу та забезпечення його розвитку для досягнення цілей організації [19].

За словами В. Олуйка, ефективне УП в органах місцевого самоврядування передбачає створення та розвиток прозорої системи, яка сприяє підвищенню кваліфікації працівників, стимулює їхню продуктивність та забезпечує підзвітність перед громадою [46].

Щоб детально дослідити сутність поняття УП в органах публічної влади і вивести власне розуміння розглянемо його еволюцію.

У контексті переходу до публічно-сервісної моделі державного управління, актуальним завданням є вдосконалення стратегій УП. Поєднання історичного досвіду з сучасними HR-технологіями та кращими практиками дозволить державним органам забезпечити свою стійкість та ефективніше досягати стратегічних цілей. Аналіз розвитку УП демонструє п'ять основних етапів, що відображають загальні тенденції у сфері менеджменту [18].

Виокремлюють чотири основних та один додатковий етап еволюції поглядів на УП (див. рис. 1.1).

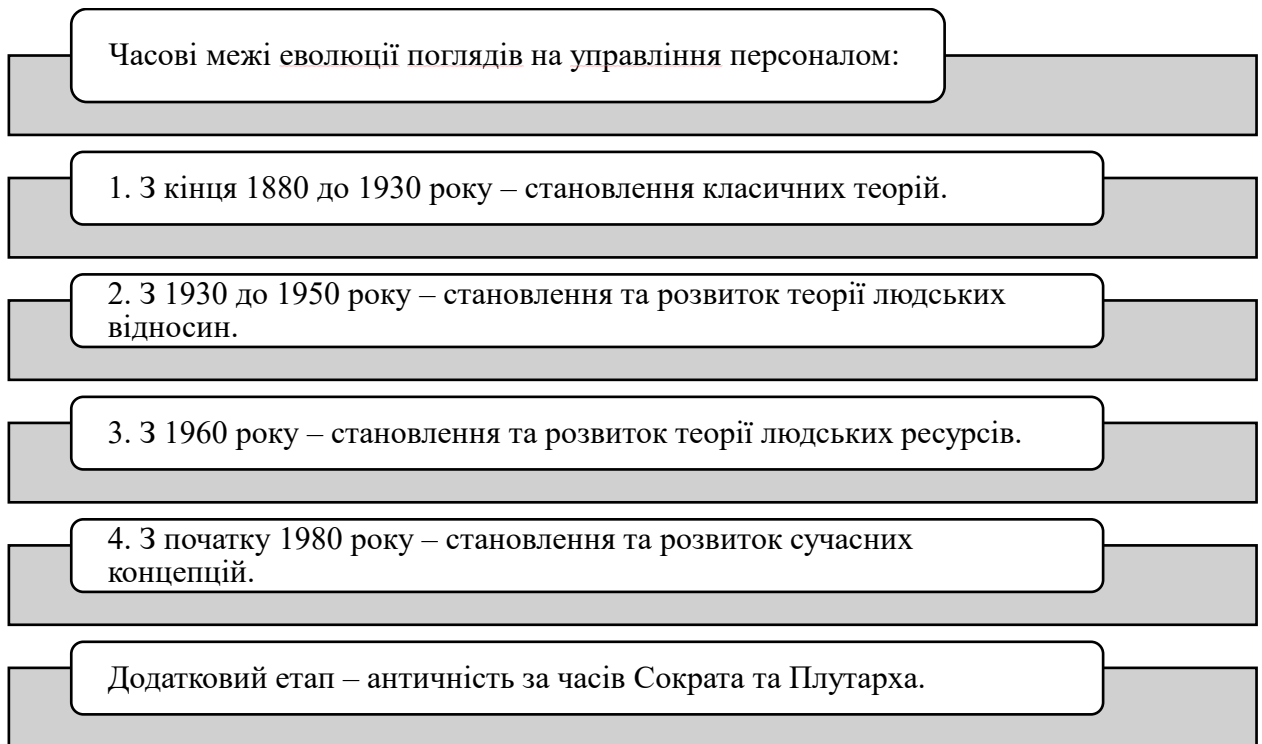


Рис. 1.1 – Етапи еволюції поглядів на УП

Джерело: [18]

Аналізуючи часові проміжки еволюції, робимо висновок, що в роки першого етапу акцентували увагу на формальних структурах та механічній організації праці; другий етап характерний розвитком теорії людських відносин, які визнавали важливість соціальних взаємодій у робочих колективах; у третьому етапі акцент зміщено на використання людського потенціалу, розвиток здібностей та мотивацію працівників; четвертий етап – це період появи сучасних концепцій управління, які враховують технологічні зміни, глобалізацію та необхідність адаптації до швидкоплинних ринкових умов.

Щодо додаткового етапу, то у період феодалізму не існувало систематизованих шкіл або концепцій управління людьми, однак вже тоді виникали питання управління людьми як окремої галузі знань. Проблеми організації праці та підпорядкування розглядалися в працях античних мислителів, таких як Сократ і Плутарх. Проте, в умовах рабовласництва, яке ґрунтувалося на примусовій праці, та за відсутності особистої свободи у

феодальну епоху, не можна говорити про наукові або прогресивні підходи до управління людьми. Як зазначає Стещенко Н., управлінська політика тих часів була позначена деспотизмом, експлуатацією та свавіллям щодо підлеглих [12].

Ми підтримуємо думку Л. Михайлової, яка стверджує, що з розвитком капіталізму та ринкової економіки зростала важливість управління виробництвом і, відповідно, управління людьми та їхньою працею. Проте до кінця ХІХ і початку ХХ століття наукового підходу до управління, зокрема УП, ще не було сформовано. Лише з розвитком індустріалізації та складніших організаційних структур виникла потреба у систематизованому УП, що стало основою сучасних концепцій управління людськими ресурсами [10].

Розуміння управління як системного процесу пов'язане з ідеєю, що управління може суттєво впливати на розвиток і успіх організації. Основоположник наукового менеджменту Фредерік Тейлор підкреслював, що «мистецтво наукового управління – це еволюція, а не винахід». Його класичні теорії ґрунтуються на працях «Управління підприємством» та «Принципи наукового управління», де були закладені основи першої у світі системи наукового менеджменту. Ця система передбачала розробку точних і перевірених процедур для усунення непотрібних виробничих операцій, ефективнішого використання обладнання та підвищення продуктивності праці [13].

У роботах Тейлора була запропонована концепція «економічної людини», яка вбачає у праці головним чином засіб заробітку грошей. Особистісні особливості працівника майже не враховувалися, оскільки вважалося, що вони не мають значного впливу на виробничий процес, який побудований на основі науково обґрунтованих методів. Однак, ці підходи згодом почали критикувати за надмірну механістичність і недооцінку людського фактора, що врешті сприяло розвитку нових теорій управління, таких як теорія людських відносин та теорія людських ресурсів.

Хоча багато хто вважає, що інтереси працівників і підприємців протилежні, науковий менеджмент виходить з переконання, що їхні інтереси

збігаються. Процвітання підприємств залежить від добробуту працівників. Тому розвивали індивідуальні якості працівників через зменшення втом, науковий підбір кадрів і вдосконалення стимулів. Основний акцент робився на індивідуальний розвиток, а контроль мав бути функціональним на кожній стадії виробництва. Система Ф. Тейлора була спрямована на кваліфікованих працівників, підвищуючи продуктивність навіть за рахунок експлуатації [14, с. 91].

Не менш цікавою є думка Г. Ганта, який визнавав важливість людського фактора в промисловості та вірив, що робітники повинні мати можливість знайти в своїй роботі не лише джерело матеріального добробуту, а й відчуття задоволення. Зокрема, він підкреслював: «Усі заходи повинні відповідати природі людини; ми не можемо маніпулювати людьми, а повинні спрямовувати їх розвиток.» [4].

Для підвищення продуктивності працівників необхідно ставити перед ними конкретні завдання та стимулювати преміями за точне й своєчасне виконання. Епоха знань замінила примус до праці, ставлячи в пріоритет навчання та взаємну вигоду. Кваліфіковані працівники краще використовують час і демонструють вищу соціальну відповідальність.

Фредерік Тейлор, засновник наукового управління, розробив першу концепцію ефективного використання трудових ресурсів. Вона базувалася на аналізі праці, що складається з простих повторюваних операцій, під контролем керівництва та стимулюванням відрядною оплатою [1, с. 14].

Відзначимо, що в Україні також приділено значну увагу дослідженню теорії УП. Серед найважливіших досягнень варто виділити розробку комплексного підходу до аналізу проблем менеджменту, запропонованого професором Ф. Дунаєвським, директором Всеукраїнського інституту праці і представником Харківської школи. Ідея такого підходу полягає в успіху виробництва, яке залежить не від окремої особистості, а від системи управління, а завдання керівника полягає у створенні такої системи. Науковець Дунаєвський дав назву цій системі «комплексної цілісності

організації» [3].

Школа людських відносин стверджувала, що економічні й технологічні аспекти виробництва мають враховуватися разом із соціальними факторами. Людина перестала розглядатися лише як «економічний» суб'єкт, а організація – як єдина соціальна структура, де емоційний фактор не менш важливий, ніж економічний. Соціальні групи відіграють ключову роль у продуктивності працівників. Е. Мейо довів, що неформальні контакти між працівниками позитивно впливають на результати роботи. Також А. Маслоу зазначав, що мотиви дій людей пов'язані не лише з економічними інтересами, але й з потребами, які він класифікував у своїй праці «Теорія людської мотивації» [8].

Досягнення школи людських відносин полягають у зміні класичної теорії управління: більше уваги до соціальних потреб, відмова від ієрархічної влади, визнання неформальних аспектів організації та настроїв працівників, розвиток методів взаємодії формальних і неформальних структур. Наступним кроком стало формування концепції управління з позиції науки про поведінку, зокрема з розвитком психології та соціології у 1950-х роках і вдосконаленням методів дослідження поведінки працівників.

Макгрегор запропонував дві протилежні теорії управління: Х, яка базується на примусі, і Y, що орієнтована на розвиток потенціалу працівників. На відміну від теорії Х, яка вважає людину пасивною, теорія Y розглядає її як активного суб'єкта праці. Школа поведінкових наук, спираючись на теорію Y, ставить за мету підвищення ефективності організації через розвиток людських ресурсів [9].

