

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
«___» _____ 2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Анжеліка ДЕМЧЕНКО

**Науковий керівник,
д.держ.упр., професор**

Таїсія КРУШЕЛЬНИЦЬКА

Дніпро – 2025

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування д-держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

« _____ » _____ 2024р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи НЕХАСНКО АНЖЕЛІЦІ ОЛЕГІВНІ

1. **Тема роботи** «Удосконалення механізмів системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах війни»

Науковий керівник: Крушельницька Таїсія Анатоліївна, д.держ.упр., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по ДДАЕУ від « _____ » _____ року № _____

2. **Термін подання здобувачем роботи** – _____.

3. **Вихідні дані до роботи:** Конституція України, закони України, внутрішні документи виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради Синельниківського району Дніпропетровської області, матеріали з офіційних сайтів, наукові роботи українських учених, опубліковані у періодичних виданнях за темою дослідження магістерської роботи тощо.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** Розділ 1. Теоретичні аспекти удосконалення механізмів системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Розділ 2. Система управління персоналом у виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради Синельниківського району Дніпропетровської області. Розділ 3. Напрями удосконалення механізмів управлінням персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах війни.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** Зовнішні і внутрішні суб'єкти системи управління персоналом в ОМС, Механізми і системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах війни, Ключові особливості механізмів системи управління персоналом в ОМС, Класифікація ризиків в системі місцевого самоврядування в умовах викликів війни, Структура виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради, Класифікація посад та рангів посадових осіб місцевого самоврядування, Організація трудових відносин у Маломихайлівській сільській раді в умовах воєнного стану, Компетентісно-психологічний портрет посадової особи виконавчого комітету Маломихайлівської громади, Структура HR- процесів, що потребують цифровізації, %, Модель цифровізації механізмів управління персоналом та впровадження сучасних HR-технологій у Маломихайлівській громаді

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми дипломної роботи, розробка плану та графіку написання	Лютий 2025	виконано
2	Теоретичні основи системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування	Березень 2025	виконано
3	Збір та дослідження матеріалу для написання дипломної роботи	Квітень-травень 2025	виконано
4	Стан управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах війни	Червень-серпень 2025	виконано
5	Напрями удосконалення механізмів системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану	Вересень-жовтень 2025	виконано
6	Висновки і пропозиції до досліджуваної теми	Листопад 2025	виконано
7	Оформлення дипломної роботи	Листопад 2025	виконано

Здобувачка _____

(підпис)

Анжеліка НЕХАСНКО

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____

(підпис)

Таїсія КРУШЕЛЬНИЦЬКА

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення механізмів системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах війни»

Кваліфікаційна робота містить: 67 сторінок основного тексту, 6 табл., 6 рис., 49 правових і наукових джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах війни.

Предмет дослідження: удосконалення механізмів системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах війни.

Метою роботи є комплексне дослідження і узагальнення теоретичних та практичних аспектів удосконалення механізмів системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. При написанні дипломної роботи використано такі методи детального вивчення об'єкта дослідження: метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, класифікація, структурний, логічний, табличний метод спостереження, метод анкетування та опитування, системний метод, метод статистичної обробки даних, метод моделювання.

Узагальнено теоретичні аспекти удосконалення механізмів системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування та основи функціонування кадрової служби, визначено стан системи управління персоналом у виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради Синельниківського району Дніпропетровської області. В кваліфікаційній роботі надані пропозиції щодо використання кадрового резерву в умовах воєнного стану та запровадження в роботу органів місцевого самоврядування внутрішньої системи електронного документообігу, розроблена модель цифровізації управління персоналом та впровадження сучасних HR-технологій у Маломихайлівській громаді.

Ключові слова

Публічне управління та адміністрування, механізми публічного управління, цифровізація механізмів управління, орган місцевого самоврядування, управління персоналом, виконавчий комітет, кадри, війна.

