

## АНОТАЦІЯ

**Островська О.І. Актуальні питання управління персоналом в органах місцевого самоврядування. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». – Національний лісотехнічний університет України – Львів, 2024.

У роботі проведено комплексний аналіз теоретико-методологічних засад управління персоналом у органах місцевого самоврядування. Розглянуто основні теоретичні аспекти управління персоналом включаючи специфічні підходи, що враховують суспільний інтерес та особливості організаційної структури у органах місцевого самоврядування. Особливу увагу приділено формуванню правових основ управління персоналом у органах місцевого самоврядування, зокрема правовим регуляціям та нормативно-правовій базі, що забезпечують діяльність. Також проведено аналіз світових тенденцій у сфері управління персоналом у органах місцевого самоврядування, що дозволило визначити інноваційні підходи та методи, які сприяють підвищенню ефективності та якості управління кадрами.

Проаналізовано сучасний стан управління персоналом у органах місцевого самоврядування, зокрема на прикладі Комунального некомерційного підприємства львівської обласної ради "Центр спортивної медицини і реабілітації", що дало змогу оцінити специфічні виклики та успішні практики в рамках національних реалій.

Запропоновано шляхи вирішення виявлених проблем, зокрема за рахунок підвищення інвестицій у стимулювання розвитку кадрів, досліджено чинники, які визначають систему матеріальних стимулів медичних кадрів та підходи до розвитку медичного персоналу, спрямовані на підвищення мотивації.

**Ключові слова:** управління персоналом, комунальні підприємства, правові основи, світові тенденції, проблеми та шляхи вирішення, сучасний стан, кадровий потенціал.

## ABSTRACT

### **Ostrovska O.I. Current issues of personnel management in local government bodies. – Qualifying scientific work as manuscript.**

Thesis for earning a Master's degree in the specialty "Public Management and Administration". – Ukrainian National Forestry University. – Lviv, 2024.

The paper provides a comprehensive analysis of the theoretical and methodological principles of personnel management in local government bodies. The main theoretical aspects of personnel management are considered, including specific approaches that take into account the public interest and the features of the organizational structure in local government bodies. Particular attention is paid to the formation of the legal foundations of personnel management in local government bodies, in particular, legal regulations and the regulatory framework that ensure activity. An analysis of global trends in the field of personnel management in local government bodies was also conducted, which makes it possible to identify innovative approaches and methods that contribute to increasing the efficiency and quality of personnel management.

The current state of personnel management in local government bodies is analyzed, in particular, using the example of the Municipal Non-Profit Enterprise of the Lviv Regional Council "Center for Sports Medicine and Rehabilitation", which made it possible to assess specific challenges and successful practices within the framework of national realities.

Ways to solve the identified problems are proposed, in particular by increasing investments in stimulating personnel development, factors that determine the system of material incentives for medical personnel and approaches to the development of medical personnel aimed at increasing motivation are investigated.

**Keywords:** personnel management, municipal enterprises, legal frameworks, world trends, problems and solutions, current state, personnel potential.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. НОРМАТИВНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	7
1.1. Засади проходження служби в органах місцевого самоврядування.....	7
1.2. Система управління персоналом в органах місцевого самоврядування.....	12
1.3. Формування правових засад управління персоналом в органах місцевого самоврядування.....	18
РОЗДІЛ 2. АКТУАЛЬНИЙ СТАН ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	26
2.1. Аналіз системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування (на прикладі Львівської Міської Ради) та закладах охорони здоров'я (на прикладі комунального некомерційного підприємства львівської обласної ради «Центр Спортивної Медицини Та Реабілітації»).....	26
2.2. Системи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування європейських країн.....	34
2.3. Напрямки впровадження змін до системи управління персоналом органів місцевого самоврядування та закладів охорони здоров'я.....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування обумовлена сучасними викликами, з якими стикаються територіальні громади. В умовах динамічних соціально-економічних змін, глобалізації та технологічного розвитку ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим фактором забезпечення стабільності та прогресу місцевих громад.

Задоволення потреб населення у якісних муніципальних послугах вимагає професійно підготовлених кадрів, здатних оперативно реагувати на запити громади. Це передбачає не лише ретельний підбір фахівців з необхідними знаннями та навичками, а й їх постійний розвиток через навчання та професійну перепідготовку.

Специфіка роботи в державному секторі вимагає, щоб управління персоналом в органах місцевого самоврядування враховувало не лише професійні, а й етичні аспекти. Залучення громадськості до управлінських процесів і забезпечення відкритості роботи органів влади є невід'ємними складовими сучасної практики управління людськими ресурсами на муніципальному рівні та підвищення якості надання послуг громадянам .

**Об'єкт дослідження** – система управління персоналом у органах місцевого самоврядування.

**Предмет дослідження** – сучасні підходи та практики управління персоналом у органах місцевого самоврядування.

**Мета роботи** – дослідити сучасні проблеми та визначити ефективні напрями управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

– визначити нормативно - правові та методичні засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування;

– дослідити сучасний стан управління персоналом в органах місцевого самоврядування та закладах охорони здоров'я ;

– вивчити підходи до управління персоналом в органах місцевого самоврядування європейських країн;

– запропонувати шляхи вирішення проблем управління персоналом в органах місцевого самоврядування та закладах охорони здоров'я.

**Методи дослідження.** Загальнонаукові та емпіричні методи дослідження : аналіз і синтез, метод вивчення документів, статистичний, структурно-функціональний аналіз, контент-аналіз, порівняльний аналіз, системний підхід.

**Практичне значення** роботи полягає в тому, що викладені в ній матеріали, теоретичні положення, висновки, рекомендації можуть бути застосовані в практичній управлінській діяльності та у навчальному процесі у системі підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та керівників закладів охорони здоров'я , а саме при розробці:

- навчальних дисциплін та спецкурсів,
- навчальних програм, семінарів та тренінгів.

Висновки, рекомендації, теоретичні положення, фактологічний матеріал можуть бути використані органами місцевого самоврядування та у закладах охорони здоров'я .

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи – 63 сторінка, з них основного тексту – 54 сторінки. У роботі 7 таблиць та 5 рисунків. Перелік інформаційних джерел включає 67 найменувань, з них 9 іноземною мовою.

# РОЗДІЛ 1

## НОРМАТИВНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 1.1. Засади проходження служби в органах місцевого самоврядування

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.

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.

Посадами в органах місцевого самоврядування є:

- виборні посади, на які особи обираються на місцевих виборах;
- виборні посади, на які особи обираються або затверджуються відповідною радою;
- посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України [33].

Служба в органах місцевого самоврядування здійснюється на таких основних принципах:

- служіння територіальній громаді;
- поєднання місцевих і державних інтересів;
- верховенства права, демократизму і законності;
- 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;
- дотримання прав місцевого самоврядування;
- правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування;
- захисту інтересів відповідної територіальної громади;
- фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету;
- самостійності кадрової політики в територіальній громаді [34].

Право на службу в органах місцевого самоврядування мають громадяни України незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, терміну проживання на відповідній території.

На посаду можуть бути призначені особи, які мають відповідну освіту і професійну підготовку, володіють державною мовою відповідно до рівня, визначеного Законом України "Про забезпечення функціонування української мови як державної".

Стосовно осіб, які обрані (затверджені) відповідною радою на посади, зазначені в абзаці третьому статті 3 цього Закону, а також стосовно осіб, які претендують на зайняття зазначених в абзаці четвертому статті 3 цього Закону посад в органах місцевого самоврядування, за їх письмовою згодою проводиться спеціальна перевірка в порядку, встановленому Законом України "Про запобігання корупції" [35].

Особи, які претендують на зайняття посад в органах місцевого самоврядування, зобов'язані повідомити керівництву органу, на зайняття посади в якому вони претендують, про працюючих у цьому органі близьких осіб.

Державна політика щодо служби в органах місцевого самоврядування здійснюється за такими напрямками:

- законодавче врегулювання служби в органах місцевого самоврядування та забезпечення її ефективності;
- захист прав місцевого самоврядування;
- 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 [33].

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.

Методичну допомогу по організації і проходженню служби в органах місцевого самоврядування відповідно до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" можуть надавати відповідні комітети Верховної Ради України [33].

Контроль за дотриманням законодавства щодо служби в органах місцевого самоврядування здійснюється відповідними органами державної влади в порядку, встановленому законом.

Посадові особи місцевого самоврядування діють лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і законами України, та керуються у своїй діяльності Конституцією України і законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, актами органів

місцевого самоврядування, а в Автономній Республіці Крим - також нормативно-правовими актами Верховної Ради Автономної Республіки Крим і Ради міністрів Автономної Республіки Крим, прийнятими у межах їхньої компетенції.

На посадових осіб місцевого самоврядування поширюється дія Закону України "Про запобігання корупції" та законодавства України про працю з урахуванням особливостей, передбачених цим Законом.

Основними обов'язками посадових осіб місцевого самоврядування є:

— додержання Конституції і законів України, інших нормативно-правових актів, актів органів місцевого самоврядування; забезпечення відповідно до їх повноважень ефективної діяльності органів місцевого самоврядування;

— додержання прав та свобод людини і громадянина;

— збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків, а також іншої інформації, яка згідно із законом не підлягає розголошенню;

— постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації;

— сумлінне ставлення до виконання службових обов'язків, ініціативність і творчість у роботі;

— шанобливе ставлення до громадян та їх звернень до органів місцевого самоврядування, турбота про високий рівень культури, спілкування і поведінки, авторитет органів та посадових осіб місцевого самоврядування;

— недопущення дій чи бездіяльності, які можуть зашкодити інтересам місцевого самоврядування та держави [30].

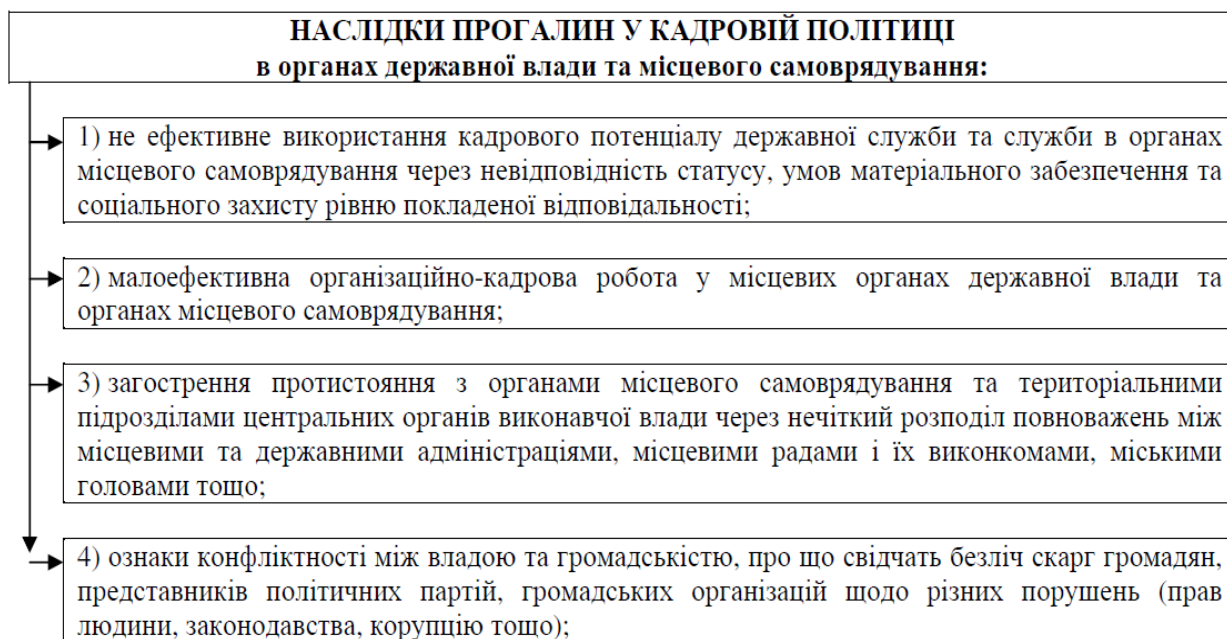


Рис. 1.1. Наслідки прогалин у кадровій політиці в органах державної влади та місцевого самоврядування [1].

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

Характеризується нестачею висококваліфікованих кадрів, трудової мотивації посадових осіб, засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки кадрів і кадрів, прогнозування потреби в кадрах тощо. У відділах кадрів більшості органів публічної влади немає програм розвитку персоналу. «Більшість зарубіжних країн вже пережили такі кризи і мають позитивний досвід їх подолання. Врахування їхнього досвіду дозволило б ефективно реформувати кадрову політику органів публічного управління України [29].

## **1.2. Сучасна модель системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування**

Нинішній масштабний адміністративно-територіальний реформування та комплексні зміни в місцевому самоврядуванні України вимагають наукових досліджень і ввироблення єдиного системного бачення цього процесу.