Емпірична школа управління зосереджується на вивченні роботи керівників та перетворення управління на професію (див. табл. 1.2).

Загалом, таблиця демонструє еволюцію управлінської думки від фокусування на формальних структурах і процесах до більш глибокого розуміння ролі людини в організації. Сучасні теорії управління пропонують інструменти та методи для ефективного управління в динамічному і конкурентному бізнес-середовищі.

Таблиця 1.2 – Важливі аспекти емпіричної школи управління

Аспект	Пояснення
Головні ідеї	Керівник як архітектор: створює єдине ціле з різних ресурсів, думає про довгострокову перспективу. Управління за цілями (П. Друкер): спочатку ставляться цілі, потім визначаються завдання. Суспільство знань: сучасний світ все більше залежить від інтелектуальних працівників. Стратегічне управління персоналом: управління персоналом має бути пов'язане зі стратегією компанії.
Сучасні теорії	Структура-5, теорія інститутів, теорія людського капіталу, стратегічне управління персоналом (модель відповідності).
Ключові ідеї сучасних теорій	Люди як актив: інвестиції в розвиток персоналу – це інвестиції в майбутнє компанії. Довгострокова перспектива: управління персоналом має бути спрямоване на досягнення довгострокових цілей компанії.

Джерело: сформовано самостійно за [18]

Основна мета УП в органах публічної влади полягає у формуванні та розвитку професійного, мотивованого персоналу, здатного виконувати поставлені завдання на високому рівні та сприяти досягненню стратегічних цілей органу.

Розглянемо завдання системи УП (див. рис. 1.2)

Останнім часом у сфері УП спостерігається поєднання кількох моделей: американської, японської та західноєвропейської. Це є наслідком інтернаціоналізації сучасного менеджменту, що підкреслює важливість вивчення іноземних моделей для запозичення найкращих практик. Розглянемо кожен з трьох ключових моделей УП (див. табл. 1.3).

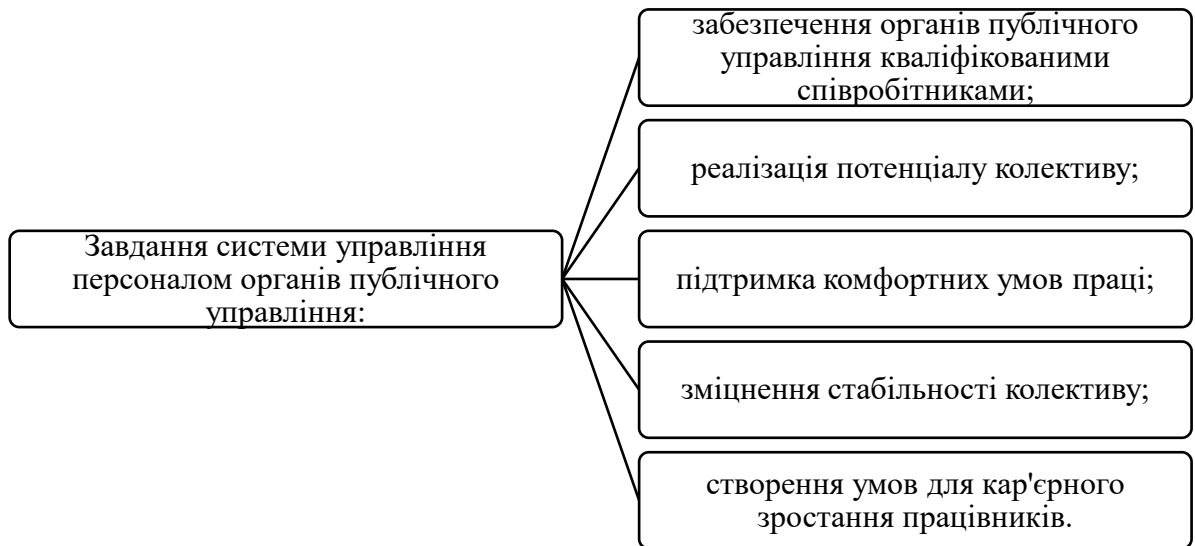


Рис. 1.2 – Завдання системи УП органів публічної влади

Джерело: створено самостійно за [34;47;48]

Таблиця 1.3 – Характеристика моделей УП

Н.п	Модель	Опис
1	Американська модель	Орієнтується на початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі для конкретної посади. Вона заснована на підборі працівників за схемою «посада – працівник», тобто обирається людина, яка найбільше підходить до вже визначеної позиції. Такий підхід підкреслює важливість професійної відповідності ролі.
2	Японська модель	Основою є вивчення особистих сильних і слабких сторін працівника, щоб підібрати для нього найбільш відповідне робоче місце. Тут використовується схема «працівник – посада», де акцент робиться на індивідуальних якостях співробітника, а не на жорсткому відповідності вимогам конкретної посади.
3	Західноєвропейська модель	Запозичує елементи як з американської, так і з японської моделей. Західноєвропейський менеджмент зазнав значного впливу американської моделі, але пом'якшується рисами японської, зокрема, увагою до людського фактора, лідерства в колективі та використанням «м'яких» методів управління.

Джерело: складено самостійно за [4]

Розглядаючи таблицю робимо висновок, що кожна з трьох моделей УП

має свої унікальні підходи: американська модель орієнтована на професійну відповідність посадам, японська — на індивідуальні якості працівників, а західноєвропейська поєднує ці елементи, з акцентом на людський фактор і «м'які» методи управління. Це свідчить про взаємне збагачення моделей, що дозволяє створювати більш гнучкі та ефективні системи управління.

Аналізуючи все вище зазначене, можемо вивести власне розуміння поняття «УП». На нашу думку, управління персоналом в органах публічної влади - комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання людського потенціалу для досягнення цілей організації та задоволення потреб персоналу.

1.2 Принципи, функції та система управління персоналом публічних служб

УП в органах публічної влади відіграє ключову роль у забезпеченні оптимальної діяльності таких органів та якісного надання адміністративних послуг громадянам. Від того, наскільки професійно та системно здійснюється управління кадрами, залежить успішність виконання завдань державної служби. У цьому розділі розглянемо основні принципи та функції УП публічних служб, які спрямовані на ефективне використання людського потенціалу, підтримку мотивації та розвитку професійних навичок державних службовців, а також розглянемо детально систему УП.

Аналіз наукових досліджень свідчить про відсутність консенсусу серед науковців щодо фундаментальних принципів УП в державному секторі, тому пропонуємо розглянути декілька підходів різних науковців.

Ситник виділяє ключові принципи УП, які забезпечують ефективну роботу з кадрами (див. рис. 1.3). Ці принципи спрямовані на підвищення ефективності УП [42].

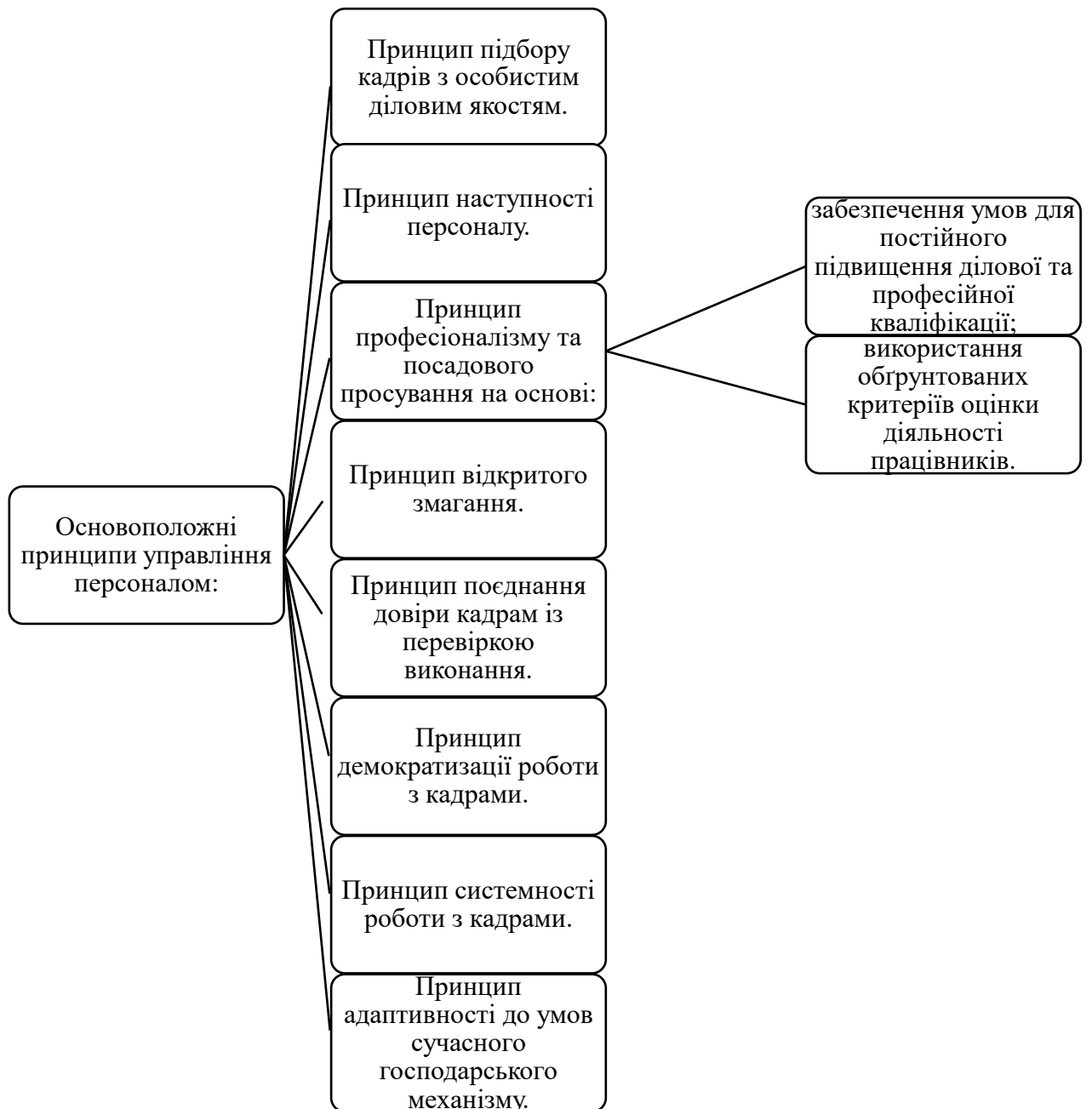


Рис. 1.3 – Принципи УП за Ситник [42]

Ю. Мохова та Р. Сабадаж виділяють такі ключові принципи УП в органах державної служби: адаптивність, ієрархічність, колегіальність, комплексність тощо [28].