Keywords

Public management and administration, public management mechanisms, digitalization of management mechanisms, local government, personnel management, executive committee, personnel, war.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	10
1.1. Теоретичне поняття механізмів та загальна характеристика системи управління персоналом	10
1.2. Особливості механізмів системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах війни	16
1.3. Узагальнення зарубіжного функціонування системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах невизначеності	22
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2	
СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВИКОНАВЧОМУ КОМІТЕТІ МАЛОМИХАЙЛІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ СИНЕЛЬНИКІВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	29
2.1. Загальна характеристика виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради	29
2.2. Організація та функціонування кадрової служби у виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради	33
2.3. Вплив воєнного стану на кадрове забезпечення виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради	36
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	42

3.1. Розвиток професійної компетентності та психологічної стійкості посадових осіб органу місцевого самоврядування	42
3.2. Модель цифровізації механізмів управління персоналом та впровадження сучасних HR-технологій у Маломихайлівській громаді	46
3.3. Пропозиції щодо зміни підходів використання кадрового резерву органу місцевого самоврядування в умовах воєнного стану	52
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Система управління персоналом в органах місцевого самоврядування завжди привертала до себе увагу ще у довоєнні часи. Процес децентралізації в Україні дав початок етапу становлення нових підходів у діяльності кадрового менеджменту, оскільки методи і підходи, що використовувалися в минулі роки, виявилися морально застарілими. Варто звернути увагу, що частково зміни в системі кадрової політики в органах місцевого самоврядування значно змінили свій вектор під час глобальної пандемії коронавірусу. Вже тоді багато з керівників впровадили на підприємствах, установах, організаціях гнучкий режим роботи та надали можливість працівникам працювати віддалено. Та все ж, маємо визнати, що початок повномасштабного вторгнення росії на територію України став одним із критичних викликів як для держави в цілому, так і на рівні місцевого самоврядування і створив гостру потребу дослідження питань удосконалення механізмів системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах війни, що і зумовлює актуальність нашого дослідження.

Наразі, в роботах українських вчених, таких як: О.І. Решетняк, В.О. Шликової, О.О. Пшик-Ковальська, О.І. Ковальський [1] підіймається тема дослідження щодо управління персоналом в умовах воєнного стану та повоєнних часів.

Також, О.А. Савенко, О.М. Шершенюк, А.М. Бебешко у своїй роботі звертають увагу на «вагомні чинники широкомасштабної війни та воєнного стану, запровадженого на території Української держави». На їх думку, « для впровадження ефективного управління персоналом на підприємствах, що перебувають в умовах воєнного стану, необхідне запровадження нового механізму управління персоналом» [2].

Проте, враховуючи тривалість воєнного стану в Україні, змінність в діяльності муніципальної влади, необхідність реагування на численні ризики

в роботі органів місцевого самоврядування, актуальність дослідження даної теми не вичерпало свого значення, а лише дозволяє знаходити нові шляхи та методи покращення системи управління персоналом під час війни.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є комплексне дослідження і узагальнення теоретичних та практичних аспектів удосконалення механізмів системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Встановлена у дипломній роботі мета досліджень зумовила до вирішення наступних завдань:

- визначити теоретичний зміст поняття та навести загальну характеристику системи управління персоналом;
- узагальнити особливості системи управління персоналом у виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради Синельниківського району Дніпропетровської області;
- розробити і запропонувати напрями удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах війни;
- розробити і запропонувати модель цифровізації управління персоналом та впровадження сучасних HR-технологій у Маломихайлівській громаді;
- сформулювати пропозиції щодо зміни підходів використання кадрового резерву органу місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах війни.

Предмет дослідження: удосконалення механізмів системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах війни.

Методи дослідження. Під час виконання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи наукового дослідження: метод аналізу і синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів; порівняльний метод використано при проведенні аналізу управління персоналом у зарубіжних та вітчизняних системах управління; класифікація, структурний,

логічний застосовані для виявлення проблем і побудови логічної структури дослідження; табличний метод спостереження – для подання результатів дослідження, метод анкетування та опитування використано в процесі отримання інформації від працівників виконавчого комітету; системний метод застосовано для загального аналізу зв'язків між елементами системи управління персоналом.