Управління – основа ефективного функціонування будь-якої організації, в тому числі й місцевого самоврядування тіла. Досягнення високих результатів діяльності місцевого самоврядування неможлива без впровадження інноваційних підходів до процесів управління персоналом. Потенціал використовуваних методів, методів і засобів управління персоналом практично вичерпано, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання людських ресурсів зміщується в площину розвитку інноваційних кадрових технологій. Тому питання впровадження інноваційних та ефективних інструменти управління персоналом для місцевого самоврядування тіла є дуже актуальною темою [2].

Нинішній масштабний адміністративно-територіальний реформування та комплексні зміни в місцевому самоврядуванні України вимагають наукових досліджень і вироблення єдиного системного бачення цього процесу.

Потенціал використовуваних методів, методів і засобів управління персоналом практично вичерпано, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання людських ресурсів зміщується в площину розвитку інноваційних кадрових технологій. Тому питання впровадження інноваційних та ефективних інструменти управління персоналом для місцевого самоврядування тіла є дуже актуальною темою.

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі відомі різні трактування поняття «управління персоналом». Зокрема, відомий англійський економіст Майкл Армстронг зазначає, що управління персоналом – це «стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії»[63].

Інші західні дослідники Джордж Мілкович і Джон Бодро пропонують розглядати управління персоналом як «серію рішень у сфері відносин із найманими працівниками, які впливають на ефективність діяльності співробітників і організації у цілому» [53].

Дослідження праць українських учених, присвячених проблемам управління персоналом, дає підстави стверджувати, що вони використовують різні підходи до тлумачення поняття «управління персоналом». Але, на нашу думку, основними серед них є процесний, системний та функціональний підходи.

Так, деякі вітчизняні дослідники зазначають, що «управління персоналом – це дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних» [27], а також визначають його як специфічну сферу управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи .

В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська зазначають, що «управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [28].

О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук стверджують, що управління персоналом передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [26].

Також на основі системного підходу визначають сутність поняття «управління персоналом» науковці О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова. Вони вважають, що сукупність цілей, напрямів, форм і методів управління персоналом є системою кадрової роботи, яка, своєю чергою, представлена такими підсистемами: підсистемою аналізу, планування і

прогнозу кадрів; підсистемою підбору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів та підсистемою використання кадрів [25].

Інші вітчизняні науковці розглядають поняття «управління персоналом» як специфічну функцію менеджменту (управлінської діяльності) (Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, Ф.І. Хміль) [19]. В.О. Храмов, А.П. Бовтрук розглядають управління персоналом як «частину функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації» [14].

Таким чином, процес управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Складність процесу управління персоналом зумовлюється своїм об'єктом, адже працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту організацій та потребують специфічних підходів до управління.

Сучасна модель елементів системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в Україні важлива та багатогранна тема, яка потребує ґрунтовного аналізу. Варто зазначити, що ефективне управління персоналом є критично важливим для успішної діяльності будь-якої організації, в тому числі й органів місцевого самоврядування. Адже люди - це ключовий ресурс, який визначає результативність та інноваційність роботи установи.

Розглядаючи модель управління персоналом у контексті українських реалій, варто звернути увагу на кілька ключових елементів. По-перше, це планування та залучення кадрів. Тут важливо забезпечити прозорі та меритократичні процедури відбору, котрі дозволять залучити найкращих фахівців, здатних ефективно виконувати покладені на них завдання. Кейси з практики свідчать, що органи місцевої влади, які дотримуються принципів доброчесності та справедливості у питаннях найму, мають суттєву перевагу над тими, що керуються протекціонізмом чи політичною доцільністю.

Не менш важливим елементом є навчання та розвиток персоналу. Сучасні виклики вимагають постійного оновлення знань та навичок службовців, що дозволяє їм надавати якісні послуги громадянам. Мені відомі приклади міських рад, які систематично інвестують у професійний розвиток своїх працівників,

зокрема за рахунок програм підвищення кваліфікації, тренінгів та обміну досвідом. Це сприяє формуванню компетентної, мотивованої та лояльної команди.

Окремої уваги заслуговує система винагород та визнання. Вона має бути справедливою, прозорою та спрямованою на заохочення ефективної роботи. Кейси успішних бізнес-компаній демонструють, як продумана політика матеріального та нематеріального стимулювання персоналу допомагає підвищувати продуктивність праці й загальну задоволеність співробітників.

Нарешті, ключовим аспектом є комунікація та організаційна культура. Відкритий діалог між керівництвом і підлеглими, сприятливий психологічний клімат, залученість працівників до процесу прийняття рішень - все це створює середовище, де люди можуть розкрити свій потенціал та ефективно виконувати службові обов'язки.

Проведена нами систематизація подана у формі таблиці дозволяє зрозуміти ключові складові системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування та закладах охорони здоров'я, а також їх важливість для ефективної роботи.

Таблиця 1.1

**Ключові складові системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування та закладах охорони здоров'я**

<b>№</b>	<b>Елемент</b>	<b>Опис</b>	<b>Характеристики</b>
<b>1</b>	<b>Планування персоналу</b>	Процес визначення потреб у кадрах для ефективного виконання завдань і функцій.	Аналіз потреб, прогнозування чисельності, формування кадрової політики.
<b>2</b>	<b>Набір та добір персоналу</b>	Процес залучення кандидатів на вакантні посади і їх оцінка.	Огляд вакансій, пошук кандидатів, проведення співбесід, відбір кандидатів за відповідними критеріями.
<b>3</b>	<b>Адаптація</b>	Процес введення нових працівників у колектив і робочі процеси.	Ознайомлення з організацією, навчання,

			наставництво, упровадження в корпоративну культуру.
4	<b>Навчання та розвиток</b>	Процес підвищення кваліфікації працівників і розширення їх професійних компетенцій.	Курси підвищення кваліфікації, тренінги, стажування, участь у конференціях.
5	<b>Оцінка ефективності</b>	Процес оцінювання результативності роботи працівників та визначення нагород і стимулів.	Визначення критеріїв оцінки, проведення оцінювання, аналіз результатів, зворотній зв'язок.
6	<b>Мотивація</b>	Система стимулів для підвищення продуктивності праці та задоволеності роботою.	Фінансові та нефінансові стимули, система винагород, створення комфортних умов праці.
7	<b>Управління кар'єрою</b>	Процес планування та розвитку кар'єри працівника в організації.	Індивідуальні плани розвитку, супровід у просуванні кар'єри, розвиток управлінських навичок.
8	<b>Соціальні гарантії</b>	Забезпечення прав та соціальної підтримки працівників.	Медичне страхування, пільги, відпустки, програми соціальної підтримки.
9	<b>Підзвітність і контроль</b>	Процес моніторингу виконання завдань і дотримання стандартів.	Внутрішній аудит, контроль виконання адміністративних процедур, аналіз результатів роботи.
10	<b>Зворотній зв'язок</b>	Процес отримання інформації від працівників про умови праці та задоволеність.	Опитування, інтерв'ю, регулярні зустрічі, платформи для висловлення думок працівників.

Розроблено автором

Порівнюючи ці системи, можна зробити висновок, що хоча обидві спрямовані на ефективне управління персоналом, вони мають суттєві відмінності, зумовлені специфікою роботи та цілями організацій. Органи

місцевого самоврядування більше орієнтовані на адміністративні процеси та дотримання законодавства, тоді як заклади охорони здоров'я фокусуються на професійних медичних навичках та якості надання медичної допомоги.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз елементів системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування та заклади охорони здоров'я

№	Елемент системи	Органи місцевого самоврядування	Заклади охорони здоров'я	Порівняння
1	Підбір персоналу	- Конкурсний відбір - Фокус на управлінських та адміністративних навичках - Вимоги до освіти в сфері державного управління	- Акцент на професійних медичних навичках - Важливість спеціалізованої медичної освіти - Ліцензування та сертифікація	Різні вимоги до кваліфікації та навичок
2	Навчання та розвиток	- Регулярні курси підвищення кваліфікації - Фокус на законодавстві та управлінні	- Постійне медичне навчання - Освоєння нових методів лікування	Більш спеціалізоване навчання в медицині
4	Оцінка ефективності	- Атестація державних службовців - Оцінка за КРІ та виконанням планів	- Оцінка якості надання медичної допомоги - Показники здоров'я пацієнтів	Різні критерії оцінки ефективності
5	Мотивація	- Стабільність роботи - Соціальні гарантії - Кар'єрне зростання	- Професійне визнання - Можливість наукової діяльності - Робота з новітніми технологіями	Різні мотиваційні фактори
6	Оплата праці	- Фіксована заробітна плата - Надбавки за ранг та вислугу років	- Оклад + доплати за категорію - Можливі бонуси за якість роботи	Різні системи оплати праці
7	Корпоративна культура	- Формальна, ієрархічна	- Командна робота	Різні цінності та стилі

		- Орієнтація на процедури	- Орієнтація на пацієнта	роботи
--	--	---------------------------	--------------------------	--------

Розроблено автором

Підсумовуючи, можна наголосити, що сучасна модель управління персоналом в органах місцевого самоврядування в Україні має бути комплексною та збалансованою, охоплюючи весь цикл - від залучення кадрів до їх мотивації та розвитку. Лише системний підхід, заснований на передовій практиці та врахуванні українських реалій, здатен забезпечити ефективність роботи муніципальних установ та якість надання публічних послуг громадянам.

### **1.3. Формування правових засад управління персоналом в органах місцевого самоврядування**

Закон України від 2 травня 2023 року № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування» був оприлюднений 20 липня 2023 року. Він став черговим досягненням децентралізації публічної влади та реформи місцевого самоврядування, імплементації положень Європейської хартії місцевого самоврядування. Закон містить багато нововведень, спрямованих на організаційне зміцнення місцевого самоврядування.

Відносини служби в ОМС уперше були врегульовані Законом України від 7 червня 2001 року № 2493-III «Про службу в органах місцевого самоврядування». Він визначив категорійний апарат, види та класифікацію посад, низку інших особливостей, пов'язаних із місцевим самоврядуванням, заклав основи подальшого розвитку служби як окремого інституту публічної служби. Водночас правове регулювання служби в ОМС значним чином було пов'язане з відповідними нормами законодавства про державну службу та про працю.

Історія нового Закону (нової редакції чинного Закону) розпочалася разом із розробленням нової редакції Закону України «Про державну службу». 30

березня 2015 року вони були одночасно зареєстровані Кабінетом Міністрів України у Верховній Раді України під № 2489 (служба в органах місцевого самоврядування) та № 2490 (державна служба) і вже 23 квітня 2015 року прийняті в першому читанні. Законопроект № 2490 був прийнятий і набув чинності як Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу». Законопроект № 2489 був прийнятий 9 лютого 2017 року, проте його ветовав Президент України 22 березня 2017 року. Майже без змін указаний законопроект повторно реєстрували народні депутати під № 8369 від 17 травня 2018 року та під № 1223 від 2 вересня 2019 року, проте Верховна Рада України не розглянула їх [30].

У 2021 році роботу над законопроектом було відновлено. На базі НАДС було утворено міжвідомчу робочу групу з підготовки проекту нового Закону, до якої ввійшли представники Секретаріату Кабінету Міністрів України, міністерств, всеукраїнських асоціацій ОМС, науковці та експерти проектів міжнародної технічної допомоги. Напрацьований законопроект підтримав Уряд у грудні 2021 року та зареєстрував у Верховній Раді України за № 6504 від 5 січня 2022 року. Важливо, що всі учасники процесу підготовки доклали максимальних зусиль для доопрацювання, просування та прийняття вказаного законопроекту [30].

Найбільш непростим виявилось прийняття рішення про надання радам повноцінного права визначати умови оплати праці, а саме — усунення верхньої межі для найменшого посадового окладу (базового) у схемі посадових окладів, а також верхньої межі премії та фонду преміювання. Зокрема, проти таких обмежень виступала Асоціація міст України.

У підсумку законопроект № 6504 підтримали всі учасники процесу, і новий Закон був успішно проголосований у цілому Верховною Радою України та підписаний Президентом України.

Особливості впровадження нового Закону:

— суттєве відтермінування в часі набрання ним чинності — через шість місяців із дня припинення або скасування воєнного стану;

— необхідність розроблення й прийняття НАДС низки типових положень і порядків, методичних рекомендацій, які стануть для ОМС основою при розробленні власних нормативно-правових актів;

— необхідність формування ОМС нової кадрової політики, розроблення й прийняття з початку переліку актів ОМС щодо змін в організаційній структурі ОМС, вступу та проходження служби в ОМС, регулювання окремих трудових відносин[ 30; 34-35].

Новий Закон забезпечить повноцінну імплементацію в українське законодавство положень статті 6 Європейської хартії місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року, ратифікованої Законом України від 15 липня 1997 року № 452/97-ВР, а саме щодо:

— можливості визначати власні внутрішні адміністративні структури з урахуванням

— місцевих потреб і необхідності забезпечення ефективного управління;

— забезпечення умов служби найманих працівників ОМС, які дозволять добір висококваліфікованого персоналу з урахуванням особистих якостей і компетентності;

— забезпечення належних можливостей професійної підготовки, винагороди та просування по службі таких працівників.