За дослідженнями Т. Покотило, фундаментальними принципами УП в органах державної служби є планомірність, стратегічний підхід, орієнтація на людину, економічна доцільність інвестицій у персонал, соціальне партнерство та безперервне навчання [34].

Варто також розглянути принципи за науковцем Пелих, визначення якої ми наводили в попередньому розділі, виділяє 14 основних принципів УП (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Характеристика принципів УП за науковцем Пелих

Принцип	Характеристика
Економічність	передбачає ефективність організації управління, зниження витрат за систему управління
Прогресивність	відповідність зарубіжним та вітчизняним системи управління персоналом
Перспективність	розробки системи управління персоналом важливо враховувати перспективи розвитку організації
Комплексність	розробки системи враховувати все чинники які впливають неї
Оперативність	швидке прийняття рішень
Оптимальність	розробки системи управління персоналом розробляються різні варіанти, і вибирається найоптимальніший
Простота	краще працюватиме система управління персоналом, якщо вона буде простіше
Науковість	розробки системи управління персоналом повинні враховуватися досягнення у науковій галузі управління
Ієрархічність	має забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління
Автономність будь-яких горизонтальних та вертикальних структур системи управління персоналом повинна забезпечуватись раціональність підрозділів	
Узгодженість	це взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та по горизонталі, яка повинна відповідати основним цілям організації
Стійкість	забезпечення стійкості системи управління досягається регуляторами, які за відхиленні від мети спонукають до регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектність	управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися по різних каналах: адміністративногосподарському, правовому, економічному
Прозорість	система управління персоналом повинна мати єдину концепцію всім підрозділів

Джерело: сформовано самостійно за [33]

Беручи до уваги попередній аналіз, вважаємо за потрібне виділити власні принципи УП (див. рис. 1.4).

Принципи управління персоналом:

- **Законність** – управління персоналом повинно здійснюватися на основі правових норм і законодавства, що регулює діяльність органів публічної влади.
- **Прозорість** – усі процеси в управлінні персоналом повинні бути відкритими для громадськості, щоб забезпечити довіру та підзвітність.
- **Професіоналізм** – управління персоналом має бути спрямоване на розвиток професійних навичок державних службовців, підвищення їхньої кваліфікації та ефективність роботи.
- **Мотивація та стимулювання** – важливо забезпечити систему мотивації, яка сприяє підвищенню ефективності та зацікавленості працівників у результатах своєї праці.
- **Інноваційність** – впровадження нових технологій та сучасних методів управління для підвищення ефективності роботи органів публічного управління.
- **Системність** – управління персоналом повинно бути частиною загальної стратегії організації та враховувати всі взаємопов'язані елементи системи управління.
- **Соціальна справедливість** – забезпечення рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від статі, віку чи інших характеристик, а також справедлива оплата праці.
- **Ієрархічність** – чітка структура управління, що забезпечує належну взаємодію між різними рівнями організаційної ієрархії.
- **Оперативність** – здатність швидко реагувати на зміни в умовах роботи та приймати рішення в короткі терміни.
- **Ефективність** – забезпечення оптимального використання ресурсів, зокрема людських, для досягнення поставлених цілей.

Рис. 1.4 – Принципи УП

Вважаємо, що цей перелік може забезпечити ефективне функціонування ОМС.

Щоб сформувати ефективну систему УП важливо чітко усвідомлювати її функції. Функції УП, за оцінками дослідників, є спеціалізованими напрямками діяльності керівництва та кадрової служби організації, що спрямовані на вирішення завдань, пов'язаних з управлінням персоналом у цій організації.

Аналіз літератури з даної проблеми показує відсутність єдиного загального підходу до визначення функцій УП, зокрема в органах публічного управління. Це можна пояснити тим, що напрями діяльності кадрових служб залежать від цілей, завдань та специфіки кожної конкретної організації чи

установи. У зв'язку з цим розрізняють універсальні функції УП, які застосовуються незалежно від сфери діяльності організації, а також специфічні функції, що враховують особливості роботи окремих підприємств або установ.

Завіновська підкреслює важливість стратегічного підходу до УП, який включає в себе планування кар'єрного розвитку, аналіз робочих процесів, розвиток і навчання персоналу та адаптацію до змін та інші [23].

Науковець Хміль, що досліджував процес УП як цілісну систему виділяв ряд інших функцій (див. рис. 1.5).



Рис. 1.5 – Функції УП, які виділив Хміль

Джерело: [49]

А, наприклад, науковець Савельєв, крім універсальних, виділяє і специфічні функції УП, що властиві державній службі [30]:

- інформаційно-аналітична (аналіз кадрової роботи, розв'язання конфліктів і суперечок, створення сприятливого робочого середовища в колективі);
- виховна (зростання вимог до особистих якостей державного службовця та наслідування норм професійної етики);

- соціальна (пов'язана з установленням соціальних гарантій та пільг для державних службовців, а також із забезпечення умов, що мотивують активну участь працівників в професійної діяльності).

У висновку, зазначимо, що незалежно від усіх аспектів (мети, завдань та специфіки діяльності підприємства або організації), кадрові служби органів публічного управління виконують низку універсальних функцій, також ряд специфічних функцій, які стосуються спеціалізованих напрямків діяльності кадрових служб, зокрема адміністративних, аналітичних, виховних та соціальних завдань.

Отже, УП в організації - це цілеспрямований процес, який передбачає розробку стратегії та тактики кадрової політики, а також безпосередню роботу з працівниками, що здійснюється керівництвом компанії та спеціалістами HR-служби. Це систематична робота, а тому, пропонуємо розглянути систему УП (див. рис. 1.6).

Таким чином, ефективне УП ДС передбачає не лише чітку організаційну структуру, а й сучасні методи роботи з персоналом, що підкріплені відповідною нормативно-правовою базою та забезпечених необхідною інформацією.

Щоб всебічно вивчити систему УП, варто розглянути її складові частини. Як зазначають В. Данюк, В. Петюх та С. Цимбалюк, система складається з таких підсистем: аналізу та планування персоналу, підбору кадрів, оцінки працівників, навчання та розвитку персоналу, атестації та ротації, управління заробітною платою, мотивації, кадрового обліку, управління трудовими відносинами, забезпечення умов праці, а також соціального розвитку та партнерства [21].



Рис. 1.6 – Система УП

Нечіткий поділ повноважень, відсутність відкритих конкурсів, слабка система кар'єрного зростання, недостатня увага до професійного розвитку та низькі стандарти оцінювання персоналу – це лише деякі з проблем, які стримують розвиток системи УП у ДС України.

Одним із пріоритетних завдань реформи державного управління є оновлення системи публічної служби відповідно до найкращих світових практик. Все перелічене передбачає формування сучасних служб кадрового регулювання, розробку інноваційних механізмів мотивації та формування банку даних про потенціал державних службовців. Мета цих змін – створити

ефективну та професійну службу, здатну забезпечити сталий розвиток країни. Ключовим елементом такої реформи є державна кадрова політика, спрямована на прогнозування та планування людських ресурсів, що дозволить оптимально використовувати потенціал державних службовців. Реалізація цих заходів забезпечить стабільність та ефективність державного управління.

Отже, було досліджено принципи УП в розрізі праць різних науковців та їх характеристики, за результатами створено самостійний перелік таких принципів. Розглянуто в підрозділі і питання функцій, які були також досліджені з урахування різних думок вчених, що досліджували це питання. Зроблено висновок стосово системи УП, яка є достатньо розгалуженою.

1.3 Огляд нормативно-правової бази та методів управління персоналом в органах державної служби

Система нормативно-правового, науково-методичного, інформаційного та соціально-психологічного забезпечення УП ДС включає такі елементи:

- нормативно-правове забезпечення базується на Конституції України, законах, указах Президента, постановах Кабміну, наказах НАДС та інших нормативних актах державних органів;
- науково-методичне забезпечення охоплює всі рівні підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації службовців ДС і включає НАДС, заклади вищої освіти, такі як регіональні інститути, а також інші заклади, що готують магістрів у сфері публічного управління;
- інформаційне забезпечення системи включає сучасні інформаційні технології, зокрема електронне урядування, систему «Кадри» та електронні публічні послуги;
- соціально-психологічне забезпечення передбачає використання психологічного тестування під час відбору персоналу на державну службу та визначення потреб у навчанні.

З набранням чинності ЗУ від 10.12.2015 № 889 «Про ДС» з'явилася

потреба у підвищенні стратегічного значення роботи служб УП у системі публічного управління, актуалізувалися питання УП у органах державної влади, добору кадрів, підвищення рівня компетентності професійних державних службовців, а також управління процесами, пов'язаними з плануванням і організацією їхньої діяльності, оцінюванням, прийняттям на ДС, її проходженням та завершенням [36].

Служба УП, що відповідає за реалізацію державної політики у сфері ДС, діє відповідно до Конституції України [26], ЗУ «Про ДС» [36], «Про місцеві державні адміністрації» [38], «Про службу в ОМС» [39], «Про запобігання корупції» [37], а також інших нормативно-правових актів України. В її діяльності враховуються міжнародні договори, ратифіковані ВРУ, її постанови, укази Президента України, розпорядження КМУ та нормативні акти центрального органу виконавчої влади, що відповідає за формування і реалізацію кадрової політики.

Зазначимо, що в чинному законодавстві нашої країни відсутнє визначення поняття «служба управління персоналом» (далі – СУП). Розглянуті вище визначення вказують на важливість складності та єдності механізмів УП, але вони навряд чи впливають із можливості розвитку, які мають заохочуватися державою. Тому, СУП можна трактувати як низку взаємопов'язаних елементів, що відрізняються за функціональним призначенням і створюють умови, за яких посадова особа може не тільки чітко виконувати функції та обов'язки, а й прагнути, заохочувати розвиток і вдосконалення самого органу публічної влади, відчуваючи свою актуальність і маючи бажання саморозвитку.