Наукова новизна одержаних результатів. Проведене дослідження в межах виконання дипломної роботи дозволило сформулювати положення наукової новизна:

вперше:

розроблена і запропонована модель цифровізації механізмів управління персоналом та впровадження сучасних HR-технологій у Маломихайлівській громаді, яка ґрунтується на принципах цифрового врядування, стратегічного HRM та європейських стандартів good governance. Метою моделі є створення ефективну, прозору, стійку, адаптивну та інноваційну систему управління персоналом у Маломихайлівській громаді, здатну адаптуватися до умов невизначеності (військової, економічної, демографічної) і ризиків війни. Авторська модель включає п'ять взаємопов'язаних блоків: механізми створення цифрової HR-інфраструктури, механізми цифровізації ключових HR-процесів у громаді, механізм кадрового планування на основі компетентнісно-психологічного портрету протерту посадової особи виконавчого комітету, механізмів формування корпоративної культури, емоційної і психологічної стійкості та людиноцентричності.

удосконалено:

компетентнісно-психологічний портрет посадової особи виконавчого комітету Маломихайлівської громади, який створений з урахуванням аналізу зарубіжного досвіду, сучасних концепцій реформування публічного управління на основі компетентнісного підходу, за зразком моделей компетентностей Ради Європи та SIGMA та з урахуванням досвіду управління персоналом виконавчого комітету Маломихайлівської громади спрямованого

на формування соціальної згуртованості посадових осіб виконавчого комітету, та підвищення командної ефективності.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати дипломного дослідження доповідалися на обговорювалися на IV міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025) та 13-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 8-9 листопада 2025 року).

За підсумками проведеного дослідження у науковому виданні опубліковану 1 наукову статтю у фаховому виданні «Грейдинг як технологія реформи державної служби у контексті формування інституційної спроможності суб'єктів публічного управління».

Структура роботи: Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел, що містить 49 найменувань а також 6 таблиць, 6 рисунків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 67 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Теоретичне поняття механізмів та загальна характеристика системи управління персоналом

Питання управління людськими ресурсами розглядається у сфері менеджменту як спосіб залучення персоналу до функцій життєдіяльності підприємства, організації, установи та досягнення мети збільшення їх прибутковості та загального удосконалення. Система управління персоналом в сучасних умовах вже не може характеризуватися лише як спосіб вирішення звичайних кадрових питань, таких як добір, прийняття, переведення, звільнення працівників тощо. Наразі, це вже набагато ширша та дієва складова робочого організму, що забезпечує вдосконалення кадрів, їх залучення до всіх сфер виробничого процесу та досягнення вищих результатів.

І. Б. Кіцак [3], Ю. А. Кормишкін, В. В. Уманська [4], розглядаючи проблеми кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування (далі – ОМС), сходились в розумінні, що управління персоналом є складною, розгалуженою системою, яка має зовнішніх суб'єктів управління і внутрішніх.

Система управління персоналом в ОМС- це цілісна сукупність принципів, методів, процедур, інструментів та організаційних структур, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію, оцінювання й ефективне використання трудового потенціалу організації з метою досягнення її стратегічних цілей. І погоджуючись із авторами [3; 4], та опираючись на тезу, «що органи місцевого самоврядування є однією з головних підвалин будь-якого демократичного режиму», зазначену в «Європейській хартії місцевого самоврядування» [5], наведемо суб'єктів управління персоналом в ОМС, при цьому зазначимо, що внутрішні суб'єкти системи управління персоналом в

ОМС - це учасники, що безпосередньо функціонують усередині органу місцевого самоврядування та відповідають за реалізацію HR-процесів. зовнішні суб'єкти системи управління персоналом в ОМС- це органи, інституції та актори поза межами громади, які формують зовнішні умови та впливають на реалізацію кадрової політики (табл. 1.1) .