Новий Закон також забезпечить подальше просування децентралізації публічної влади та

реформи місцевого самоврядування. У ньому враховані очікування ОМС, зокрема позиції, висловлені Асоціацією міст України у 2016 році. Запровадження нового Закону стане запорукою професіоналізації службовців, повноцінного розкриття потенціалу місцевого самоврядування та якісного надання послуг на відповідних територіях. Новий Закон також забезпечить узгодження положень, подібних для служби в ОМС і державної служби[30].

У цьому посібнику використано законодавство станом на 1 грудня 2023 року. Оскільки впровадження нового Закону передбачено через шість місяців із

дня припинення або скасування воєнного стану в Україні, то в ньому не проаналізовані й не порівняні норми законодавства, які визначають особливості правового регулювання служби в ОМС і державної служби в період дії воєнного стану.

Новий Закон передбачає досить детальне правове регулювання служби у МСУ. У його преамбулі зазначено, що він визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної служби в органах місцевого самоврядування, що функціонує на користь (загальних інтересах) територіальних громад, а також умови та порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до служби органів місцевого самоврядування.

На відміну від чинного Закону новий Закон визначає принципи проходження служби в органах місцевого самоврядування. Одним із принципів, зокрема, є принцип самостійності управління службою в органах місцевого самоврядування – невтручання органів державної влади чи їх посадових осіб у здійснення органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами повноважень щодо управління службою в органах місцевого самоврядування. Державна політика у сфері проходження служби в органах місцевого самоврядування реалізовуватиметься за такими напрямками: 1) правове регулювання питань проходження служби в органах місцевого самоврядування; 2) організація навчання та підвищення рівня професійної компетентності виборних посадових осіб та посадових осіб місцевого самоврядування; 3) правовий та соціальний захист виборних посадових осіб та посадових осіб місцевого самоврядування [30].

Посади в органах місцевого самоврядування: згідно з чинним Законом 2001 року посади в органах місцевого самоврядування — це: 1) виборні посади, на які особи обираються на місцевих виборах; 2) виборні посади, на які особи обираються або затверджуються відповідною радою; 3) посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної,

районної у місті, обласної ради на конкурсній основі або в іншому порядку, передбаченому законодавством України.

Новий Закон включає такі посади в органах місцевого самоврядування: 1) посади службовців органів місцевого самоврядування, на які особи призначаються за результатами конкурсу або в іншому порядку, передбаченому цим Законом; 2) виборні посади, на які особи обираються на місцевих виборах або обираються відповідною радою з-поміж її депутатів, або затверджуються відповідною радою; 3) посади працівників патронатної служби, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою району у місті (у разі заснування), районної, обласної ради на строк його повноважень відповідно до трудового законодавства з урахуванням особливостей, передбачених цим Законом, організаційного, інформаційного та експертно-аналітичного забезпечення здійснення повноважень відповідним розділом; 4) посади працівників органів місцевого самоврядування, які здійснюють службові функції, визначаються відповідною радою на підставі критеріїв, що затверджуються Урядом. Призначаються на такі посади та звільняються від них особи відповідно до трудового законодавства. Закони відрізняються підходами до визначення рангів та категорій посад. Новий Закон передбачає 3 категорії посад працівників органів місцевого самоврядування, кожна з яких поділяється на підкатегорії. Він встановлює 9 рангів працівників органів місцевого самоврядування [30]. Ранги працівникам органів місцевого самоврядування присвоюватиме керівник служби — посадова особа місцевого самоврядування, уповноважена на керівництво службою та організацію роботи інших працівників у цьому органі. Черговий ранг у межах відповідної категорії посад присвоюватиметься службовцю місцевого самоврядування через кожні 3 роки служби на посаді (посадах) службовця місцевого самоврядування після присвоєння попереднього рангу.

Чинний Закон 2001 року передбачає 7 категорій посад та 15 рангів. Черговий ранг надається, якщо посадова особа успішно опрацювала на посаді не менше 2 років[34].

В органі місцевого самоврядування буде утворено структурний підрозділ або запроваджено посаду спеціаліста з кадрів.

Новий Закон визначає порядок захисту права на службу в органі місцевого самоврядування. У разі порушення прав, наданих цим та іншими законами України, або виникнення перешкод для їх реалізації службовець місцевого самоврядування може протягом 30 календарних днів з Посадовим особам, які мають стаж роботи в органах місцевого самоврядування понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю до 15 календарних днів[35].

Новий Закон регулює підстави та порядок притягнення службовця місцевого самоврядування до дисциплінарної відповідальності. До службовця місцевого самоврядування може бути застосовано один із видів дисциплінарного стягнення: 1) попередження; 2) догана; 3) сувора догана; 4) звільнення з посади [30].

Окремий розділ нового Закону присвячено правовому регулюванню проходження служби в органах місцевого самоврядування виборних осіб. На виборних посадових осіб не поширюються положення нового Закону щодо: 1) розподілу посад за категоріями та присвоєння рангів службовцям місцевого самоврядування; 2) обмеження граничного віку вступу та проходження служби в органах місцевого самоврядування; 3) порядок вступу громадян України на службу в органи місцевого самоврядування за результатами конкурсу та встановлення строку випробування (крім участі виборної посадової особи у конкурсі як кандидата на зайняття вакантної посади службовець місцевого самоврядування); 4) порядок просування по службі в органах місцевого самоврядування; 5) оцінка результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування; 6) надання іншої рівноцінної посади або переведення на іншу посаду; 7) притягнення до дисциплінарної відповідальності; 8) політична неупередженість.

Відповідно до нового Закону заробітна плата службовця місцевого самоврядування складатиметься з: 1) основного окладу - посадового окладу; 2)

додаткова заробітна плата - надбавка за вислугу років, надбавка за ранг, премії та доплати за додаткове навантаження; 3) інші грошові виплати - допомога до щорічної основної відпустки, допомога для вирішення соціально-побутових питань та інші заохочувальні та компенсаційні виплати, передбачені цим та іншими законами України.

Схема посадових окладів посадових осіб місцевого самоврядування складатиметься з розміру мінімальної заробітної плати службовця місцевого самоврядування, який займає посаду III категорії, та міжпосадових співвідношень такого окладу з іншими посадовими окладами (у коефіцієнтах) [30].

Графік посадових окладів службовців місцевого самоврядування затверджується відповідною сільською, селищною, міською, районною у місті (за наявності), районною, обласною радою за поданням відповідного сільського, селищного, міського голови, районного у місті ( у разі створення), районної, обласної ради, виходячи з того, що[35]:

1) мінімальна заробітна плата службовця місцевого самоврядування, який займає посаду III категорії, не може бути меншою за розмір мінімальної заробітної плати, встановлений законом на 1 січня відповідного року;

2) максимальний розмір посадового окладу службовця місцевого самоврядування, який займає посаду III категорії, не може перевищувати мінімального розміру посадового окладу службовця місцевого самоврядування, який займає посаду II категорії;

3) мінімальна заробітна плата службовця місцевого самоврядування, який займає посаду II категорії, встановлюється не менш як на 30% вище розміру мінімальної заробітної плати службовця місцевого самоврядування, яка займає посаду III категорії;

4) максимальний розмір посадового окладу посади II категорії не може перевищувати мінімального розміру посадового окладу посади I категорії;

5) мінімальна заробітна плата службовця місцевого самоврядування, який займає посаду I категорії, встановлюється не менш як у 2 рази вище розміру

мінімальної заробітної плати службовця місцевого самоврядування, який займає посаду III категорії;

б) максимальний розмір посадового окладу посади I категорії не може перевищувати розмір мінімальної заробітної плати посади III категорії більш ніж у 5 разів.

Надбавка за вислугу років встановлюється у розмірі 3% посадового окладу за кожний рік роботи в органах місцевого самоврядування, але не більше 50% посадового окладу[35].

Розміри надбавок за ранги визначатимуться відповідною сільською, селищною, міською, районною у місті (у разі їх утворення), районною, обласною радою на підставі розмірів надбавок за ранги державних службовців, затверджених Кабінетом Міністрів України. Україна.

Встановлення преміювання здійснюється керівником служби залежно від особистого внеску службовця місцевого самоврядування в загальний результат роботи органу місцевого самоврядування. Може встановлюватися: 1) надбавка за результатами річного оцінювання - працівникам, які за результатами оцінювання отримали відмінну оцінку, у тому самому відсотковому співвідношенні до посадового окладу без урахування фактично відпрацьованого часу. преміальний фонд такого органу місцевого самоврядування. Розмір такої премії не може перевищувати посадового окладу відповідного службовця місцевого самоврядування; 2) місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску службовця місцевого самоврядування у загальну результативність діяльності місцевого самоврядування - виплачується за фактично відпрацьований час[30].

## **РОЗДІЛ 2**

### **СТАН ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

## **2.1. Аналіз системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування (на прикладі Львівської міської ради) та закладах охорони здоров'я (на прикладі комунального некомерційного підприємства Львівської обласної ради «Центр спортивної медицини і реабілітації»)**

Система управління персоналом у Львівській міській раді (ЛМР) має комплексний характер і охоплює основні напрями діяльності з управління людськими ресурсами. Загальна чисельність апарату ради та її виконавчих органів становить 1839 осіб (ухвала ДМР від 04.02.2021 № 32 див.рис.2.1.) [66].

У ЛМР функціонує підрозділ з питань управління персоналом. До складу HR підрозділу входять підготовані службовці, що займаються плануванням і розвитком кадрів, організацією навчання, діловодством, адмініструванням соціальних гарантій. Налагоджена взаємодія між ними забезпечує комплексний підхід до управління людськими ресурсами. Загальна чисельність HR підрозділу є достатньою для ефективного управління персоналом (див.рис.2.1.)

Розробка HR-стратегії є важливим елементом системи, який визначає пріоритетні цілі, завдання та напрями роботи з персоналом. Вона узгоджується із загальною стратегією розвитку міста та відображає потреби органу місцевого самоврядування у кваліфікованих кадрах.

СТРУКТУРА ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ ЛЬВІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

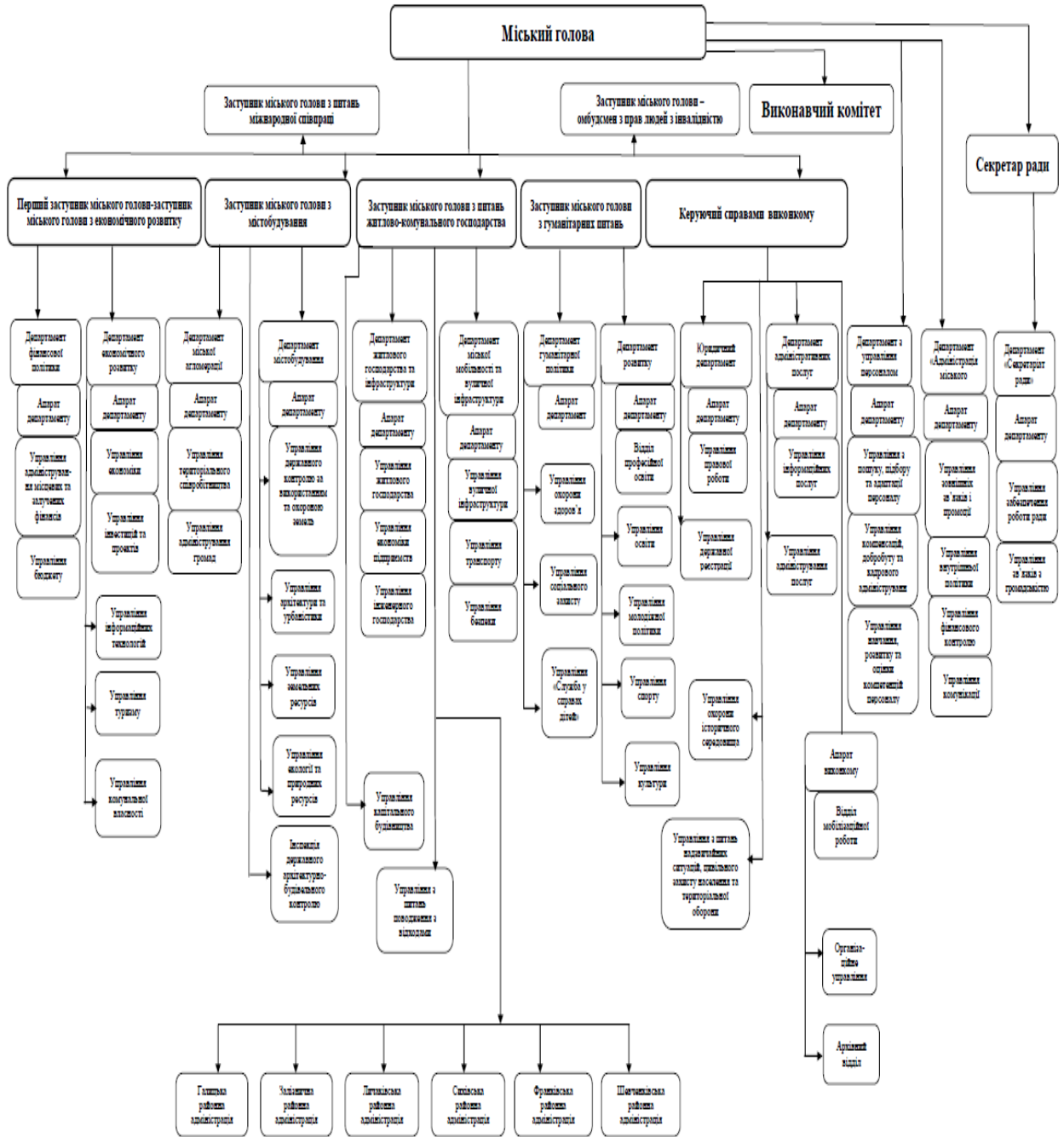


Рис.2.1. Виконавчі органи Львівської міської ради [66].