Відповідно до вимог ст.23 ЗУ «Про ДС» [36], інформація про вакантні посади та оголошення про проведення конкурсу оприлюднюється на єдиному порталі вакансій ДС НАДС; офіційному веб-сайті державних органів та НАДС; у ЗМІ.

Особи, які бажають вступити на ДС, повинні відповідати вимогам щодо професійної компетентності, які поділяються на загальні та спеціальні.

Загальні вимоги визначені в ст. 20 ЗУ «Про ДС» [36] та наказах НАДС. Спеціальні вимоги вказані у типових вимогах, затверджених КМУ для категорії «А», або встановлюються суб'єктом призначення для категорій «Б» і «В». Під час підготовки умов конкурсу необхідно дотримуватися положень ЗУ «Про ДС», постанови КМУ від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад ДС», а також наказу Нацдержслужби від 6 квітня 2016 р. № 72 щодо спеціальних вимог для посад категорій «Б» і «В».

Обов'язки та ключові показники ефективності державних службовців категорії «А» визначаються на основі завдань, окреслених стратегічними документами державного рівня, положенням про відповідний орган, а також інших функцій, покладених на цих службовців.

Для службовців категорії «А» завдання та ключові показники на рік визначаються такими особами:

- Керівник Офісу Президента України – для Керівника Апарату Офісу Президента та керівників апаратів органів, що утворені Президентом України;
- Голова ВРУ – для Керівника Апарату Верховної Ради;
- відповідний міністр – для керівника центрального ОВВ, діяльність якого координує КМУ через міністра;
- Міністр КМУ – для Державного секретаря КМУ та керівників центральних ОВВ, що підпорядковуються Кабміну (окрім Директора ДБР);
- Державний секретар КМУ – для своїх заступників;
- керівник центрального ОВВ – для своїх заступників;
- уповноважена особа суб'єкта призначення – для керівників Секретаріату Конституційного Суду, апарату Верховного Суду, вищих судів, а також інших керівників державних органів з юрисдикцією по всій Україні.

Завдання та ключові показники для державних секретарів міністерств є однаковими і затверджуються КМУ за поданням НАДС.

Порядок оцінки відповідності кандидатів вимогам конкурсу

визначається ст. 26 ЗУ «Про ДС». Конкурсна процедура включає такі етапи [36]:

1. Перевірка документів на відповідність встановленим критеріям.
2. Тестування для оцінки знання чинного законодавства.
3. Тестування аналітичних навичок і вміння працювати з інформацією (для кандидатів на посади фахівців з реформ).
4. Розв'язання ситуаційних завдань для перевірки професійної компетентності.
5. Співбесіда для оцінки професійних якостей, які не були перевірені на попередніх етапах.

Кандидатам, які успішно пройшли всі етапи, присвоюється рейтинг. У разі однакового рейтингу кількох кандидатів, переможець обирається шляхом відкритого голосування членів конкурсної комісії.

Однією з ключових функцій системи УП є діяльність служби УП державних установ у сфері навчання працівників, підвищення їхньої кваліфікації та розвитку кар'єри. Професійне навчання включає процес здобуття та покращення знань, вмінь і навичок, необхідних для підтримання відповідного рівня професійної підготовки держслужбовця. Порядок підвищення професійної компетентності та кваліфікації державних службовців визначається статтею 48 ЗУ «Про ДС», та іншими нормативними актами, такими як постанови КМУ і накази Нацдержслужби. Відповідно до цих документів, державні службовці зобов'язані постійно вдосконалювати свою професійну компетентність через навчання.

Оцінювання результатів роботи на ДС передбачає перевірку якості виконання завдань і обов'язків на основі показників результативності та ефективності. Результативність визначається як ступінь досягнення поставлених цілей, а ефективність – як співвідношення між витратами на виконання діяльності та досягнутими результатами. Також оцінюється рівень дотримання державним службовцем етичних норм і вимог антикорупційного законодавства. Процедура оцінювання залежить від категорії посад державної

служби і проводиться відповідно до Типового порядку, затвердженого постановою КМУ від 23 серпня 2017 року № 640.

Одним із ключових факторів успішного кар'єрного зростання державного службовця є систематичне підвищення кваліфікації. Саме результати навчання та освоєння нових знань та навичок є основою для просування по службі. Для забезпечення планомірного розвитку персоналу державні органи розробляють детальні кадрові плани, які охоплюють як поточні, так і перспективні потреби в кадрах. Ці плани передбачають різноманітні заходи з навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Ключовим механізмом просування по службі є конкурс. Саме за результатами конкурсу, де оцінюється професійна компетентність кандидатів, приймається рішення про призначення на вищу посаду. Процедура проведення конкурсу детально регламентована ЗУ «Про ДС».

Відповідно до статті 17 ЗУ «Про ДС» в державному органі має бути створена СУП або визначена окрема посада для виконання відповідних функцій. Утворення окремого структурного підрозділу можливо за умови дотримання положення постановою КМУ «Про упорядкування структури апарату центральних ОВВ, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» від 12 березня 2005 року № 179, яка визначає чотири типи підрозділів: сектор, відділ. Якщо чисельність державного органу становить менше 10 осіб, функції СУП можуть бути покладені на одного з державних службовців. Однак такі обов'язки не можуть бути покладені на працівників юридичної чи бухгалтерської служб.

Відділ УП, що відповідає за реалізацію державної політики у сфері ДС, також діє на основі інших міжнародних договорів, ратифікованих ВРУ, постанов ВРУ, указів Президента, актів КМУ та центрального ОВВ, який формує та реалізує державну політику у цій сфері, а також Типового положення. Типове положення про відділ УП, затверджене Нацдержслужбою на підставі ст. 18 Закону «Про ДС», включає три розділи: I. Загальні

положення; II. Основні завдання, функції та права відділу; III. Керівник відділу. Кожен державний орган розробляє власне Положення про відділ УП, спираючись на загальні вимоги, зазначені в цьому Типовому положенні. Остаточне схвалення такого Положення здійснює керівник відповідного органу.

Чинне законодавство у сфері УП ОМС потребує глибокого реформування, оскільки воно недостатньо адаптоване до сучасних соціальних і політичних викликів. Така ситуація призводить до того, що кадрова політика в ОМС не відповідає своєму головному завданню — інтегрувати функції управління та надання якісних послуг громадянам, суспільству й бізнесу.

Основні проблеми, які негативно впливають на ефективність УП у цій сфері, такі:

1. Політична залежність ОМС. Значний вплив політичної сфери на кадрову політику є однією з головних перешкод. Зміна політичного керівництва часто супроводжується масовими кадровими ротаціями, що порушують стабільність роботи органів місцевого самоврядування. Попри ухвалення оновленого проєкту ЗУ «Про ДС», який передбачає правовий захист працівників від політичного тиску, ці положення залишаються недостатньо дієвими.

2. Недостатня увага до професіоналізму в кар'єрному розвитку. Часто служба в ОМС сприймається як інструмент для просування інтересів політичних сил, а не як діяльність, орієнтована на благо громади. Це сприяє тому, що посади обіймають за принципом лояльності до політичних груп, а не на основі кваліфікації, освіти чи досвіду.

3. «Вимивання» кваліфікованих кадрів через низьке фінансове забезпечення. Зарплати в ОМС суттєво відстають від рівня оплати праці в приватному секторі. Це спричиняє значну плинність кадрів, навіть попри стабільність, яку традиційно пропонує державна служба.

Причини таких негативних тенденцій криються у застарілій моделі формування трудових відносин у ДС, яка базується на трудовій концепції, а не

на публічно-правовому підході. У відносинах між службовцями та ОМС має домінувати публічне право, що враховує суспільний інтерес, із мінімальним залученням приватного права.

Новий підхід до кадрової політики має базуватися на принципах служіння влади суспільству. ОМС повинні розробляти свої стратегії розвитку в межах публічно-правового поля, орієнтуючись на потреби громадян та інтереси суспільства загалом. Успішна реалізація цих завдань можлива за умов інтеграції сучасних HR-практик, підвищення прозорості, правового захисту працівників та забезпечення гідного фінансового стимулювання. Це дозволить створити ефективну, стабільну й відповідальну систему управління персоналом, яка стане надійною опорою для реалізації владних повноважень в інтересах громади.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було досліджено дефініції поняття УП, та виведено власне бачення. Розглянуто еволюцію становлення та розуміння управління персоналу на державному рівні, а саме чотири основні етапи та додатковий. Також досліджено погляди різних вчених і науковців у певні періоди стосовно важливості управління людьми на різних рівнях. Розглянуто і теорії управління Макгрегора. Виділено важливі аспекти емпіричної школи управління та охарактеризовано моделі УП.

Розглянуто ключові принципи управління персоналом, що забезпечують ефективну роботу з людьми. Наведено характеристику декільком підходам до опису принципів УП від різних науковців. Надано власний перелік принципів УП, що охоплює висновок та перелік досліджень даного поняття. Досліджено функції УП за різними науковцями та зроблені висновки. Було розглянуто і систему УП, яка є досить розгалуженою.

Розглянуто систему забезпечення управління персоналом ДС, що включає нормативно-правову, науково-методичну, інформаційну та

соціально-психологічну. базу що регулює інвестиційну та регіональну політику в Україні. Винесено на розгляд законодавство в державної служби в органах місцевої влади та забезпечення кадрів. Розглянуто категорії державних службовців. Виділено проблеми, яку негативно впливають на управління людським ресурсом в ОМС.