Таблиця 1.1

Зовнішні і внутрішні суб'єкти системи управління персоналом в ОМС

Основні внутрішні суб'єкти системи управління персоналом в ОМС	Зовнішні суб'єкти системи управління персоналом в ОМС і їх основні функції
<ul style="list-style-type: none"> - Міська/селищна/сільська рада (представницький орган громади); - Сільський/селищний/міський голова; - Виконавчий комітет ОМС; - Структурні підрозділи виконавчих органів (департаменти, управління, відділи); - Керівники структурних підрозділів виконавчих органів; - Кадрова служба (HR-підрозділ); - Комісії з конкурсного відбору; - Комісії з атестації та оцінювання персоналу; - Керівники структурних підрозділів (як безпосередні управлінці персоналом); - Службовці місцевого самоврядування - працівники ОМС, які є об'єктами управління персоналом; - Первинна профспілкова організація (як інститут соціального партнерства) тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> -Верховна Рада України (нормотворча діяльність у сфері публічної служби); -Кабінет Міністрів України (державна кадрова політика, підзаконні акти); -Національне агентство з питань державної служби (НАДС) -методичне забезпечення, стандарти компетентностей, HRM-системи; -Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) -контроль доброчесності, декларування; -Міністерства та центральні органи влади (галузеві вимоги до посад та компетенцій); -Обласні та районні державні адміністрації (координація та методична підтримка); -Заклади вищої освіти та навчальні центри -підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації службовців; -Українська школа урядування, центри професійного навчання; -Судові органи (вирішення кадрових спорів); -Громадські організації та місцеві ініціативи (участь, контроль, рекомендації); -Засоби масової інформації (громадський моніторинг, формування репутації ОМС); -Міжнародні програми та партнери -Рада Європи, ЄС, USAID, U-LEAD, SIGMA (стандарти, тренінги, інституційна підтримка).

Джерело: складено автором з урахуванням [3; 4; 5].

Тож, система управління персоналом в ОМС функціонує завдяки взаємодії внутрішніх суб'єктів, які здійснюють кадрові процеси щоденно, та

зовнішніх суб'єктів, що задають нормативні, інституційні й інформаційні рамки кадрової політики. Саме ця взаємодія забезпечує професійність, добросовісність і стійкість місцевої публічної служби.

Ще маємо зазначити, що є зовнішні елементи системи управління персоналом органів місцевого самоврядування (ОМС) - це фактори та інституції поза межами самої громади, які впливають на формування, функціонування та розвиток кадрового потенціалу. Вони визначають рамки, умови та обмеження, у яких здійснюється кадрова політика ОМС. Також діють внутрішні елементи системи управління персоналом в ОМС, які забезпечують ефективне формування кадрової політики та використання кадрового потенціалу територіальної громади. У сукупності ці елементи формують цілісну та ефективну систему управління персоналом в ОМС, яка дозволяє забезпечувати професійність, відповідальність і стійкість місцевої влади.

Враховуючи це, велике значення для розвитку будь-якого підприємства, установи чи організації мають професійні, висококваліфіковані працівники, які готові постійно самовдосконалюватися, підвищувати кваліфікацію, бути готовими до можливих змін в законодавчому просторі та до інших зовнішніх і внутрішніх викликів. Сучасний стан господарської діяльності в Україні вимагає на ринку праці конкурентоспроможних кадрів, які готові бути активними учасниками на всіх етапах роботи підприємства.

Водночас, система управління персоналом повинна функціонувати таким чином, щоб забезпечити постійну підтримку персоналу на всіх рівнях його залученості. Якщо раніше одним із основним елементом мотивації працівників вважалося матеріальне заохочення, то на сьогоднішній день все більше цінується психологічний клімат трудового колективу, рівень задоволеності кожного працівника соціально-трудовими відносинами і трудовою діяльністю.

З огляду на це можна зробити висновок, що соціально-психологічна сумісність членів трудового колективу забезпечується наступними умовами:

- раціональний розподіл функцій між членами трудового колективу, за якого ні один із суб'єктів взаємодії не зможе досягти успіху за рахунок іншого;
- взаємна довіра та розуміння поставлених перед командою завдань;
- можливість взаємодоповнення та органічного поєднання здібностей кожного в єдиному трудовому процесі.

Український психолог Н. Л. Коломінський запропонував концептуальну модель, яка відображає ключові чинники, що впливають на рівень задоволеності працівників своєю роботою, а також демонструє взаємозв'язки між цими чинниками [6]. Такий підхід має особливу практичну цінність для керівника, адже дозволяє не лише глибше зрозуміти мотиваційні установки членів колективу, а й вчасно виявляти джерела можливого емоційного напруження чи незадоволеності. Застосування цієї моделі в управлінській практиці сприяє попередженню конфліктів, покращенню мікроклімату та підвищенню ефективності командної роботи. Модель чинників задоволеності трудовою діяльністю за Н.Л. Коломінським представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Модель чинників задоволеністю трудовою діяльністю
за Н. Л. Коломінським**

Група чинників	Зміст (приклади)
Фізіологічні	«Умови праці, безпека, освітлення, шум, режим праці та відпочинку»
Соціально-психологічні	«Стиль керівництва, міжособистісні стосунки, підтримка, моральний клімат»
Соціально-економічні	«Заробітна плата, премії, стабільність роботи, можливості розвитку, кар'єрний ріст» [3]

Джерело: [3].