Організаційна структура виконавчого органу постійно вдосконалюється і затверджується у відповідності до чинного законодавства (див.рис.2.2.) [66].

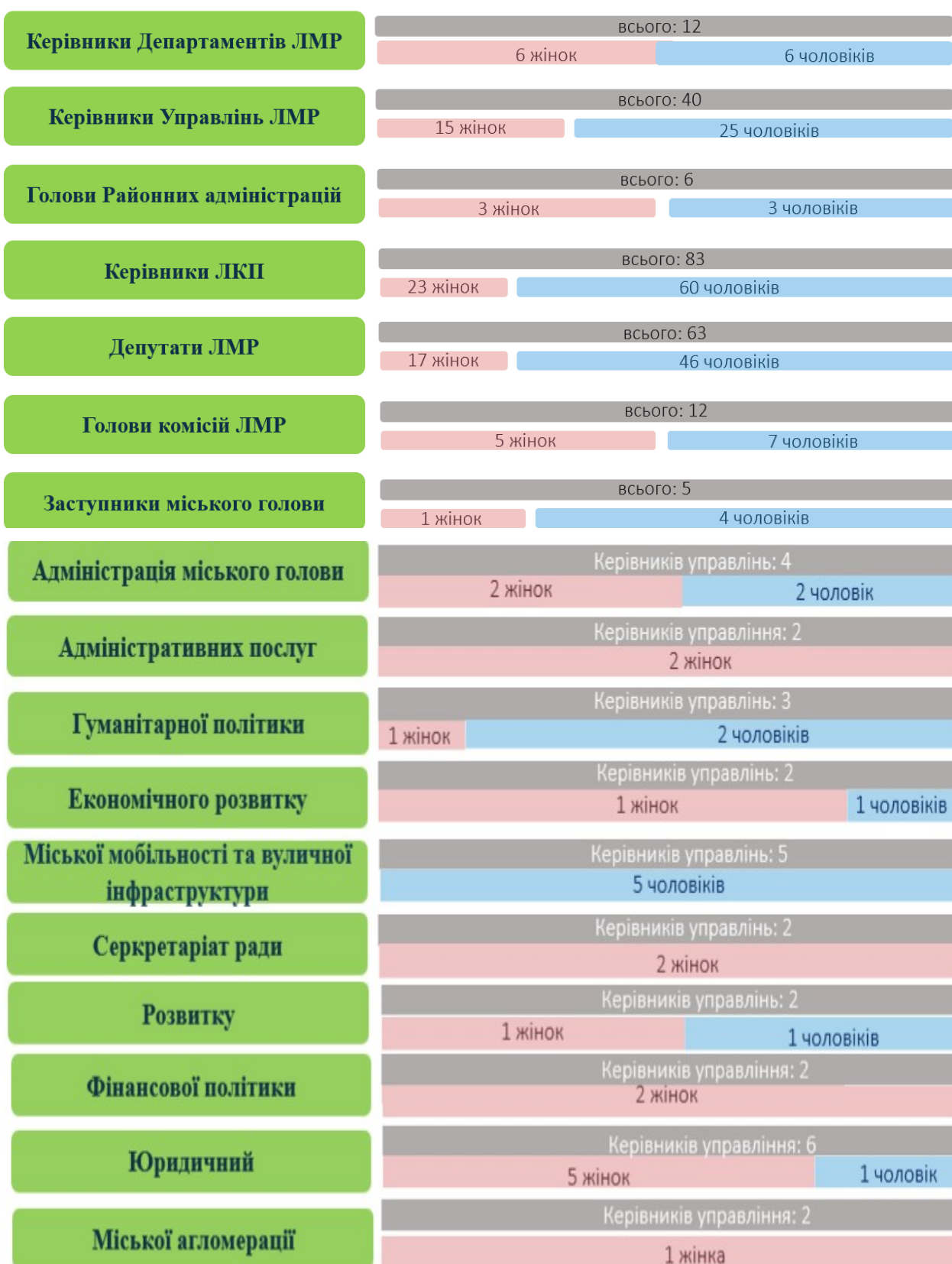


Рис.2.2. Штаний розпис виконавчих структур Львівської міської ради [66].

Система рекрутингу персоналу ЛМР ґрунтується на принципах прозорості, професійності та об'єктивності. Вона передбачає використання сучасних методів пошуку, відбору та найму кваліфікованих кадрів, що відповідають встановленим вимогам. Львівська міська рада активно впроваджує сучасні технології пошуку, відбору та найму кадрів. Це передбачає широке використання відкритих конкурсних процедур, оцінювання кандидатів за компетенціями, залучення незалежних експертів. Велика увага приділяється розвитку рекрутингових компетенцій співробітників HR-департаменту.

Однією з ключових новацій прийнятого 12 травня 2022 року Закону України [35] є спрощена процедура для вступу на посади в органах місцевого самоврядування, яка діє під час воєнного стану. У відповідності з цими змінами, призначення на зазначені посади здійснюється без проведення конкурсного відбору, що звичайно є обов'язковим.

Для цього достатньо подати заяву, заповнити особову картку встановленого зразка та надати документи, що підтверджують громадянство України, освіту та досвід роботи відповідно до вимог законодавства для кожної конкретної посади.

Адаптація новоприйнятих працівників є важливим напрямом роботи з персоналом. Система адаптації передбачає комплекс заходів, спрямованих на швидке включення нових працівників у робочий процес, формування позитивного ставлення до органу влади та розуміння своїх посадових обов'язків. Новопризначені працівники проходять комплексну програму адаптації, спрямовану на швидке ознайомлення з організаційною культурою, специфікою діяльності міської ради, засвоєння посадових обов'язків.

Застосовуються методи наставництва, супроводу, надання консультативної підтримки. Оцінюється ефективність адаптації на основі зворотного зв'язку від працівників.

Система адаптації новопризначених службовців у ЛМР спрямована на розкриття їхнього професійного та особистісного потенціалу, а також успішну соціальну інтеграцію в колектив. Цей процес є важливим не лише для нових

працівників, а й для тих, хто повертається на роботу після тривалої відсутності, за умови збереження за ними робочого місця.

Така системна робота з новопризначеними та поверненими на роботу службовцями сприяє їхній ефективній інтеграції в організаційне середовище міської ради, допомагає розкрити їхній потенціал і забезпечує високу результативність трудової діяльності.

Система розвитку персоналу ЛМР охоплює різноманітні форми навчання, підвищення кваліфікації та професійного зростання працівників. Вона орієнтована на постійне вдосконалення компетенцій співробітників відповідно до поточних та перспективних потреб управлінської діяльності. Значна увага приділяється навчанню та професійному вдосконаленню співробітників. Діє комплексна система підвищення кваліфікації, в основі якої - аналіз потреб у розвитку. Впроваджуються сучасні формати навчання, наставництво, ротація кадрів. Особлива увага зосереджена на розвитку управлінських компетенцій.

Оцінка персоналу здійснюється на основі прозорих і об'єктивних критеріїв, що дозволяє визначити рівень професійної компетентності, результативності та потенціалу кожного працівника. Отримані результати використовуються для прийняття управлінських рішень щодо кар'єрного розвитку, навчання та мотивації персоналу.

HR-маркетинг передбачає формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування як привабливого роботодавця. Він спрямований на залучення талановитих кадрів, розвиток корпоративної культури та підвищення рівня лояльності персоналу. ЛМР активно позиціонує себе як привабливий роботодавець, застосовуючи ефективні HR-маркетингові інструменти. Це передбачає розвиток бренду роботодавця, просування ціннісних пропозицій, участь у профільних ярмарках, партнерство з навчальними закладами [66].

Система винагороди персоналу Львівської міської ради базується на принципах справедливості, конкурентоспроможності та прозорості. Вона включає заробітну плату, премії, соціальні пільги та інші форми матеріального

та нематеріального стимулювання, що дозволяє мотивувати співробітників до ефективної діяльності.

Таким чином, система управління персоналом Львівської міської ради є комплексною і охоплює ключові напрями роботи з людськими ресурсами, спрямовані на забезпечення ефективної діяльності органу місцевого самоврядування.

Оцінювання – щорічна оцінка виконання посадовими особами покладених на них обов'язків (наказ головного управління державної служби України від 30.06.2004№ 102) проводиться раз на рік згідно розпорядження міського голови та наказів керівників виконавчих органів. Щорічна оцінка складається із самооцінки та з оцінювання роботи працівника безпосереднім керівником. Результати щорічного оцінювання враховуються при атестації посадових осіб, просуванні по службі, присвоєнні чергового рангу, преміюванні тощо [34].

Атестація посадових осіб органів місцевого самоврядування проводиться раз на 4 роки з метою визначення відповідності займаній посаді працівника.

Залучення громадськості є одним із найважливіших пріоритетів у роботі Львівської міської ради. Підвищення рівня довіри громади залишається однією з головних цілей для міської ради. А також є практика формування бюджету територіальної громади м.Львова за участю громадськості.

Розуміючи важливість залучення громадськості для підвищення ефективності системи управління персоналом Львівської міської ради, можна виділити такі ключові аспекти: прозорість та підзвітність; участь громадськості; створення можливостей; зворотний зв'язок та реагування ;навчання та розвиток.

Впровадження механізмів прозорого та підзвітного прийняття кадрових рішень. Це може включати публікацію вакансій, критеріїв відбору, регулярну звітність про кадрові зміни. Культура співпраці. Створення можливостей для представників громадськості, експертів, професійних спільнот брати участь у процесі відбору, оцінки та розвитку персоналу. Наприклад, через громадську експертизу, консультації, громадські ради.

Налагодження ефективних каналів для отримання зворотного зв'язку від жителів міста щодо якості надання послуг. Оперативне реагування на скарги та пропозиції. Формування організаційної культури, спрямованої на співпрацю з громадськістю, відкритість до партнерства та врахування інтересів мешканців.

Впровадження програм підвищення кваліфікації персоналу, орієнтованих на розвиток навичок ефективної комунікації, співпраці з громадськістю, надання якісних послуг. Реалізація цих аспектів дозволить підвищити рівень довіри та залученості громадян до роботи міської ради, що позитивно відобразиться на ефективності системи управління персоналом [29, 66].

Нами проаналізовано систему управління персоналом комунального некомерційного підприємства Львівської обласної ради «Центр спортивної медицини і реабілітації» [60] .

Таблиця 2.1

Забезпеченість медичними кадрами (лікарі) комунального некомерційного підприємства Львівської обласної ради «Центр спортивної медицини і реабілітації»(станом на 31.12.2023)

	Кількість	
	2022 рік	2023 рік
Лікарі (осіб)	26	28
Лікарі (посад)	27,5	28,5
Сер. медперсонал (осіб)	21	18
Сер. медперсонал (посад)	24,75	24,5

Таблиця 2.2

Забезпеченість медичними кадрами (середній медичний персонал) комунального некомерційного підприємства Львівської обласної ради «Центр спортивної медицини і реабілітації» (станом на 31.12.2023) [60]

	Всього
<b>ВСЬОГО посад</b>	28,5
Вакантних посад	1,25
Кідбкість посад, зайнятих зовнішніми сумісниками	1,25
Кількість осіб	28
з них: пенсійного віку	12
Укомплектовано %	95,6

Амбулаторно-поліклінічна допомога комунального некомерційного підприємства Львівської обласної ради «Центр спортивної медицини і реабілітації» (станом на 31.12.2023) [60]

	<b>Всього</b>
<b>ВСЬОГО посад</b>	24,5
Вакант. посад	6,5
К-сть посад, зайнятих зовн. сум.	-
К-сть фіз. осіб, всього	17
з них: пенс.віку	2
Укомпл., %	73,5

Розуміючи специфічні виклики, з якими стикається система управління персоналом комунальної лікарні у Львові під час воєнного часу, варто розглянути такі прикладні аспекти її функціонування: адаптивність та гнучкість; забезпечення безпеки та підтримки персоналу; посилення кадрового потенціалу; ефективна комунікація та координація; підтримка емоційного здоров'я [60]

Адаптивність та гнучкість передбачає здатність оперативно реагувати на мінливі потреби та умови роботи в умовах воєнних дій. Перерозподіл кадрових ресурсів, перепрофілювання, запровадження змінного графіку роботи тощо. Забезпечення безпеки та підтримки персоналу спирається на створення безпечних умов праці, надання психологічної підтримки, заходи із захисту медичного персоналу. Організація евакуації та тимчасового переміщення співробітників у разі необхідності.