2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ РЕГІОНУ

2.1 Аналіз організаційної структури та системи управління персоналом в Управлінні економіки виконавчого комітету Криворізької міської ради

Оптимізація діяльності ОМС є актуальним завданням сучасності. Ефективна робота ОМС значною мірою залежить від правильної організаційної структури та ефективної СУП. Структуру ОМС в місті Кривий Ріг зазначено в додатку А. Виконавчий комітет Криворізької міської ради охоплює велику кількість напрямків роботи міста (див. рис. 2.1)

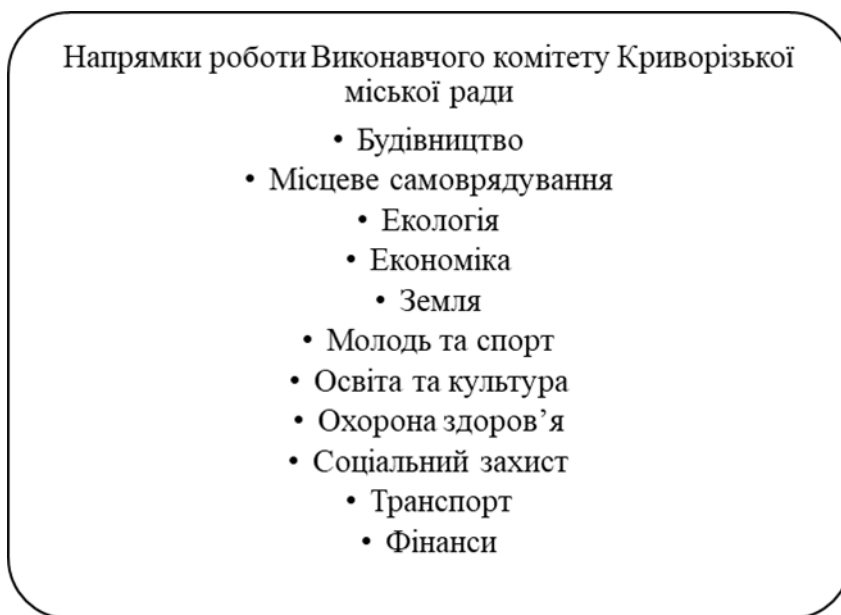


Рис. 2.1 – Напрямки роботи Виконкому Криворізької міської ради

Виконавчий комітет Криворізької міської ради, очолюваний міським головою Кривого Рогу, є ключовим ОМС, до складу якого входять 10 осіб. Його структура передбачає чіткий розподіл функцій та сфер управління.

Комітет складається із секретаря міської ради, першого заступника міського голови, чотирьох заступників, керуючого справами виконкому та двох представників від бізнесу: директора гірничорудного дивізіону ТОВ

«МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» та заступника директора з науки цього ж дивізіону. Злагоджена робота виконавчого комітету забезпечує ефективне управління міським господарством, впровадження стратегічних ініціатив і реалізацію інтересів громади. Залучення представників бізнесу до складу виконкому дозволяє використовувати їхній досвід та експертизу у розвитку економіки міста, що підсилює синергію між місцевою владою та ключовими секторами промисловості регіону [29].

Однією з галузей повноважень виконавчої влади міської ради є бюджет та фінанси. А саме до відання виконавчого органу у галузі бюджету належить: затвердження проекту місцевого бюджету, забезпечення його виконання, подання щоквартальних звітів про хід, а також результати виконання місцевого бюджету та ін. [5, с.380].

Тому варто розглянути саме управління економіки, її організаційну структуру та систему УП. Управління економіки виконавчого комітету Криворізької міської ради (далі – Управління) є одним із ключових підрозділів, що впливає на економічний розвиток міста. Тому аналіз його організаційної структури та СУП є важливим для розуміння особливостей функціонування міського господарства та визначення шляхів його вдосконалення.

Управління використовує функціональну структуру управління. Така модель забезпечує чітке розмежування обов'язків між підрозділами, кожен з яких відповідає за свою сферу діяльності, наприклад, економічний аналіз, інвестиційну політику тощо. Організація має кілька рівнів управління. Керівництво здійснює начальник управління, підпорядковані йому заступники, а також керівники окремих відділів. Повноваження розподілені для забезпечення ефективного виконання функцій [44].

Управління має чітко структуровані функціональні підрозділи (див. рис. 2.2), кожен із яких виконує окремі завдання. Відділ економічного аналізу відповідає за оцінку економічного стану міста, здійснюючи моніторинг та аналітичні дослідження. Відділ інвестиційної політики займається розробкою

стратегій для залучення нових інвесторів, що сприяє розвитку міської інфраструктури. Також функціонує відділ підприємництва та розвитку, який підтримує місцевий бізнес, створюючи сприятливі умови для його зростання. Управління фінансовими ресурсами та бюджетного планування фокусується на ефективному розподілі міських коштів [29].

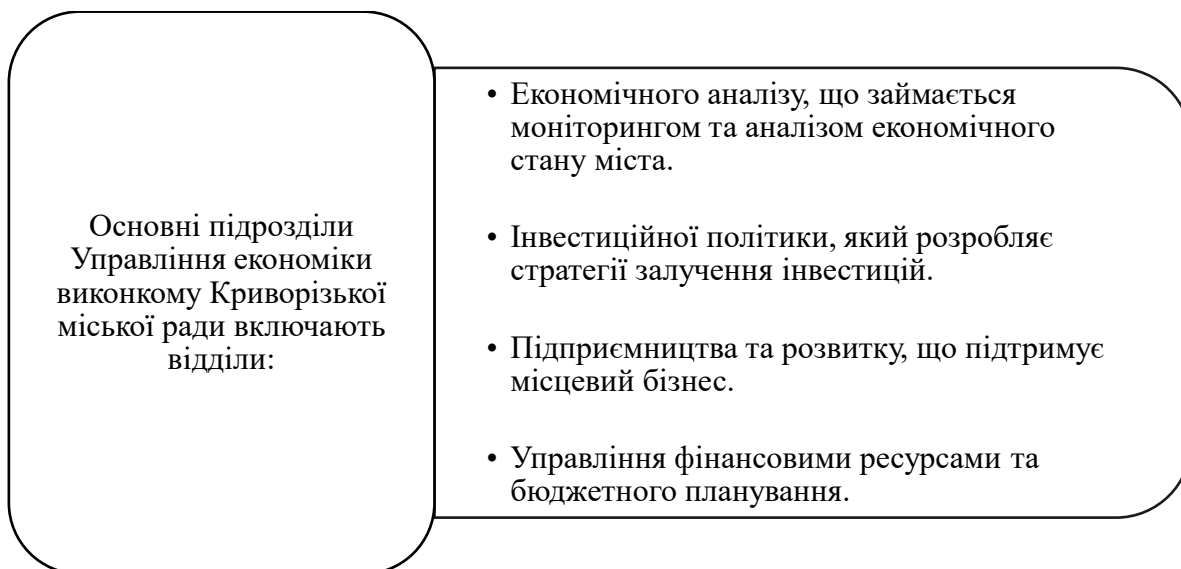


Рис. 2.2 – Основні підрозділи Управління економіки Виконкому Криворізької міської ради

Основна діяльність управління (див. рис. 2.3) спрямована на забезпечення сталого економічного розвитку міста. Вона охоплює стратегічне планування, підтримку інвестиційних проєктів та розвиток партнерств. Окрім того, управління здійснює аналіз економічних показників, моніторинг малого та середнього бізнесу. Важливою частиною його роботи є розробка програм для підтримки підприємництва та впровадження їх у практику. Ці напрями роботи створюють умови для економічного процвітання міста [29].

З рисунків робимо висновок, що Управління забезпечує ефективне управління економічними процесами міста завдяки чіткій структурі підрозділів і розподілу функцій. Воно поєднує стратегічне планування, підтримку підприємництва, залучення інвестицій і раціональне використання ресурсів. Такий підхід сприяє сталому розвитку міської економіки, створюючи сприятливі умови для бізнесу та інвесторів і забезпечуючи процвітання

громади.

Основні напрями роботи управління економіки виконкому Криворізької міської ради:

- Розробка стратегічних планів економічного розвитку міста.
- Підтримка і залучення інвестицій, а також розвиток партнерських проектів.
- Аналіз фінансово-економічних показників, моніторинг стану малого та середнього бізнесу.
- Розробка програм розвитку підприємництва та впровадження їх на території міста.

Рис. 2.3 – Напрямки роботи Управління економіки Виконкому Криворізької міської ради

Управління– це структурний підрозділ, який відіграє ключову роль у забезпеченні економічного розвитку міста. Для ефективного виконання поставлених завдань, управління має оптимально сформований штат, що складається з керівників, фахівців та технічного персоналу.

Кількісний склад працівників управління сформований таким чином, щоб забезпечити баланс між необхідністю виконання всіх покладених завдань та оптимізацією витрат. Співвідношення між різними категоріями персоналу дозволяє ефективно розподіляти робоче навантаження та забезпечувати безперебійну роботу підрозділу [44].

Структура управління побудована за функціональним принципом, що дозволяє чітко розподілити обов'язки між підрозділами. Кожен структурний підрозділ відповідає за виконання конкретних завдань у сфері економічного управління, таких як аналіз економічної ситуації, розробка стратегій розвитку, підтримка інвестиційної діяльності тощо. Такий підхід мінімізує дублювання функцій та підвищує ефективність роботи.

Кваліфікація персоналу є одним із найважливіших факторів успішної діяльності управління. Більшість працівників мають високий рівень професійної підготовки, що підтверджується наявністю вищої економічної або управлінської освіти та досвідом роботи в органах місцевого самоврядування. Така кваліфікація дозволяє фахівцям управління приймати обґрунтовані рішення та ефективно вирішувати складні завдання. Система підбору персоналу в управлінні побудована на конкурентних засадах. Для відбору кандидатів використовуються тести, співбесіди та перевірка професійних навичок. Такий підхід дозволяє залучати до роботи висококваліфікованих фахівців, які відповідають вимогам посади. Нові співробітники проходять адаптацію за допомогою наставництва та навчання на робочому місці, що сприяє їх швидкій інтеграції в колектив [29].

Для підвищення дисципліни та відповідальності працівників ОМС необхідно впровадити ряд законодавчих змін. Зокрема, слід чітко закріпити кваліфікаційні вимоги до посад, незалежно від рівня, та встановити чіткі правила відповідальності та трудової дисципліни. Це створить прозору систему та забезпечить єдині стандарти для всіх службовців. Крім того, важливо розмежувати політичні та адміністративні посади, щоб убезпечити державних службовців від політичного тиску та забезпечити їхню незалежність.