Враховуючи значущість процесу управління у суспільному житті й в публічному управлінні, теоретичний зміст поняття «управління» неодноразово переглядали зарубіжні та вітчизняні науковці. Так, Ю. Ю. Гурбик, С. С. Біляєв та О. С. Багунц [7] у своїх дослідженнях проаналізували визначення цього поняття та зауважили, що вони лише зосереджують увагу на основних концептуальних положеннях її змісту. На думку вчених, питання

щодо сутності та змісту поняття «управління персоналом» є багатограним та потребує подальшого науково-теоретичного осмислення.

Тож, таким чином, можна лише погодитися, що «управління персоналом- процес, що сприяє зростанню продуктивності праці, сприятливої атмосфери в колективі, формуванню нових знань та навичок у персоналі і включає в себе безліч механізмів для його удосконалення» [7].

З огляду на вищевикладене, систему управління персоналом в органах місцевого самоврядування можна охарактеризувати як сукупність елементів управління персоналом та механізмів, що на них впливають. Серед елементів системи управління персоналом в ОМС можемо виділити: вступ на службу в органи місцевого самоврядування (вибори, конкурс, затвердження відповідною радою, прийняття Присяги тощо), атестація посадових осіб, професійне навчання та підвищення кваліфікації. Ці елементи запускають у дію механізми, які, власне, реалізують кадрову політику.

Є декілька підходів до розуміння категорії механізми у публічному управлінні. Теоретичний зміст механізмів у публічному управлінні в різних аспектах розглядали Н. В. Бондарчук - у контексті демократизації влади і взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства [8], А. Ю. Мунько визначала зміст механізмів публічного управління у контексті потреб повоєнного відновлення сільських територій [9], Т. А. Крушельницька, М. М. Трещов, Я. Р. Тимофеев [10] зосередили наукову увагу на механізмі мотивація службовців ОМС з точки зору його впливу на посилення інституційної спроможності територій в умовах війни.

Таблиця 1.3

Механізми і системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах війни

Механізм	Характеристика функцій посадових осіб, які реалізують механізм	Значення
Правовий	Розробляють і приймають нормативно-правові акти про службу в ОМС з урахуванням викликів війни і потреб безпеки; Приймають статuti територіальних громад, регламенти, положення про структурні підрозділи;	Визначає правові рамки формування, оцінювання та регулювання

	Розробляють посадові інструкції та внутрішні кадрові регламенти; Запроваджують антикорупційні й етичні норми.	персоналу ОМС в умовах війни.
Організаційний	Затверджують структуру органів місцевого самоврядування; здійснюють повноваження кадрової служби (HR-підрозділи); Здійснюють розподіл повноважень між керівництвом та службами; створюють кадровий резерв; розробляють і затверджують регламенти конкурсного відбору тощо.	Формує організаційне середовище, що забезпечує ефективну роботу з кадрами
Управлінсько-процедурний	Здійснюють конкурсний добір на посади; атестацію та періодичне оцінювання; адаптацію нових працівників; планування кар'єри та службове зростання; процедури ротатції та просування; реалізують механізми службової дисципліни.	ключовий механізм, що безпосередньо забезпечує управління персоналом
Мотиваційний	Застосовують матеріальні стимули (заробітна плата, премії, надбавки); нематеріальні стимули (визнання, можливість професійного розвитку, присвоєння рангів, підвищення на посадах, нагороди, участь у проєктах тощо), Забезпечують соціальні гарантії і формування корпоративної культури і службової етики	сприяють підвищенню продуктивності праці, лояльності та професійної відповідальності
Економічний	Здійснюють планування та оптимізація кадрових витрат; фінансування навчання і розвитку персоналу; ефективне і раціональне використання фонду оплати праці; матеріальне забезпечення робочих місць; інвестиції у кадрові технології.	створюють економічну основу для реалізації HR-політики
Інформаційно-аналітичний	Ведення електронних кадрових баз; моніторинг кадрових показників; використання HRM-систем та цифрових реєстрів; аналітика компетентностей та результативності; інструменти зворотного зв'язку.	Забезпечує обґрунтованість управлінських рішень
Комунікаційний та соціально-психологічний	Застосовують інструменти внутрішньої комунікації; проводять консультації, коучинг, наставництво; забезпечують формування сприятливого клімату в колективі; здійснюють управління конфліктами; протистоять психологічному «вигоранню» тощо	Сприяють ефективній взаємодії, згуртованості та соціальній стабільності в ОМС