Військовий час обумовлює необхідність посилення кадрового потенціалу, а саме залучення додаткових медичних працівників, у тому числі волонтерів та фахівців з інших регіонів. Підвищення кваліфікації, швидке навчання новим навичкам.

Процеси розвитку системи управління персоналом лікарні вимагає налагодження чіткої взаємодії між керівництвом, медичним персоналом, пацієнтами та їхніми родинами. Забезпечення безперервного обміну інформацією. Необхідний елемент систем управління персоналом підтримка емоційного здоров'я передбачає увагу до психологічного стану співробітників, запровадження програм психологічної допомоги та реабілітації. Створення умов для поповнення ресурсів і профілактики професійного вигорання [49].

Комплексне впровадження цих аспектів дозволить підвищити ефективність та стресостійкість системи управління персоналом у критичних умовах, забезпечуючи надання якісної медичної допомоги населенню. Вже існуючі практики залучення громадськості, значно спростили співпрацю з різними зацікавленими сторонами у кризових ситуаціях, особливо пов'язаних з війною.

## **2.2. Підходи до управління персоналом в органах місцевого самоврядування європейських країн**

Сучасні виклики, що постають перед органами місцевого самоврядування, вимагають від органів публічної влади постійного вдосконалення та підвищення ефективності своєї діяльності. Одним із ключових елементів цього процесу є система управління персоналом, адже саме кадри визначають спроможність державних структур реалізовувати свої функції та надавати якісні послуги громадянам.

Вивчення та врахування позитивного досвіду країн Європейського Союзу у сфері управління персоналом в органах місцевого самоврядування може стати важливим джерелом ідей та практичних напрацювань для вітчизняних органів публічної влади. Їх впровадження дозволить удосконалити процеси добору, мотивації, професійного розвитку та оцінювання державних службовців, що сприятиме підвищенню рівня кадрового потенціалу та, як наслідок, ефективності функціонування усієї системи державного управління [29].

Системи HRM на муніципальному рівні різних європейських країн мають свої унікальні особливості, що відображають специфіку їхніх адміністративних структур, культурних традицій та економічних умов [20-22].

У Польщі система управління персоналом в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) характеризується детальним законодавчим регулюванням. Важливу роль відіграє розвинений інститут соціального діалогу між роботодавцями та працівниками. Оплата праці в польських ОТГ часто пов'язана з досягненням конкретних результатів і включає різноманітні премії та доплати. Значна увага приділяється систематичному підвищенню кваліфікації працівників. Польська система також відзначається широким спектром соціальних гарантій для працівників місцевого самоврядування [21].

У Польщі система управління персоналом на рівні об'єднаних територіальних громад (ОТГ) також характеризується:

- Детальним законодавчим регулюванням діяльності органів місцевого самоврядування, включаючи питання управління персоналом.
- Розвиненим інститутом соціального діалогу між роботодавцями та працівниками.
- Гнучкою системою оплати праці, що включає премії, доплати та інші мотиваційні елементи.
- Широким спектром соціальних гарантій для працівників.

Швеція славиться своєю розвинутою системою соціального забезпечення та ефективним державним управлінням, що відображається і на рівні місцевого самоврядування. В шведських ОТГ велика увага приділяється постійному професійному розвитку працівників та їх активному залученню до процесів прийняття рішень. Прозорість діяльності місцевих органів влади та рівність можливостей для всіх працівників є ключовими принципами шведської моделі управління персоналом [22].

В Італії HRM на муніципальному рівні відображає трирівневу структуру адміністративно-територіального устрою країни (регіони, провінції, комуни). Кожен рівень має свої повноваження та особливості в управлінні людськими

ресурсами. Профспілки відіграють значну роль у визначенні умов праці та соціальних гарантій. Колективні договори є основою для регулювання трудових відносин в італійських ОТГ [23]. Ось ключові особливості HRM на муніципальному рівні Швеції:

- Висока децентралізація управління персоналом
- Підбір кадрів на основі професіоналізму та компетентності
- Прозорість та відкритість кадрових процесів
- Акцент на гендерній рівності та різноманітності
- Високий рівень соціального захисту працівників
- Гнучкий графік роботи та баланс між роботою і особистим життям
- Культура співпраці та консенсусу в прийнятті рішень
- Орієнтація на довгострокові результати в управлінні персоналом

Ці особливості формують ефективну та прогресивну систему управління кадрами на місцевому рівні у Швеції.

Також в Італії система управління персоналом в органах місцевого самоврядування відрізняється:

- Трирівневою структурою управління (регіони, провінції, комуни) з чітким розподілом повноважень.
- Значним впливом профспілок на умови праці в державному секторі.
- Використанням колективних договорів як основи для визначення умов праці та оплати.
- Специфічною моделлю, що враховує особливості італійського суспільства та економіки[19]

Французька система управління персоналом в місцевому самоврядуванні характеризується централізованим підходом з елементами децентралізації. Існує чітка ієрархія посад та кар'єрних шляхів. Значна увага приділяється професійному навчанню та розвитку компетенцій працівників. Система оплати праці у Франції базується на єдиній сітці, але допускає певну гнучкість на місцевому рівні. У Франції HRM на муніципальному рівні характеризується [20]:

- Централізованим підходом до управління державною службою.
- Чіткою ієрархією посад та кар'єрним просуванням на основі стажу та заслуг.
- Системою конкурсного відбору на більшість посад.
- Значною увагою до професійного навчання та розвитку персоналу.

У Латвії система управління персоналом в ОТГ перебуває у процесі трансформації після проведення адміністративно-територіальної реформи. Основний акцент робиться на підвищенні ефективності та професіоналізму працівників місцевого самоврядування. Впроваджуються сучасні методи оцінки персоналу та системи мотивації. Латвійська модель також передбачає активне залучення громадськості до процесів управління на місцевому рівні [29]. У Латвії система HRM в муніципалітетах включає:

- Децентралізований підхід з наданням значної автономії місцевим органам влади.
- Фокус на підвищенні ефективності та прозорості державного управління.
- Впровадження елементів управління за результатами.
- Активне використання інформаційних технологій в управлінні персоналом.

Варто зауважити , що система управління персоналом в органах місцевого самоврядування ґрунтується на моделі місцевого самоврядування яка притаманна конкретній країні (див.табл.2.4.).

Таблиця 2.4

Типологія основних моделей місцевого самоврядування

№	Моделі місцевого самоврядування	Країни що використовують	Характеристика моделі
1	Англосаксонська	Великобританія	Значна свобода дій органів місцевого самоврядування, обраних безпосередньо жителями. Постійний громадський нагляд за роботою місцевої влади. Відсутність державних представників на місцях, які б обмежували самостійність громад
2	Континентальна	Франція, Італія, Іспанія, Бельгія, Нідерланди, Польща, Болгарія	Поєднання централізованих і децентралізованих елементів у системі управління. Ієрархічна структура влади, в якій місцеве самоврядування займає підпорядковане становище. Часткова автономія місцевих органів влади, обмежена наглядом державних представників.
3	Змішана	Німеччина, Австрія	З фокусом на подвійній ролі: В деяких випадках виборний орган місцевого самоврядування виконує дві функції одночасно: представляє інтереси громади та здійснює державні повноваження.

Адаптовано автором за [1]

Англосаксонська модель управління персоналом в органах місцевого самоврядування Великобританії являє собою унікальну систему, що формувалася протягом століть під впливом британських традицій та сучасних управлінських практик. Ця модель відзначається своєю гнучкістю та ефективністю, створюючи середовище, де місцеві органи влади можуть оперативно реагувати на потреби своїх громад [22].

У самому серці цієї системи лежить принцип децентралізації. Місцеві ради мають широку автономію у питаннях управління персоналом, що дозволяє їм формувати команди, які найкраще відповідають специфічним потребам кожного регіону. Це створює мозаїку різноманітних підходів до управління, кожен з яких адаптований до унікальних викликів та можливостей конкретної місцевості.

Професіоналізм є наріжним каменем цієї моделі. Система цінує компетентність та досвід, заохочуючи постійне навчання та розвиток навичок. Муніципальні службовці часто мають можливість брати участь у різноманітних тренінгах та програмах підвищення кваліфікації, що допомагає їм залишатися на передовій сучасних управлінських практик.

Цікаво спостерігати, як ця модель балансує між традиціями та інноваціями. З одного боку, вона зберігає класичні британські цінності державної служби - політичну нейтральність, етичну поведінку та відданість суспільному благу. З іншого боку, вона відкрита до нових ідей та підходів, часто запозичуючи найкращі практики з приватного сектора [53].

Особливу увагу привертає підхід до оцінки ефективності роботи службовців. Регулярні оцінювання не лише допомагають визначити сильні та слабкі сторони кожного працівника, але й стимулюють постійне вдосконалення. Це створює динамічне робоче середовище, де кожен розуміє свою роль у досягненні спільних цілей громади.

Прозорість та підзвітність є ключовими елементами цієї моделі. Громадяни мають доступ до інформації про діяльність місцевих органів влади, що сприяє довірі та участі громадськості у місцевому самоврядуванні. Це створює атмосферу відкритого діалогу між владою та громадою.

Модель також відзначається своєю адаптивністю до нових викликів. В епоху стрімких технологічних змін та глобалізації, вона демонструє здатність швидко пристосовуватися до нових реалій. Це особливо помітно в тому, як місцеві органи влади впроваджують цифрові технології для покращення надання послуг та взаємодії з громадянами.

Загалом, англосаксонська модель управління персоналом в органах місцевого самоврядування Великобританії постає як живий, динамічний організм, який постійно еволюціонує, зберігаючи при цьому свої core принципи. Вона створює середовище, де професіоналізм, інновації та служіння громаді йдуть рука об руку, формуючи ефективну та відповідальну владу.

Загалом, системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування європейських країн демонструють тенденцію до підвищення ефективності, прозорості та орієнтації на громадян [29].

Всі ці країни приділяють значну увагу професійному розвитку працівників, забезпеченню рівних можливостей та створенню сприятливих

умов праці. Водночас, кожна країна має свої унікальні підходи, зумовлені національними особливостями та пріоритетами державної політики.

Зарубіжні моделі управління персоналом в органах місцевого самоврядування мають низку суттєвих переваг, які можуть значно підвищити ефективність роботи цих установ. Однією з ключових особливостей є їхній системний та комплексний підхід. Ці моделі розглядають управління персоналом як цілісний процес, що охоплює всі етапи взаємодії з працівниками - від їх залучення та адаптації до оцінки їхньої ефективності та професійного розвитку. Такий всеохоплюючий підхід забезпечує послідовність та узгодженість у роботі з людськими ресурсами.

Важливою рисою зарубіжних моделей є їхня чітка орієнтація на досягнення конкретних результатів. Вони спрямовані на ефективне використання людського потенціалу для досягнення стратегічних цілей організації. Це особливо важливо в контексті органів місцевого самоврядування, де ефективність роботи безпосередньо впливає на якість життя громадян.

Інноваційність є ще однією визначною характеристикою зарубіжних моделей. Вони часто включають передові технології та підходи, такі як системи управління талантами та аналітику даних про співробітників. Ці інноваційні інструменти дозволяють більш ефективно виявляти та розвивати потенціал працівників, а також приймати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом.

Гнучкість зарубіжних моделей є особливо цінною в сучасному динамічному середовищі. Вони здатні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та нових потреб організації, що є критично важливим для органів місцевого самоврядування, які повинні оперативно реагувати на зміни в громаді.

Особливу увагу в зарубіжних моделях приділено розвитку співробітників. Вони зазвичай включають комплексні програми професійного зростання та

кар'єрного розвитку, що не лише підвищує кваліфікацію працівників, але й сприяє їхній мотивації та лояльності до організації.

Крім того, зарубіжні моделі часто пропонують інноваційні підходи до мотивації персоналу, включаючи нематеріальні стимули та створення позитивної корпоративної культури. Це особливо важливо для органів місцевого самоврядування, де фінансові ресурси для стимулювання працівників можуть бути обмеженими.