Для побудови ефективної СУП в ОМС необхідно розробити єдину систему організаційних та правових аспектів, яка б чітко визначала функції, мету та цілі органів, а також забезпечувала взаємодію між різними рівнями влади. При цьому важливо уникати надмірної бюрократизації та зосередитися на досягненні реальних результатів. Політика забезпечення кадрів має бути спрямована на зростаючий розвиток персоналу, забезпечення балансу між інтересами держави, громадян та органів управління.

Професійний розвиток персоналу є одним із пріоритетних напрямів роботи управління. Для підтримки високого рівня кваліфікації працівників регулярно організовуються тренінги, семінари та курси підвищення

кваліфікації. Це дозволяє фахівцям освоювати сучасні методи управління, інноваційні підходи та бути в курсі останніх змін у законодавстві.

Система оцінки ефективності працівників базується на використанні системи показників результативності. Оцінка здійснюється регулярно, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні питання та вносити необхідні корективи. Результати оцінки використовуються для розробки індивідуальних планів розвитку співробітників та для прийняття рішень щодо їхнього заохочення або підвищення кваліфікації.

Отже, було розглянуто всю наявну інформацію стосовно Виконавчого комітету Криворізької міської ради, а також Управління економікою. Проаналізовано такі аспекти: штат, напрямки роботи, підрозділи, що діють в Управлінні і тд. Зроблено висновок, що Управління має добре налагоджену систему УП, яка забезпечує ефективну роботу підрозділу та сприяє досягненню поставлених цілей.

2.2 Аналіз системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування Криворізького регіону

Україна, як держава-кандидат на вступ до ЄС, повинна впроваджувати європейські стандарти публічного управління. Для досягнення повноправного членства в ЄС необхідно створити публічну службу, яка відповідатиме високим європейським вимогам. Це передбачає підвищення кваліфікації публічних службовців, зокрема їхнє розуміння процедур і підходів роботи органів Євросоюзу, знання права ЄС у своїй галузі та здатність управляти повним циклом його імплементації. Це включає аналіз невідповідностей, розробку змін із врахуванням оцінки їх впливу, консультації зі стейкхолдерами, підготовку необхідного законодавства, його впровадження та оцінку результатів. Такий підхід забезпечить професійне представництво України під час переговорів про вступ до ЄС та активну участь у формуванні європейських політик у майбутньому. Водночас публічна служба має стати

сучасною, цифровою, професійною та конкурентоспроможною сферою [6].

Сучасні підходи до управління персоналом в контексті європейської інтеграції охоплюють низку ключових напрямів, які визначають розвиток цієї сфери в органах публічної влади. Серед них [19]:

- 1) гармонізація з європейськими стандартами у питаннях прав людини, антикорупційної діяльності, гендерної рівності та інших;
- 2) удосконалення людських ресурсів, зокрема у напрямках цифровізації, міжкультурної взаємодії та розвитку комунікативних навичок;
- 3) формування комфортного робочого середовища через впровадження європейських стандартів щодо робочого часу, відпусток та охорони праці;
- 4) залучення міжнародних експертів для адаптації передових практик управління персоналом відповідно до європейських вимог;
- 5) посилення механізмів контролю та моніторингу задля забезпечення відповідності стандартам ЄС. Ці напрями відображають ключові тенденції, які формують сучасну систему управління персоналом у публічному секторі.

Питання ефективного УП в ОМС завжди було актуальним, особливо в умовах динамічних змін суспільства та економіки. Криворізький регіон, як один із промислових гігантів України, має свої специфічні особливості в цьому контексті. Розуміння стану та перспектив розвитку СУП у цьому регіоні є необхідним для розробки ефективних стратегій розвитку регіону.

Щодо аналізу УП в ОМС пропонуємо розглянути Апостолівську районну державну адміністрацію. Організацією кадрової роботи в райдержадміністрації займається головний спеціаліст відділу організаційно-кадрової роботи. В структурних підрозділах ці функції виконують або керівники, або спеціально призначені працівники. Згідно з розпорядженням голови райдержадміністрації, її структура складається з 13 підрозділів, що відповідає типовому переліку. Загальна чисельність працівників адміністрації становить 116 осіб, з яких 94 – державні службовці. На сьогоднішній день 5 посад державної служби є вакантними, зокрема в секторі правового забезпечення, секторі з питань цивільного захисту та фінансовому управлінні.

Крім того, вакантна 1 посада іншого персоналу [31].

Державні службовці районної державної адміністрації систематично підвищують свій професійний рівень, проходячи навчання у Дніпропетровському регіональному інституті державного управління та інших вищих навчальних закладах [35]. З метою оптимізації процесу підвищення кваліфікації та забезпечення його відповідності актуальним потребам, на початку 2020 року до обласної державної адміністрації було направлено пропозиції щодо розробки детальних планів-графіків навчання для державних службовців на 2021 рік. За результатами цих пропозицій, протягом 2020 року 14 державних службовців взяли участь у тематичних короткострокових семінарах, спрямованих на підвищення їхньої кваліфікації та ефективності роботи [31].

В адміністрації діє чіткий механізм нагородження, який передбачає відзначення досягнень працівників та громадських діячів районними відзнаками. За перше півріччя 2021 року було нагороджено 9 осіб. Кадрова робота спрямована на постійне вдосконалення професійних якостей державних службовців, підвищення їхньої відповідальності та адаптації до вимог сучасної ДС. Зокрема, увага приділяється формуванню культури державного службовця, підвищенню ефективності роботи апарату адміністрації та забезпеченню відповідності службовців вимогам реформ у сфері ДС [31].

На офіційних вебресурсах Криворізької міської ради детальна інформація про управління персоналом не представлена у відкритому вигляді. Однак основні функції, пов'язані з управлінням кадрами, включають розробку нормативних документів, реалізацію кадрової політики, забезпечення підвищення кваліфікації співробітників, а також дотримання стандартів трудового законодавства та запобігання корупції. Ці аспекти спрямовані на покращення якості роботи міських служб та підвищення ефективності управління.

Створення сучасних, прозорих та орієнтованих на громадянина органів

влади є ключовим фактором сталого розвитку територіальних громад. Одним із найважливіших інструментів досягнення цієї мети є гармонійне поєднання стратегічного управління та корпоративної культури.

На нашу думку, корпоративна культура в ОМС – це сукупність цінностей, норм, переконань та поведінкових моделей, які формують внутрішнє середовище установи та визначають стиль взаємодії працівників між собою та з громадою. Вона впливає на мотивацію персоналу, рівень довіри до влади, а також на якість надання послуг. Стратегічне управління ж спрямоване на визначення довгострокових цілей розвитку громади, розробку планів їх досягнення та мобілізацію ресурсів для їх реалізації. Ефективна стратегія має враховувати як внутрішні фактори (потенціал органу влади, ресурси, персоналу), так і зовнішні (потреби громади, економічні умови, законодавство).

Об'єктами муніципального менеджменту [6] є різноманітні функціональні підсистеми, які формують складну організаційно-структурну систему місцевого самоврядування. Це, зокрема, кадрова, фінансова, інформаційна та технологічна підсистеми, а також функціонально-галузеві підсистеми, такі як охорона здоров'я, соціальний захист, освіта, правоохоронна діяльність, житлово-комунальне господарство, транспорт, малий бізнес та інші. Ефективне управління цими підсистемами вимагає не лише застосування сучасних інструментів публічного управління, а й формування сильної корпоративної культури. Ця культура має сприяти:

1. Спільній візії: чіткому розумінню мети та цінностей всіма учасниками процесу управління.
2. Командній роботі: взаємодії між різними підрозділами та рівнями управління.
3. Інноваційності: постійному пошуку нових рішень та вдосконаленню існуючих процесів.
4. Соціальній відповідальності: турботі про громаду та довкілля.

Поєднання стратегій управління та корпоративної культури дозволяє

досягти синергетичного ефекту, підвищити ефективність муніципального управління та забезпечити сталий розвиток території. При цьому важливо враховувати такі аспекти:

1. Індивідуальні особливості кожної підсистеми: різні підсистеми мають свої специфічні характеристики, що вимагають застосування різних підходів до управління.
2. Зовнішнє середовище: зміни в економічному, соціальному та політичному середовищі вимагають постійної адаптації стратегій управління.
3. Залучення громадськості: активна участь громадян у процесі прийняття рішень є важливим елементом ефективного муніципального управління.

У контексті стратегічного управління ОМС, УП виступає як один з ключових елементів. Воно дозволяє не лише забезпечити організацію необхідними ресурсами, але й сформувати команду професіоналів, здатну реалізувати стратегічні цілі. Адаптація працівників до мінливих умов та врахування їхніх індивідуальних потреб є невід'ємною частиною цього процесу і сприяє створенню сприятливого корпоративного клімату [11].

Аналізуючи КМР з викладених попередньо аспектів робимо висновок щодо тісного взаємозв'язку між ефективністю УП та успішністю реалізації стратегічних цілей міста. Професійний підбір кадрів, розвиток їхніх компетенцій, створення сприятливого робочого середовища та впровадження систем мотивації – все це безпосередньо впливає на якість надання послуг громадянам та розвиток міста в цілому.

Корпоративна культура в КМР, як і в будь-якій іншій організації, відіграє важливу роль у формуванні її іміджу та залученні талановитих кадрів. Саме корпоративна культура визначає цінності, норми поведінки та взаємовідносини між працівниками. Для успішної реалізації стратегічних цілей міста необхідно, щоб корпоративна культура сприяла проактивності, інноваційності та орієнтації на результат [5].

Стратегічне управління персоналом у КМР має бути тісно пов'язане з

загальною стратегією розвитку міста. Це означає, що всі рішення щодо управління персоналом – від підбору кадрів до їхнього навчання та розвитку – мають бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Важливо також забезпечити, щоб стратегії управління персоналом були гнучкими та адаптувалися до змін зовнішнього середовища.