Джерело: узагальнено автором на підставі [3; 4; 6;8; 9; 10].

Щодо механізмів управління персоналом в ОМС ми визначаємо їх сутність як системно організовану сукупність правових, адміністративних, організаційних, кадрових, мотиваційних, інформаційно-аналітичних тощо інструментів, за допомогою яких забезпечується формування, розвиток, використання та оцінювання професійного потенціалу службовців місцевого самоврядування з метою ефективного виконання завдань і функцій територіальної громади. Механізми системи управління персоналом в ОМС-це інструменти, засоби та процедури, за допомогою яких реалізуються функції та елементи кадрової роботи. Вони забезпечують практичну реалізацію кадрової політики громади. Механізми, за допомогою яких відбувається

управління персоналом в умовах війни у виконавчих ОМС у загальному вигляді ми відобразили наступним чином (табл. 1.3.).

Як бачимо, механізми системи управління персоналом в ОМС - це багаторівневий комплекс правових, організаційних, процедурних, економічних, мотиваційних і інформаційних інструментів, які забезпечують формування професійної, компетентної та стійкої управлінської команди територіальної громади.

Окрім того, під час розгляду механізмів управління персоналом в ОМС доцільно врахувати вплив на їх застосування зовнішніх та внутрішніх факторів. Особливо хочемо звернути увагу на один із внутрішніх факторів, такий як психологічний клімат в колективі, який, на нашу думку, недооцінений керівниками. Проте, якраз в умовах викликів сьогодення, саме за допомогою командної роботи, довіри в колективі та лідерства голови громади можна досягти значного ефекту в мотивації персоналу до досягнень.

Зрозуміло, що наразі основним зовнішнім фактором, що впливає на систему управління в цілому є війна, але не можна залишати поза увагою й інші можливі чинники: економічна ситуація, міграція населення, зміни в законодавстві та ін.

1.2. Особливості механізмів системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах війни

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування має свої особливості, що пов'язані зі статусом посадових осіб місцевого самоврядування та наділенням їх, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» [11] і «Про службу в органах місцевого самоврядування» [12], які встановлюють відповідні повноваження, тоді як службовці апарату, які теж є складовою персоналу ОМС, працюють лише у відповідності до трудового законодавства України.

Тобто, застосування спеціального закону, як механізму впливу на управління посадовими особами місцевого самоврядування визначає їх роль в загальній системі управління. Так, наприклад, встановлені обмеження при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування, запроваджений обов'язковий фінансовий контроль (подання декларації) та ін.

Тим часом, система заохочення та мотивації теж суттєво відрізняється від системи службовців апарату органу місцевого самоврядування.

Робота в ОМС, і взагалі на публічній службі, потребує постійного саморозвитку, відповідальності та розуміння свого внеску в розвиток держави і громади. Враховуючи це та інші фактори, в тому числі і матеріальне забезпечення, має місце кадровий дефіцит в органах місцевого самоврядування. Зміна підходу до оцінювання професійної діяльності посадовців повинна відбутися, насамперед, на державному рівні і встановити розмір заробітної плати, що зможе «забезпечувати достатній життєвий рівень» [12]

Так, за інформацією «Національного агентства України з питань державної служби» (далі – НАДС), «2 травня 2023 року прийнято Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (реєстраційний номер 3077-ІХ від 02.05.2023), яким зокрема, передбачено зміни щодо: розмежування статусу службовців місцевого самоврядування та виборних посадових осіб місцевого самоврядування; упорядкування проведення відкритих конкурсів на посади службовців місцевого самоврядування, удосконалення кадрового резерву службовців місцевого самоврядування; встановлення рамки посадових окладів службовців місцевого самоврядування» [13].