Ще однією перевагою є акцент на прозорості та етичності в управлінні персоналом. Це включає чіткі процедури прийняття рішень, рівні можливості для всіх працівників та етичні стандарти поведінки, що є критично важливим для підтримки довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

Зарубіжні моделі також часто пропонують ефективні методи оцінки продуктивності праці, які дозволяють об'єктивно оцінити внесок кожного службовця. Нами виділено ключові переваги зарубіжних моделей управління персоналом у місцевому самоврядуванні, а саме[64-65] :

1. Інтегрований підхід: Зарубіжні моделі пропонують всеосяжну стратегію управління людськими ресурсами, охоплюючи всі етапи від найму до професійного розвитку.

2. Орієнтація на ефективність: Ці моделі зосереджені на досягненні конкретних організаційних цілей через оптимізацію використання людського капіталу.

3. Інноваційність: Впровадження передових технологій та методів, таких як системи управління талантами та HR-аналітика, є характерною рисою зарубіжних підходів.

4. Адаптивність: Зарубіжні моделі демонструють високу гнучкість, швидко пристосовуючись до змін у зовнішньому середовищі та організаційних потребах.

5. Фокус на розвитку: Значна увага приділяється професійному зростанню та кар'єрному просуванню співробітників.

6. Меритократичний підхід: Зарубіжні моделі часто базуються на принципах меритократії, де просування та винагорода залежать від індивідуальних досягнень та компетенцій.

7. Прозорість процесів: Багато зарубіжних моделей передбачають відкриті та зрозумілі процедури оцінки, просування та винагородження персоналу.

8. Залучення співробітників: Активне залучення персоналу до процесів прийняття рішень та формування організаційної культури є поширеною практикою.

9. Баланс роботи та життя: Зарубіжні моделі часто враховують важливість балансу між професійним та особистим життям працівників.

10. Диверсифікація та інклюзивність: Багато моделей підкреслюють важливість різноманітності та інклюзивності в робочому середовищі.

Нами узагальнено основні переваги зарубіжних моделей управління персоналом в органах місцевого самоврядування порівняно з українською моделлю управління персоналом в органах місцевого самоврядування (див.табл. 2.5 та рис.2.3) [25-28] .

Таблиця 2.5

Порівняння основних переваг зарубіжних моделей з українською моделлю управління персоналом в органах місцевого самоврядування

№	Параметр	Зарубіжні моделі	Українська модель
1	Децентралізація управління	Високий рівень децентралізації, більше повноважень на місцевому рівні	Централізована система управління, обмежена автономія місцевих органів
2	Підхід до найму персоналу	Меритократичний підхід, орієнтація на компетенції та результативність	Традиційний підхід, більше уваги до формальних вимог
3	Програми розвитку персоналу	Розвинені програми професійного навчання та підвищення кваліфікації	Обмежені можливості для професійного розвитку
4	Орієнтація	Чітка орієнтація на результативність, продуктивність	Орієнтація переважно на процес, а не на кінцевий результат

5	Використання технологій	Активне впровадження цифрових технологій в управлінські процеси	Обмежене застосування сучасних цифрових інструментів
6	Форми зайнятості	Гнучкі, різноманітні форми зайнятості (неповний робочий день, віддалена робота тощо)	Переважно стандартні форми зайнятості
7	Різнороманітність та інклюзивність	Високий рівень уваги до забезпечення різноманітності та інклюзивності	Менший акцент на питаннях різноманітності
8	Етичні стандарти	Наявність чітких етичних стандартів, їх активне впровадження	Наявність етичних стандартів, але потребують подальшого розвитку
9	Ефективність	Орієнтація на підвищення ефективності, продуктивності	Прагнення до підвищення ефективності, але зосередженість на процесах
10	Реформування	Поступове, але системне реформування системи управління персоналом	Поступові кроки щодо реформування, але без комплексного підходу
11	Служіння громаді	Чіткий фокус на задоволенні потреб громади, орієнтація на інтереси жителів	Також орієнтація на служіння громаді, але недостатня адаптація до її потреб

Така структуроване представлення дозволяє наочно порівняти ключові відмінності між зарубіжними та українською моделями, виділити сильні сторони та потенційні області для удосконалення українського підходу.

В українській моделі варто виділити такі аспекти, як: централізоване управління; традиційний підхід до найму; обмежені можливості розвитку; орієнтація на процес; обмежене використання технологій; стандартні форми зайнятості; менший фокус на різноманітності. Результати здійсненого нами порівняльного аналізу закордонних та української моделей управління персоналом в органах місцевого самоврядування ми наводимо на нижче див.рис.2.3.)

Результати порівняльного аналізу дозволяють чітко побачити відмінності та спільні риси між моделями, підкреслюючи переваги зарубіжних підходів та області для потенційного вдосконалення української моделі.

На наш погляд важливо також виявити виклики при адаптації закордонних моделей управління персоналом в органах місцевого самоврядування до відчизняної муніципальних структур .

З'ясовано , що вони включають:

1. Культурні розбіжності між країнами можуть впливати на ефективність впровадження.
2. Відмінності у трудовому законодавстві різних країн вимагають адаптації моделей.
3. Різний рівень економічного розвитку може потребувати модифікації підходів.
4. Брак досвіду у впровадженні інноваційних HR-моделей в українських організаціях.



Рис. 2.3 Результати порівняльного аналізу закордонних та української моделей управління персоналом в органах місцевого самоврядування (розроблено автором за [25-29; 34-35;53;67])

5. Можливий опір змінам з боку персоналу та керівництва.
6. Потреба в значних інвестиціях для впровадження деяких технологічно складних моделей.
7. Необхідність адаптації до специфіки державного сектору та місцевого самоврядування.
8. Потенційні складнощі з інтеграцією нових моделей у існуючі системи управління.

Адаптація закордонних моделей управління персоналом в органах місцевого самоврядування є складним і багатограним процесом, який вимагає виваженого та комплексного підходу. Цей процес має враховувати не лише передові міжнародні практики, але й особливості національного контексту, культурні традиції та специфіку місцевого самоврядування в конкретній країні.

Основні напрямки адаптації повинні фокусуватися на підвищенні професіоналізму кадрів, впровадженні сучасних методів управління та технологій, а також на розвитку організаційної культури, орієнтованої на ефективність та інновації. Важливо розуміти, що просте копіювання зарубіжних моделей без урахування місцевих реалій може призвести до негативних наслідків. Натомість, необхідно творчо переосмислювати і адаптувати кращі світові практики до конкретних умов.

Процес адаптації повинен бути поступовим і супроводжуватися постійним моніторингом та оцінкою результатів. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію впровадження змін. Особливу увагу слід приділяти навчанню та розвитку персоналу, створенню системи мотивації, що відповідає як потребам працівників, так і цілям організації.

Важливим аспектом є також підвищення прозорості та підзвітності в управлінні персоналом, що сприятиме зростанню довіри громадян до органів місцевого самоврядування. Впровадження етичних стандартів та принципів доброчесності має стати невід'ємною частиною цього процесу.

Не менш важливим є розвиток гнучкості та адаптивності системи управління персоналом, що дозволить органам місцевого самоврядування

ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та нові виклики. Це може включати впровадження нових форм організації праці, використання цифрових технологій та розвиток культури постійного навчання.

У підсумку, успішна адаптація закордонних моделей управління персоналом вимагає системного підходу, що враховує всі аспекти діяльності органів місцевого самоврядування. Вона повинна бути спрямована на створення ефективної, прозорої та орієнтованої на громадян системи управління, яка здатна залучати та утримувати талановитих фахівців, розвивати їх потенціал та забезпечувати високу якість публічних послуг. Лише такий комплексний підхід може забезпечити реальні позитивні зміни в системі місцевого самоврядування та сприяти підвищенню її ефективності в довгостроковій перспективі.

### **2.3. Напрямки впровадження змін до системи управління персоналом органів місцевого самоврядування та закладів охорони здоров'я**

Новий закон від травня 2023 року [35] детально регламентує різні аспекти служби, включаючи класифікацію посад, порядок вступу на службу, просування по ній, оцінювання діяльності службовців та їх професійний розвиток. Особлива увага приділяється захисту прав службовців та механізмам вирішення спорів.

Документ запроваджує нову систему рангів та категорій посад, а також встановлює чіткі критерії для їх присвоєння. Передбачається створення кадрового резерву та впровадження конкурсної процедури для заміщення вакантних посад. Закон також регулює питання оплати праці, відпусток, заохочень та дисциплінарної відповідальності службовців місцевого самоврядування.

Вісімнадцять ключових новацій цього Закону націлені на комплексне вирішення накопичених за роки проблем - від недостатньої мотивації

публічних службовців та низької престижності роботи в органах місцевого самоврядування до непрозорості кадрових процедур і відсутності ефективних механізмів професійного розвитку.

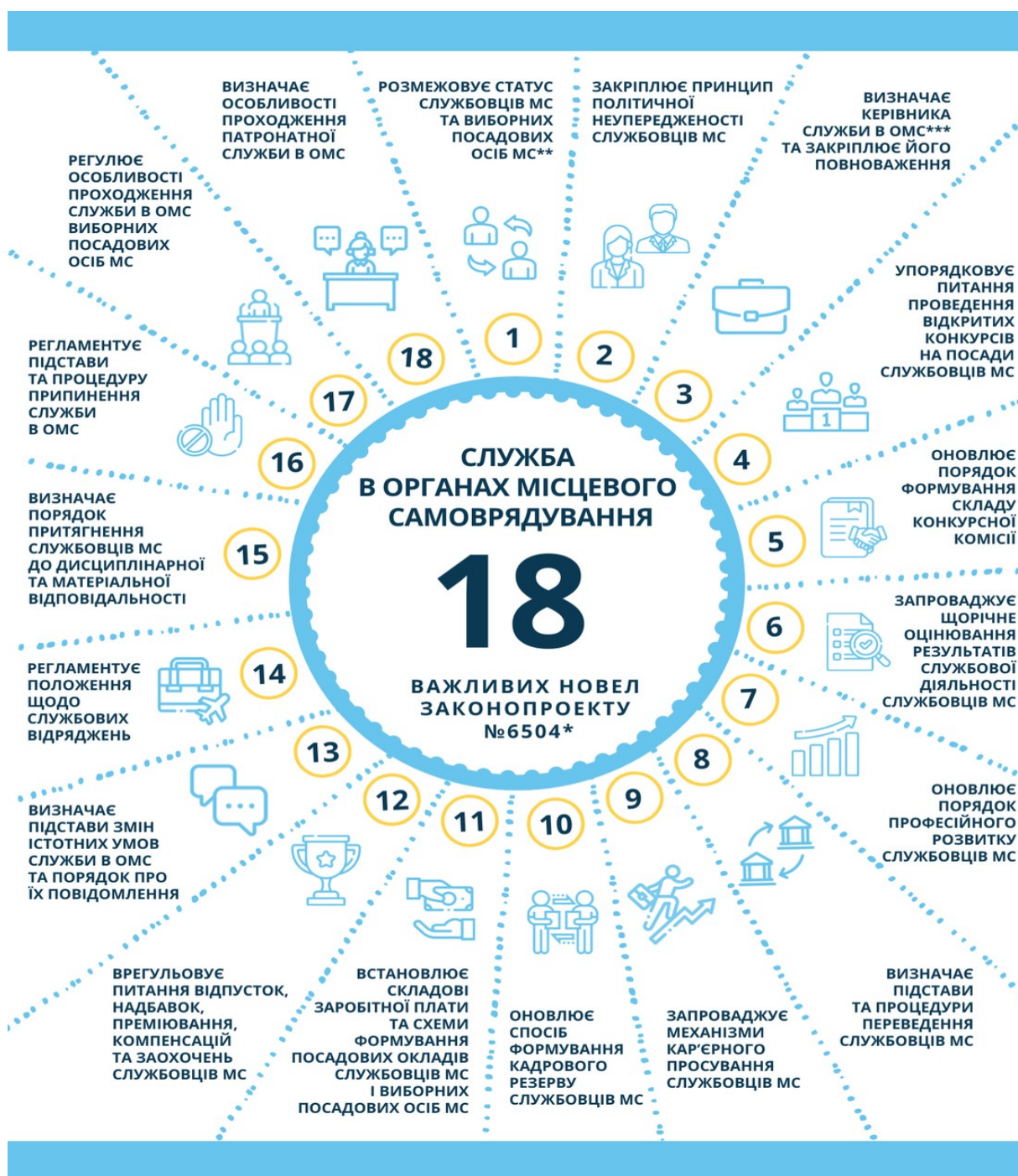


Рис.2.4. Основні 18 новел Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» [30;35]

Нове законодавство має на меті створити середовище, де службовці місцевого самоврядування почуватимуться захищеними та цінованими. Це включає покращення соціального захисту та матеріального забезпечення, що дозволить залучити та утримати найкращих фахівців.

Ця реформа - це крок до створення ефективної, справедливої та орієнтованої на громадян системи місцевого самоврядування, яка працюватиме на благо кожного українця та сприятиме розвитку громад по всій країні.