У вересні 2013 року було проведено соціологічне дослідження з метою виявлення основних проблем у взаємодії органів місцевого самоврядування з населенням м. Кривий Ріг та оцінки ефективності корпоративної культури цих органів на основі думок мешканців. Дослідження здійснювалося методом анкетування мешканців у різних районах міста: Інгулецькому, Держинському, Жовтневому, Саксаганському, Тернівському та Центрально-Міському. Вибіркова сукупність становила 400 осіб, які були репрезентативно відібрані за віком та статтю для населення міста віком від 18 років (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Вибірка респондентів за характеристиками

№	Стать респондента	Частка осіб, (%)	Вік респондента років	Частка осіб, (%)	Освіта респондента	Частка осіб, (%)	Соціальний статус	Частка осіб, (%)
1	Чоловіча	45,8	18-29	23	Вища	39,2	Студент	11,8
2	Жіноча	54,1	30-39	18,4	Неповна вища	18,9	Службовець	5,2
3			40-49	17,8	Середня спеціальна	27,9	Держслужбовець	9
4			50-59	18,9	Середня	12,9	Підприємець	10,7
5			60 та більше	21,9	не відповіли	1,1	Пенсіонер	22,7
6				100			Робочий	34,2
7							Безробітний	5,8
8							не відповіли	0,5

Перш ніж розглядати оцінки роботи ОМС необхідно з'ясувати ступінь інформованості населення про їх роботу (рис. 2.4).

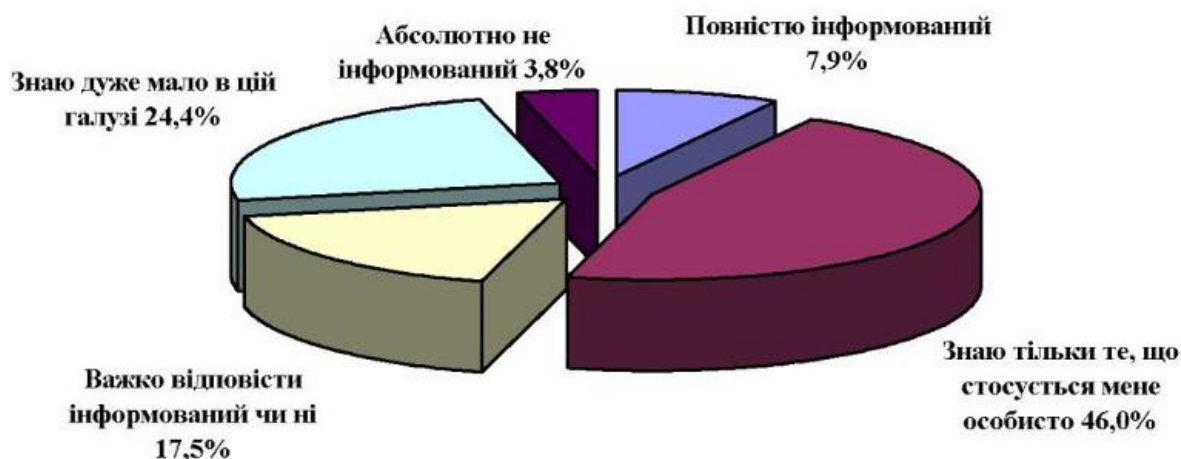


Рис. 2.4 – Інформованість мешканців Кривого Рогу про діяльність ОМС (у % до опитаних)

Більшість жителів міста Кривий Ріг обізнані про діяльність ОМС лише в межах власних інтересів (46 %). При цьому близько 18 % не можуть визначити рівень своєї поінформованості, а чверть респондентів визнають, що знають про роботу ОВВ дуже мало. Абсолютно не поінформованими вважають себе 4%, тоді як лише 8% володіють повними знаннями з цього питання. Отже, мешканці Кривого Рогу загалом відзначають низький рівень поінформованості про діяльність ОМС, зосереджуючись переважно на вирішенні власних проблем, тоді як питання громади загалом залишаються для них другорядними.

Щодо оцінки діяльності посадових осіб ОМС саме мешканцями міста (див. табл. 2.2), то опитування показало, що найбільше задоволені діяльністю ОМС ті, хто оцінив роботу на 4 бали. Водночас є і значна частина респондентів, які оцінюють діяльність ОМС на 3 та 2 бали, що свідчить про певну незадоволеність, зокрема щодо міської ради і райради в Кривому Розі. Це також підтверджується відповідями на питання про рівень доступності та прозорості ОМС різних рівнів. За оцінками респондентів, найвищий рівень доступності має райвиконком міста (22 %), тоді як обласна рада отримує найнижчі показники (6 %). При цьому кожен п'ятий респондент не зміг дати чітку відповідь, що ще раз свідчить про недостатню поінформованість

мешканців Кривого Рогу щодо діяльності місцевої влади.

Таблиця 2.2 – Оцінка діяльності посадових осіб ОМС мешканцями м. Кривий Ріг

Орган місцевого самоврядування	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»	Важко відповісти	Не відповіли
Обласна рада	3,0	8,2	27,1	36,2	5,8	14,0	5,8
Міська рада	2,4	6,8	30,1	37,3	4,1	12,9	6,3
Міський виконком	4,1	7,7	32,6	35,3	4,7	10,1	5,5
Райрада у м. Кривий Ріг	2,6	14,2	31,2	32,6	3,6	10,1	5,8
Райвиконком міста	5,1	11,2	31,5	33,2	3,0	10,7	5,5

Основні проблеми в діяльності ОМС в Кривому Розі, згідно з оцінкою мешканців міста, зосереджені на неефективному виконанні управлінських функцій, зокрема функції контролю. Зокрема, вказано на недостатньо ефективний контроль за нижчими структурними підрозділами (23 %), відсутність громадського контролю (21 %), слабкий або відсутній зворотний зв'язок (20 %), труднощі у плануванні та організації (по 19 %), а також на відсутність єдиного розуміння цілей серед учасників взаємодії (18 %). Крім того, однією з головних проблем є надмірний вплив бізнесу на органи влади (22 %).

Тож, як визначено, проблема інформування є нагальною і потребує термінового вирішення для підвищення ефективності роботи ОМС. Основні висновки дослідження: мешканці Кривого Рогу вважають головними функціями ОМС служіння інтересам громади та її всебічний розвиток, однак готовність до активної участі низька. Інформування населення про діяльність ОМС обмежене, головним джерелом є ЗМІ, а Інтернет-методи майже не використовуються. ОМС оцінені на рівні «добре»-«задовільно», зокрема через затримки з прийомом громадян та невикористання новітніх технологій у роботі з населенням. Водночас основними проблемами є недосконалість управлінських функцій і недостатня результативність самоврядування.

2.3 Пропозиції щодо удосконалення процесу управління персоналом на підприємствах та в органах публічної влади регіону

Удосконалення процесу УП в органах публічної влади є важливим завданням, яке має на меті підвищення ефективності державного управління на регіональному рівні. В умовах динамічних змін у політичному та економічному середовищі, а також у зв'язку з інтеграцією в європейську спільноту, органи публічної влади повинні адаптувати свої управлінські практики до нових вимог. Це включає вдосконалення кадрової політики, покращення процесів добору та підготовки кадрів, а також удосконалення механізмів взаємодії з громадянами. Зокрема, особлива увага має бути приділена розвитку управлінських компетенцій, ефективності комунікаційних каналів, використанню сучасних технологій у роботі з персоналом і громадою. У цьому контексті розробка конкретних пропозицій щодо удосконалення УП є ключовим кроком на шляху до забезпечення високоякісних і прозорих публічних послуг для населення регіону.

Враховуючи аналіз процесу роботи УП Апостолівської райдержадміністрації, пропонуємо вжити деяких заходів для підвищення оптимізації УП (див. рис. 2.6).

На рисунку подано різноманітні способи оптимізації УП в райдержадміністраціях. Це включає підвищення мотивації працівників, удосконалення комунікації, оптимізацію делегування повноважень, розвиток людських ресурсів, планування кар'єри та розвиток внутрішніх кадрів. Основними аспектами є належне дотримання стандартів служби, баланс між делегуванням повноважень і наявністю достатнього персоналу, сприяння професійному розвитку, моніторинг кар'єрного зростання та виявлення лідерів серед власного персоналу. Це сприятиме ефективній організації роботи, поліпшенню комунікацій, забезпеченню професійного зростання працівників та досягненню високих результатів в ОБВ.



Рис. 2.6 – Шляхи оптимізації управління персоналом в Апостолівській райдержадміністрації

Щодо успішної реалізації стратегій управління персоналом в КМР необхідно:

1. Провести детальний аналіз наявного персоналу: оцінити компетенції, мотивацію та потенціал кожного працівника.
2. Розробити систему мотивації, яка б стимулювала працівників до досягнення високих результатів.
3. Впровадити програми навчання та розвитку персоналу, спрямовані на підвищення їхньої кваліфікації.
4. Створити сприятливий робочий клімат, заснований на взаємоповазі, довірі та відкритому діалозі.
5. Регулярно оцінювати ефективність стратегій управління персоналом та вносити необхідні корективи.

Забезпечивши ефективне управління персоналом, Криворізька міська

рада зможе не тільки підвищити свою ефективність, але й стати привабливим роботодавцем для талановитих фахівців. Це, в свою чергу, сприятиме подальшому розвитку міста та покращенню якості життя його мешканців.

Щоб удосконалити стратегічне управління, кадрове та корпоративне забезпечення КМР пропонуємо ввести Програму менторства «Майбутнє міста» -систему передачі знань та досвіду від досвідчених працівників до молодих фахівців, яка допоможе сприяти їхньому професійному зростанню та залученню до вирішення актуальних міських проблем. Щоб реалізувати Програму треба обрати молодих спеціалістів (студентів), які бажають ознайомитись з роботою міської ради і планують залишатись працювати в органах влади, а також так званих «менторів», тих працівників, які хочуть і можуть навчати людей з різних напрямків роботи місцевої адміністрації. Ця Програма передбачатиме як індивідуальні консультації так і різні групові зустрічі та тим-білдінг колективу. В продовж проходження програми «новачки» навчатись працювати в різних департаментах, службах та управліннях Криворізької міської ради та набудуть досвіду у спілкування як з колективом, що покращить корпоративну культуру ради, так і з громадянами міста, що надалі допоможе тримати високий рівень професіоналізму.

Очікуваними результатами впровадження цієї Програми є: підвищення кваліфікації молодих фахівців; збільшення залученості молоді до вирішення міських проблем; створення сприятливого клімату для обміну досвідом та ідеями; підвищення лояльності працівників та покращення якості надання послуг.