Зокрема, впровадження сучасних стандартів і прозорих механізмів добору на посади, поєднання конкурсного підходу з оцінкою компетенцій кандидатів, запровадження посадових інструкцій і регулярної атестації - все це дозволить підвищити якість кадрового складу муніципальної служби. Водночас, нові підходи до оплати праці, соціальних гарантій та побудови кар'єрних траєкторій підвищать мотивацію персоналу, сприятимуть залученню та утриманню на службі найкращих фахівців.

Значну роль у реформуванні кадрової політики відіграватиме активна взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю. Залучення представників місцевих спільнот до процесів управління персоналом, налагодження постійного зворотного зв'язку та прозорість кадрових рішень - все це сприятиме підвищенню довіри населення до муніципальної влади.

Загалом, комплексне впровадження вісімнадцять новацій нового Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" може стати дієвим інструментом для докорінної трансформації кадрової політики на муніципальному рівні. Це, в свою чергу, забезпечить підвищення якості надання публічних послуг, ефективність роботи органів місцевої влади та сталий розвиток територіальних громад.

Ефективне управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я є критично важливим для успішної реалізації Стратегії розвитку галузі до 2030 [49] року та впровадження проекту Ukraine Facility 2024-2027 [64]. Проте, медичні заклади по всій країні стикаються з комплексом системних проблем у

цій сфері, що негативно впливає на якість і доступність медичних послуг для населення.

Вирішення цих викликів потребує консолідованих зусиль та синергії заходів на різних рівнях - від загальнодержавної політики до управлінських практик на рівні конкретних медичних закладів. Ключовими пріоритетами мають стати: підвищення престижу та соціального статусу медичних працівників, удосконалення системи їх матеріального та нематеріального заохочення, впровадження сучасних інструментів управління персоналом, орієнтованих на результат і компетенції.

Реалізація «Стратегії розвитку охорони здоров'я до 2030 року» [49] та проекту Ukraine Facility 2024-2027 [64] повинна передбачати комплексну модернізацію кадрової політики в галузі. Це включає запровадження прозорих механізмів добору кадрів, розвиток безперервної освіти медичних працівників, посилення їх мотивації через справедливу оплату праці, розширення соціальних гарантій та кар'єрних можливостей. Особливу увагу необхідно приділити підтримці професійного вигорання персоналу.

Водночас, важливим є налагодження дієвої системи комунікації та партнерства між органами влади, роботодавцями, освітніми установами, громадськими організаціями та самими медичними працівниками. Така співпраця дозволить узгодити ключові пріоритети, мобілізувати необхідні ресурси та забезпечити комплексний, системний підхід до вирішення проблем управління персоналом в охороні здоров'я.

Застосування інноваційних, орієнтованих на людину підходів до кадрового менеджменту в медичній галузі стане запорукою ефективної реалізації стратегічних завдань розвитку системи охорони здоров'я та забезпечення населення якісними медичними послугами.

## ВИСНОВКИ

1. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування України базується на комплексній системі нормативно-правових актів та методичних рекомендацій. Ця система спрямована на забезпечення ефективного функціонування місцевої влади та надання якісних послуг громадянам.

Законодавча база включає Конституцію України, Закони "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про службу в органах місцевого самоврядування" та інші нормативні акти. Вони встановлюють основні принципи та процедури управління персоналом, визначають права та обов'язки посадових осіб, регламентують питання підбору, оцінки та розвитку кадрів.

Методичні засади управління персоналом передбачають використання сучасних підходів до кадрового менеджменту, адаптованих до специфіки органів місцевого самоврядування. Вони охоплюють питання планування кадрової роботи, організації конкурсного відбору, проведення атестацій, підвищення кваліфікації та мотивації працівників.

Важливим аспектом є постійне вдосконалення нормативно-правової бази та методичних рекомендацій відповідно до змін у суспільстві та реформ децентралізації. Це дозволяє підвищувати ефективність управління персоналом та якість надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Загалом, нормативно-правові та методичні засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування України створюють основу для формування професійного, компетентного та мотивованого кадрового складу, здатного ефективно вирішувати завдання місцевого значення та сприяти розвитку територіальних громад.

2. Сучасний стан управління персоналом в органах місцевого самоврядування та закладах охорони здоров'я України характеризується динамічними змінами та адаптацією до нових реалій. Ці сфери переживають

період трансформації, зумовлений реформами децентралізації та медичної галузі.

В органах місцевого самоврядування спостерігається тенденція до професіоналізації кадрового складу. Впроваджуються нові підходи до підбору та оцінки персоналу, зокрема, конкурсні процедури стають більш прозорими та орієнтованими на компетенції. Водночас, існують виклики, пов'язані з недостатнім фінансуванням, що впливає на можливості залучення висококваліфікованих фахівців та їх мотивацію.

У закладах охорони здоров'я управління персоналом зазнає суттєвих змін у зв'язку з медичною реформою. Впроваджується новий підхід до формування штату, орієнтований на потреби пацієнтів та ефективність надання медичних послуг. Підвищується увага до безперервного професійного розвитку медичних працівників та впровадження сучасних методів управління. Спільними тенденціями для обох сфер є: 1. Діджиталізація процесів управління персоналом, впровадження електронних систем обліку та оцінки кадрів. 2. Посилення уваги до розвитку soft skills та лідерських якостей працівників. 3. Впровадження гнучких форм зайнятості та дистанційної роботи, особливо актуальних в умовах пандемії COVID-19. 4. Зростання ролі стратегічного планування в управлінні людськими ресурсами. 5. Підвищення уваги до психологічного здоров'я працівників та запобігання професійному вигоранню.

Однак, існують і спільні проблеми: 1. Недостатнє фінансування, що обмежує можливості для розвитку персоналу та впровадження інноваційних практик управління. 2. Бюрократичні перешкоди, які ускладнюють впровадження нових підходів до управління. 3. Дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо в сільській місцевості. 4. Недостатня адаптивність системи професійної освіти до потреб ринку праці.

Загалом, сучасний стан управління персоналом в органах місцевого самоврядування та закладах охорони здоров'я характеризується поступовим переходом до більш ефективних, прозорих та орієнтованих на результат моделей. Проте цей процес супроводжується низкою викликів, які потребують

системних рішень на рівні державної політики та локальних ініціатив. Подальший розвиток цих сфер залежатиме від здатності адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та ефективно використовувати наявні ресурси для розвитку людського капіталу.

3. Сучасні підходи до управління персоналом в органах місцевого самоврядування європейських країн характеризуються інноваційністю, гнучкістю та орієнтацією на ефективність. Ці підходи формувалися протягом останніх десятиліть під впливом глобальних тенденцій, технологічного прогресу та змін у суспільних очікуваннях щодо якості публічних послуг.

Європейські країни все більше зосереджуються на довгостроковому плануванні кадрового потенціалу, узгоджуючи кадрову політику з загальними стратегіями розвитку міст та регіонів. Це дозволяє краще передбачати майбутні потреби в персоналі та розвивати необхідні компетенції. Акцент робиться на розвитку ключових компетенцій службовців, які відповідають сучасним вимогам публічного управління. Особлива увага приділяється навичкам цифрової грамотності, комунікації, лідерства та інноваційного мислення.

Впроваджуються різноманітні форми організації праці, включаючи дистанційну роботу, гнучкий графік, проектну зайнятість. Це сприяє кращому балансу між роботою та особистим життям працівників і дозволяє залучати таланти з різних географічних локацій. Активно впроваджуються цифрові технології в усі аспекти управління персоналом - від рекрутингу до оцінки ефективності. Це підвищує прозорість, ефективність та швидкість кадрових процесів.

Створюються умови для постійного професійного розвитку працівників, включаючи онлайн-курси, менторські програми, стажування в різних відділах та міжнародний обмін досвідом. Європейські муніципалітети прагнуть створювати інклюзивне робоче середовище, яке відображає різноманітність суспільства. Впроваджуються програми із забезпечення гендерної рівності, інтеграції людей з інвалідністю та представників різних культурних груп.

Системи оцінки ефективності персоналу все більше фокусуються на досягненні конкретних результатів та внеску в досягнення стратегічних цілей організації, а не лише на виконанні формальних показників. Посилюється увага до етичних аспектів публічної служби, впроваджуються кодекси поведінки та механізми запобігання корупції.

Зростає увага до забезпечення психологічного комфорту працівників, профілактики професійного вигорання та створення позитивної організаційної культури. Партнерство з громадськістю займає важливе місце у сучасних підходах до управління персоналом в органах місцевого самоврядування європейських країн. Європейські муніципалітети активно залучають представників громадськості, експертів та зацікавлені сторони до процесів рекрутингу, оцінки персоналу та прийняття кадрових рішень. Це підвищує прозорість та довіру громадян до публічної служби. Органи місцевого самоврядування формують стійкі партнерські відносини з громадськими організаціями, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Спільні проєкти, обмін досвідом та практиками сприяють підвищенню професійних стандартів публічних службовців.

Представники громадськості залучаються до розробки навчальних програм для публічних службовців, діляться своїми знаннями та досвідом. Таке співробітництво дозволяє краще зрозуміти потреби суспільства та адаптувати навички працівників. Органи місцевого самоврядування регулярно організовують консультації з громадськістю щодо кадрової політики, професійного розвитку персоналу та очікувань щодо якості публічних послуг. Це дає важливий зворотній зв'язок для вдосконалення управління персоналом.

Європейські муніципалітети активно діляться своїм досвідом у сфері управління персоналом з громадськістю, організаціями-партнерами та колегами з інших регіонів. Ця співпраця сприяє поширенню інноваційних підходів та безперервному вдосконаленню. Спільні ініціативи органів місцевого самоврядування та громадських структур спрямовані на популяризацію

публічної служби, позиціонування її як привабливої та соціально значущої кар'єрної траєкторії.

Загалом, партнерство з громадськістю є ключовим елементом сучасних підходів до управління персоналом в європейських органах місцевого самоврядування. Воно сприяє підвищенню прозорості, довіри, професіоналізму та ефективності публічної служби.

4. Новий Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування" від травня 2023 року відкриває широкі можливості для докорінного реформування системи управління персоналом на муніципальному рівні в Україні. Вісімнадцять ключових новацій цього Закону націлені на комплексне вирішення накопичених за роки проблем - від недостатньої мотивації публічних службовців та низької престижності роботи в органах місцевого самоврядування до непрозорості кадрових процедур і відсутності ефективних механізмів професійного розвитку.

Зокрема, впровадження сучасних стандартів і прозорих механізмів добору на посади, поєднання конкурсного підходу з оцінкою компетенцій кандидатів, запровадження посадових інструкцій і регулярної атестації - все це дозволить підвищити якість кадрового складу муніципальної служби. Водночас, нові підходи до оплати праці, соціальних гарантій та побудови кар'єрних траєкторій підвищать мотивацію персоналу, сприятимуть залученню та утриманню на службі найкращих фахівців.

Значну роль у реформуванні кадрової політики відіграватиме активна взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю. Залучення представників місцевих спільнот до процесів управління персоналом, налагодження постійного зворотного зв'язку та прозорість кадрових рішень - все це сприятиме підвищенню довіри населення до муніципальної влади.

Загалом, комплексне впровадження вісімнадцять новацій нового Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" може стати дієвим інструментом для докорінної трансформації кадрової політики на муніципальному рівні. Це, в свою чергу, забезпечить підвищення якості

надання публічних послуг, ефективність роботи органів місцевої влади та сталий розвиток територіальних громад.

5. Ефективне управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я є критично важливим для успішної реалізації Стратегії розвитку галузі до 2030 року та впровадження проекту Ukraine Facility 2024-2027. Проте, медичні заклади по всій країні стикаються з комплексом системних проблем у цій сфері, що негативно впливає на якість і доступність медичних послуг для населення.

Вирішення цих викликів потребує консолідованих зусиль та синергії заходів на різних рівнях - від загальнодержавної політики до управлінських практик на рівні конкретних медичних закладів. Ключовими пріоритетами мають стати: підвищення престижу та соціального статусу медичних працівників, удосконалення системи їх матеріального та нематеріального заохочення, впровадження сучасних інструментів управління персоналом, орієнтованих на результат і компетенції.

Реалізація «Стратегії розвитку охорони здоров'я до 2030 року » та проекту Ukraine Facility 2024-2027 повинна передбачати комплексну модернізацію кадрової політики в галузі. Це включає запровадження прозорих механізмів добору кадрів, розвиток безперервної освіти медичних працівників, посилення їх мотивації через справедливу оплату праці, розширення соціальних гарантій та кар'єрних можливостей. Особливу увагу необхідно приділити підтримці професійного вигорання персоналу.

Водночас, важливим є налагодження дієвої системи комунікації та партнерства між органами влади, роботодавцями, освітніми установами, громадськими організаціями та самими медичними працівниками. Така співпраця дозволить узгодити ключові пріоритети, мобілізувати необхідні ресурси та забезпечити комплексний, системний підхід до вирішення проблем управління персоналом в охороні здоров'я.

Застосування інноваційних, орієнтованих на людину підходів до кадрового менеджменту в медичній галузі стане запорукою ефективної

реалізації стратегічних завдань розвитку системи охорони здоров'я та забезпечення населення якісними медичними послугами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління та місцеве самоврядування. 2022. URL: Вип. 2(47). [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2022/34.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf)
2. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану.// Ефективність державного управління .- № 70/71 .-2022. - С.11-16. URL: DOI: <https://doi.org/10.36930/507001> URL: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbov-civ-ta-oplata-praci-v-umovah-voennogo-stanu-rezultati-opituvannya> (дата звернення: 29.10.2024)
3. Алюшина Н.О., Василевська Т., Ібрагімова та ін. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури./Алюшина Н., Василевська Т., Ібрагімова та ін – К.-НАДС, CIDS, ОБСЄ , EU4PAR.- 2021.- URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizaciyna-kultura-na-publichnij-sluzhbi/posibnik-z-formuvannya-organizacijnoyi-kulturi-na-publichnij-luzhbi>
4. Андрушко А. В. Реформування системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Київ : Знання, 2021. 256 с.
5. Бабінова О. О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: сучасні реалії України та європейський досвід. Київ : Фенікс, 2019. 268 с.
6. Баштанник В. В. Трансформація державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. 390 с.
7. Беззубко Л. В., Гончарова Л. О. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. Макіївка : МЕРІ, 2018. 245 с.
8. Бердапова О. В., Вакуленко В. М. Стратегічне планування місцевого розвитку : практ. посіб. Київ : Софія-А, 2019. 88 с.
9. Біла С. О. Структурна політика в системі державного регулювання трансформаційної економіки : монографія. Київ : УАДУ, 2018. 408 с.
10. Бобровська О. Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. 352 с.

11. Бондар В. Д. Мотивація трудової діяльності державних службовців: сучасний стан та шляхи вдосконалення. Економіка та держава. 2018. № 10. С. 79-81.
12. Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і розвиток кадрового потенціалу органів державної влади. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Т. 18, вип. 1. С. 140-152.
13. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 420 с.
14. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2021. 416 с.
15. Войтович Р. В. Вплив глобалізації на систему державного управління (теоретико-методологічний аналіз) : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 680 с.
16. Васильєва В. М. Реформування системи державної служби України: виклики євроінтеграції. Київ: Інститут державного управління, 2020.- с.34-40. (дата звернення: 29.10.2024)
17. Гаєвський Б. А., Ребкало В. А. Культура державного управління: організаційний аспект : монографія. Київ : УАДУ, 2019. 144 с.
18. Галаган Т. В. Планування діяльності державного службовця. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1780> (дата звернення: 12.05.2024).
19. Гурбик Ю.Ю. , Біляєв С.С. , Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом»у системі менеджменту організації// Економіка та управління підприємствами. - Випуск # 17 / 2018.URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32> (дата звернення: 29.10.2024)
20. Гудак, Ю. Європейські стандарти управління персоналом: імплементація в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2020, №5, с. 23-29. (дата звернення: 29.10.2024)
21. Європейські підходи в системі управління людськими ресурсами.// Петров, І. Д. Київ: Либідь, 2018. - с.5-9. (дата звернення: 29.10.2024)
22. Євроінтеграційні процеси та публічна служба: український вимір.// Сидоренко, Т. Є. Одеса: Чорноморська обсерваторія, 2021.- с.15-22. (дата звернення: 29.10.2024)
23. Інформація щодо характерних недоліків в роботі керівників державної служби та служб управління персоналом державних органів, які призводять до порушення вимог законодавства в сфері державної служби, за 2022 рік. НАДС – 07.03.23.URL.: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYA\\_LNIST/Kontrolna%20dijalnist/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%202022/dod\\_2kharakterni-porushennya2022-1.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYA_LNIST/Kontrolna%20dijalnist/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%202022/dod_2kharakterni-porushennya2022-1.pdf)
24. Іванов, Г. В. Адаптація правових норм України до стандартів ЄС. Київ: Юрінком Інтер, 2021. (дата звернення: 29.10.2024)
25. Кармінська-Бєлоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*

(економічні науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП». 2018.№ 37 (1313). С. 36-40.

26. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308 с.

27. Коваленко, О. В. Особливості кадрової політики в контексті інтеграції до ЄС. Державне управління: теорія та практика, 2019, №3. с. 45-52. (дата звернення: 29.10.2024)

28. Компанець О.І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні.// Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2022 р., № 2 (76). URL.: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2022/17.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/17.pdf)

29. Литвин, П. О. Стандарти публічної служби ЄС: виклики для України. Наукові записки НаУКМА, 2019, №2, с. 15-21. (дата звернення: 29.10.2024)

30. Новації Закону України «Про Службу В Органах Місцевого Самоврядування» Від 2 Травня 2023 Року: Коментарі та порівняльний аналіз// Авторський колектив: Володимир Мягкоход , Віра Козіна , Леся Федченко.- Офіс Ради Європи в Україні. – 2024.- 184с. URL.: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/935/Posibnyk\\_sluzhba\\_v\\_oms.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/935/Posibnyk_sluzhba_v_oms.pdf)

31. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування // НАДС від 29 червня 2022 року URL.: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voennogo-stanu-rezultati-opituvannya> (дата звернення: 29.10.2024)

32. План відновлення України. *Проект* // Матеріали робочої групи «Державне управління» від 04 липня 2022 року. URL.: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> (дата звернення: 29.10.2024)

33. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

34. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III . URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

35. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 2 травня 2023 року № 3077. URL.:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>

36. Про внесення змін до деяких законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану: Закон України від 20.09.2023 № 3384/XI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.01.2024)

37. Деякі питання скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади: Постанова КМУ від 29 грудня 2023 р. № 1410. URL.: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-skorochennia-chyselnosti-pratsivnyki-v-orhaniv-vykonavchoi-vlady-1410-291223> (дата звернення 24.04.2022)

38. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану [Електронний ресурс]: Закон України № 2259-IX у від 12.05.2022. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>. (дата звернення: 29.10.2024)

39. Про державну службу [Електронний ресурс]: Закон України № 889-VIII від 10.12.2015. - URL: [www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19](http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19). (дата звернення: 29.10.2024)

40. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури./Алюшина Н., Василевська Т., Ібрагімова та ін –К. -НАДС, CIDS, ОБСЄ , EU4PAR.- 2021.- URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichnij-sluzhbi/posibnik-z-formuvannya-organizacijnoyi-kulturi-na-publichnij-luzhbi> (дата звернення: 23.09.2024).

41. Посібник для керівників державної служби./ за заг. ред. Н. Алюшиної. - К.: ТОВ «Вістка», 2020.-422с. (дата звернення: 23.09.2024).

42. Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до Закону України "Про державну службу" щодо кандидатського резерву: Постанова Верховної Ради України від 17 червня 2020 року № 713-IX. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?pf3516=3491&skl=10](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=3491&skl=10) (дата звернення: 15.10.2024)

43. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020:Указ Президента України від 01 лютого 2012р. № 45/2012 ( Указ втратив чинність на підставі Указу Президента №214/2020 від 05,06.2020)роки <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 15.10.2024)

44. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах.Наказ НАДС від від 05 серпня 2021 р. № 120-21. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-proceduri-provedennya-adaptaciyi-novopriznachenih-derzhavnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 23.10.2024)

45. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу.Наказ НАДС від 03.03.2016 № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 23.10.2024)

46. Про підготовку та реалізацію експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад [Електронний ресурс] : Розпорядження КМУ від 11 листопада 2020 р. № 1414-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-pidgotovku-ta-realizaciyu-eksperimentalnogo-proektu-shchodo-zaprovadzhennya-sistemi-oplati-praci-t111120> (дата звернення: 15.10.24.)

47. Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2022 р. № 1199-р URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1199-2022-%D1%80#Text>

48. Рада з управління людськими ресурсами при НАДС: Засідання від 30 квітня 2024 року. URL:<https://nads.gov.ua/news/u-nads-vidbulasia-rada-upravlin-nia-liudskumu-resursamy> (дата звернення: 29.10.2024)
49. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Проект від 23 лютого 2022 року. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor.2022.pdf> (дата звернення: 29.10.2024)
50. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки.// Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення: 29.10.2024).
51. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців.//НАДС.- 30.06.2024 URL.: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diyalnist/ksds/\\_%d0%9a%d0%a1%d0%94%d0%a1\\_2%d0%ba%d0%b2.2024%d1%80.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diyalnist/ksds/_%d0%9a%d0%a1%d0%94%d0%a1_2%d0%ba%d0%b2.2024%d1%80.pdf)
52. Тотальний брак кадрів і нова система зарплат. Інтерв'ю з головою Нацдержслужби України Н. Алюшиною 11 вересня 2024 року. URL.: <https://te.court.gov.ua/tu20/pres-centr/news/1664694/>(дата звернення: 29.10.2024)
53. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.
54. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
55. Функціонування служб управління персоналом.// Національне агентство України з питань державної служби URL.: <https://nads.gov.ua/persons>
56. Центр медичної статистики МОЗ України <http://medstat.gov.ua/ukr/statdanMMXIX.html>
57. Як зміняться зарплати держслужбовців у 2024 році та чому це загрожує дефіцитом кадрів?/ Козицький М.- Економічна правда.- 15 січня 2024року. URL.: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/15/708731/> (дата звернення: 23.09.2024).
58. Baker, S. Integration of European Standards in National Policies. *European Journal of Public Administration*, 2018, Vol. 9, No. 1, pp. 55-67. (дата звернення: 23.09.2024).
59. Brown, R. *The Challenge of Public Administration Reform in Eastern Europe*. Oxford: Oxford University Press, 2019. pp.12-17. (дата звернення: 23.09.2024).
60. Center for Sports Medicine and Rehabilitation URL.: <https://lofldlviv.at.ua/> (дата звернення: 23.09.2024).
61. Davies, P. *Understanding EU Policy and Its Impact on New Member States*. London: Routledge, 2021. (дата звернення: 23.09.2024).
62. Harris, D. *Bridging the Gap: EU Accession and Administrative Reform in Ukraine*. Kiev: Europe House, 2020. (дата звернення: 23.09.2024).
63. Michael Armstrong, Stephen Taylor. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People*

Management. 16th edition,. Kogan Page, London. Beckhard, 2023.-760p. (дата звернення: 23.09.2024).

64. Ukraine Facility 2024-2027. URL.: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/#:~:text=%20program>.

65. Johnson, A. EU Standards in Civil Service Reforms: A Ukrainian Perspective. Governance and Policy, 2021, Vol. 11, No. 4, pp. 35-47. (дата звернення: 23.09.2024).

66. Lviv City Council. URL.: <https://city-adm.lviv.ua/>

67. Principles of Public Administration.// EU:SIGMA/OECD.- November 2023. . URL.: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm#languages> (дата звернення: 23.09.2024).

68.

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

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу  
Кафедра Публічного управління та адміністрування  
Освітній ступінь магістр  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**публічного управління та адміністрування**  
**проф. Н.С. Калашник**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**  
**Островської Ольги Іванівни**

1. Тема роботи : **«Актуальні питання управління персоналом в органах  
місцевого самоврядування»**

керівник роботи Ліпенцев Андрій Вікторович , професор,  
кандидат економічних наук

затвержені наказом вищого навчального закладу від «26» серпня 2024 року №С-527

2. Термін подання здобувачем роботи – 01 грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: «Актуальні питання управління персоналом в органах місцевого самоврядування»

4. Зміст : визначити нормативно - правові та методичні засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування; дослідити сучасний стан управління персоналом в органах місцевого самоврядування та закладах охорони здоров'я ;вивчити підходи до управління персоналом в органах місцевого самоврядування європейських країн; запропонувати шляхи вирішення проблем управління персоналом в органах місцевого самоврядування та закладах охорони здоров'я.

5. Перелік графічного матеріалу та статистичних даних (з точним зазначенням обов'язкових креслень за необхідності) -

6. Консультанти розділів роботи (за наявності зовнішніх консультантів) -

7. Дата видачі завдання 06.06.2024 – 30.06.2024

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ліпенцев А.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

№ з/п	Етапи роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формування напряму і теми роботи	Червень 2024р.	Вик.
2.	Затвердження теми роботи	Серпень 2024	Вик.
3.	Збір матеріалу та прикладних відомостей	Вересень 2024р.	Вик.
4.	Робота над першим розділом	Жовтень 2024р.	Вик.
5.	Робота над другим розділом	Листопад 2024р.	Вик.
6.	Формування висновків та рекомендацій	Листопад 2024р.	Вик.
7.	Подача роботи для перевірки на відсутність запозичень	24.11-06.12.2024р.	Вик.

Здобувач освіти \_\_\_\_\_ Островська О.І

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ліпенцев А.В.