Отже, проаналізувавши взаємозв'язок стратегічного управління, корпоративної культури та управління персоналом в ОМС на прикладі КМР, можна зробити висновок про їхню ключову роль у забезпеченні ефективної роботи та розвитку територіальної громади. Ефективне поєднання цих елементів дозволяє підвищити мотивацію працівників, покращити якість надання послуг громадянам та сприяти досягненню стратегічних цілей міста

Висновки до розділу 2

В другому розділі магістерської роботи було проведено детальне дослідження організаційної структури Виконкому Криворізької міської ради, а також його Управління економікою. В розрізі цього питання зазначено напрямки роботи та склад Виконкому Криворізької міської ради, надалі проводилось дослідження саме Управління економікою, яке включало визначення структури управління, основних підрозділів, діяльність, штат працівників та зроблено відповідні висновки.

Надалі в розділі йде детальний аналіз УП Апостолівської держадміністрації та Криворізької міської ради. Розглянуто і питання корпоративної культури в ОМС, наведено також власне визначення.

Зазначено перелік проблем, які потребують рішення загалом в питанні управління персоналом і надано пропозиції щодо удосконалення СУП на рівні районної адміністрації та в Криворізькій міській раді.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської роботи було проведено всебічне дослідження питань УП, починаючи з дефініцій цього поняття, його еволюції та ключових аспектів, що впливають на формування ефективної системи роботи з людськими ресурсами. У першому розділі було розглянуто теоретичні засади УП, які включали вивчення чотирьох основних етапів становлення цієї концепції на державному рівні, а також додаткового етапу, що вказує на постійний розвиток цієї сфери. Проаналізовано погляди різних науковців, які працювали у різні періоди, та їхні підходи до розуміння важливості управління людьми на різних рівнях. Особливу увагу приділено теоріям Макгрегора, які є базисом для багатьох сучасних концепцій УП, а також емпіричній школі управління, що дає змогу оцінювати результати управлінських практик через призму реальних кейсів.

Ключові принципи УП стали ще однією важливою темою дослідження. Проаналізовано різні підходи до опису цих принципів у працях науковців і запропоновано власний перелік принципів, який охоплює найкращі аспекти сучасного розуміння УП. Крім того, досліджено функції управління персоналом, їхню класифікацію та особливості реалізації, що дало змогу створити загальну картину взаємодії між різними елементами системи управління. Окремо розглянуто систему УП, яка виявилась досить розгалуженою та включає різні підсистеми, необхідні для підтримання стабільної роботи організацій.

Особливу увагу приділено системі забезпечення УП у ДС. Було детально розглянуто нормативно-правову, науково-методичну, інформаційну та соціально-психологічну бази, які регулюють управління персоналом у державному секторі. Досліджено законодавство, що стосується ДС, категорії державних службовців та основні проблеми, які впливають на ефективність управління людськими ресурсами в ОМС. Виділено проблеми кадрового забезпечення в ОМС, що включають недоліки в плануванні, мотивації та

професійному розвитку працівників.

У другому розділі було проведено детальне дослідження організаційної структури Виконавчого комітету Криворізької міської ради та його Управління економіки. Було визначено основні напрями діяльності Виконкому, його склад і функціональні обов'язки, а також структуру Управління економіки, до якої входять окремі підрозділи, діяльність яких безпосередньо впливає на економічний розвиток міста. Аналіз включав вивчення чисельності працівників, їхньої кваліфікації, розподілу обов'язків і ефективності виконання завдань.

Важливим аспектом другого розділу стало вивчення досвіду управління персоналом в органах місцевого самоврядування, зокрема в Апостолівській районній державній адміністрації та Криворізькій міській раді. Проведено порівняльний аналіз підходів до управління персоналом в цих органах влади, що дозволило виявити сильні сторони та недоліки кожної системи. Особливу увагу приділено питанням вдосконалення комунікацій, підвищення мотивації працівників та розвитку кар'єри. Крім того, було розглянуто роль корпоративної культури у підвищенні ефективності роботи персоналу в органах місцевого самоврядування, де ця культура є важливим чинником, що сприяє поліпшенню загальної атмосфери та взаємодії між співробітниками.

На основі отриманих результатів було сформульовано перелік проблем, які потребують вирішення у сфері управління персоналом, як на рівні державної служби, так і в приватному секторі. Серед них – недосконалість системи мотивації, низький рівень професійного розвитку працівників, недостатня увага до корпоративної культури та обмеженість ресурсів для реалізації сучасних підходів до управління. Для їх подолання запропоновано низку рекомендацій, зокрема впровадження системи навчання й підвищення кваліфікації працівників, розвиток соціальних програм і заходів, спрямованих на мотивацію персоналу, а також використання сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності управління.

Таким чином, магістерська робота охоплює широкий спектр питань,

пов'язаних з управлінням персоналом, зокрема в органах місцевого самоврядування, промислових компаніях і державній службі. Проведені дослідження дозволяють сформулювати комплексний підхід до вирішення актуальних проблем, що стоять перед системою УП, та надати рекомендації, спрямовані на її вдосконалення, враховуючи як національні, так і міжнародні практики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Osipova A.Iu. Mekhanizm zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia personalom pidpriemstva [The mechanism of ensuring effective personnel management of the enterprise]. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04. Khmelnytskyi, 2015. 246pp
2. Change_management Матеріали [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Change_management
3. Dunaevskij F.R. Kompleksnost' v organizacii. [Complexity in the organization] Trudy Vseukrainskogo instituta truda. Har'kov, 1928. Vyp. 2. pp. 3-92.
4. Gant G.L. Organizacija truda. Razmyshlenija amerikanskih inzhenerov ob jekonomicheskikh posledstvijah Mirovoj vojny. [Labour Organization. Reflections of American Engineers on the Economic Consequences of the World War] Moskva: Izd-vo V.S.N.H., 1923. 66 p
5. Gorshkov V., Adamovska V. STRATEGIC MANAGEMENT AND CORPORATE CULTURE IN LOCAL SELF-GOVERNMENT Relationship between public administration and business entities management-2024. November 29, 2024, Tallinn, Estonia. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM/paper/view/921>
6. Волкова Н. Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. 2023. № 2 (5).
7. Kalynychenko, M. P. (2013). Personnel management of industrial enterprise on the basis of marketing. Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika, 18(1), 146–151.
8. Maslow A. Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. № 50. P. 370–396.
9. McGregor D. The Human Side of Enterprise. N.Y.: McGraw-Hill, 1960. 256 p.

10. Mykhailova L.I. Upravlinnia personalom. [HR]: Navchalnyi posibnyk. Kyiv. Tsentr uchbovoi literatury. 2007. 248 p.
11. Osovska, G. V., Semeniuk, T. V., & Osovsky, O. A. (2019). Problems of enterprise personnel management. *Efektyvna ekonomika*, (12). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.69> (accessed on 27.11.2024).
12. Steshchenko N.O. Evoliutsiia teorii upravlinnia i motyvatsii personalu yak zahalnosvitovyi protses. [Evolution of management theories and staff motivation as a global process] *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Serii: Ekonomichni nauky. Vypusk 22.* pp. 241-244
13. Tejlor F. Nauchnaja organizacija truda [Scientific organization of labor]. Moskva: NKPS Transpechat', 1925. 276 p
14. Tejlor F. Principy nauchnogo upravlenija [Scientific management principles]. Moskva: Kontrolling, 1991. 104 p
15. Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady [Personnel management in public authorities]: navch. posib. / S. M. Serohin, Ye. I. Borodin, K. V. Komarova, N. A. Lypovska, T. M. Tarasenko. Dnipro. : DRIDU NADU, 2019. 200 p.
16. АрселорМіттал Кривий Ріг. Головна сторінка АрселорМіттал Кривий Ріг. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/corporate-responsibility/annual-reports>
17. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ : Професіонал, 2004. 304 с
18. Бериславська О. М. Еволюція становлення теорії управління персоналом в органах державної влади. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. Т. 75, № 4. С. 124–133. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.4.15>
19. Адамська, І. П. (2023) Захист прав публічних службовців у сучасних умовах України. – На правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування, Львів. URL:

<https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/25104/disertaciyaadamska-ip.pdf>

20. Гавкалова Н.Л. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5018>

21. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. [та ін.]. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.

22. Енциклопедичний словник з державного управління [Текст] / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Міхненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. — К. : НАДУ, 2010. — 820 с.
16. Завіновська Г. Т. Економіка праці [Текст] : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К. : КНЕУ, 2003. — 300 с

23. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.

24. Іванов А., Бербенець О. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ. Дніпровський державний аграрно-економічний університет

25. Колот А. М. Мотивація персоналу [Текст] : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002. — 337 с. 20.

26. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

27. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми. Київ: ЦУЛ, 2003. 271 с

28. Мохова Ю.Л., Сабадаж Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1369>.

29. Набори даних / Відкриті дані. *Офіційний вебсайт Криворізької міської ради та її виконавчого комітету.* URL: https://od.kr.gov.ua/ua/odata_list/mng/1/

30. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.

31. Орлів М. С. Розвиток вищої державної служби у Великобританії / М. С. Орлів // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2017. – Вип. 2 (33). – С. 117 – 123
32. Палійчук Є.С. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.95>.
33. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166
34. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1. С. 185-191.
35. Політичний контекст. Європейський вимір. – Режим доступу : http://www.csrgender.org.ua/polit_kontext/71-politichnij-kontekst-yevropejskijvimir.html.
36. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
37. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 8 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
38. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>
39. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III : станом на 1 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
40. Савельев В.С. Методи управління персоналом. Київ : Професіонал. 2018. 325 с.
41. Сардак С.Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 12. С. 132139.

42. Ситник Н.І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
43. Сурай І.Г. Управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Університетські наукові записки. 2008. Вип. 3. С. 329–330.
44. Управління економіки Виконавчого комітету Криворізької міської влади. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38255400/
45. Управління персоналом / Г. М. Захарчин [та ін.]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2013. 259 с.
46. Управління персоналом в умовах децентралізації / за ред. В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с
47. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
48. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с
49. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
50. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/616>