Під впливом війни система управління персоналом трансформувалася та потребує змін, а в деякій мірі, навіть, адаптації до сучасного світу. Традиційні методи управління повинні застосовуватися на рівні з інноваційними підходами. На нашу думку, деякі аспекти в організації роботи можна

«запозичити» з практик великих компаній, які використовують сучасні HR-механізми.

Насамперед, в органах місцевого самоврядування слабо розвинута корпоративна культура, яка б мала формувати єдині цілі та розвиток через спільні проєкти. Відомо, що від психологічного стану працівника залежить і якість виконання ним поставлених завдань. Спільні активності та психологічна підтримка може бути запропонована, як варіант, у вигляді тимблдіingu, результатом якого буде зміцнення довіри між посадовими особами. Це один з прикладів мотивації нематеріального характеру для управління персоналом, який дуже успішно застосовують в міжнародних компаніях.

Варто звернути увагу на взаємозв'язок залучення коштів до місцевого бюджету через механізми інвестиційного менеджменту та професіональних навичок працівників органу місцевого самоврядування. Низька кваліфікація задіяних в роботі даного напрямку працівників, значно знижує шанси на отримання грантів та ефективної участі в проєктах. Таким чином, система оперативного навчання і перекваліфікації персоналу повинна бути налаштована так, щоб дозволяла працівникам місцевого самоврядування ефективно виконувати свої обов'язки.

Первинним суб'єктом місцевого самоврядування є «територіальна громада - жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр» [11].

Метою місцевого самоврядування є задоволення потреб територіальної громади та жителів, які проживають на її території шляхом реалізації наданих повноважень. Не можна забувати, що робота в органах місцевого самоврядування, в першу чергу, направлена на спілкування з людьми різного віку та соціального статусу. Характерною особливістю місцевого самоврядування є те, що його система працює не за принципом поділом влади,

а через взаємодію представницьких та виконавчих органів місцевого самоврядування.

Механізми системи управління в органах місцевого самоврядування (далі – ОМС) можна охарактеризувати як сукупність способів, процедур та інструментів, якими місцева влада реалізує повноваження, надані їй відповідно до законодавства, з метою забезпечення ефективного функціонування та прийняття управлінських рішень.

Узагальнюючи наведене, можемо зазначити, що служба в ОМС має низку особливостей, наприклад, має місце правова автономність та муніципальна специфіка. Зокрема, механізми управління персоналом в ОМС базуються на поєднанні загальнодержавного законодавства (трудове, антикорупційне, закон «Про службу в ОМС» [12]) та локальних нормативних актів громади (регламенти, статuti, положення тощо). Це робить систему більш гнучкою, але водночас залежною від якості локальної нормотворчості.

Ще однією особливістю є подвійна природа служби - поєднання публічної влади й самоврядності. Так, менеджмент персоналу в ОМС має дуалістичний характер: службовці виконують публічні функції, але працюють у структурі, що представляє інтереси територіальної громади, а не держави. Це зумовлює особливий баланс відповідальності й автономії.

Конкурсний характер добору кадрів, який загалом є загальноприйнятою практикою і ми підтримуємо цей інструмент формування кадрового складу ОМС однак, передбачені законом [12] обов’язкові конкурсні процедури для зайняття посад, підсилюють прозорість, але, водночас, ускладнює кадрову логістику, особливо в умовах кадрового дефіциту, війни чи обмежених ресурсів громад.

Таблиця 1.4

**Ключові особливості механізмів системи управління персоналом
в ОМС в умовах війни**

Особливість механізмів	Характеристика
------------------------	----------------

Правова автономність ОМС у прийнятті кадрових рішень	Поєднання державного законодавства та локальних актів ОМС створює гнучку, але відповідальну систему HR-регулювання та реалізації кадрової політики з урахуванням викликів війни.
Подвійна природа служби	Посадові поєднують функції публічної влади та представництво інтересів громади, що формує особливий баланс повноважень.
Конкурсний добір кадрів	Обов'язкові конкурси на посади підсилюють прозорість, але ускладнюють логістику кадрових процесів у кризових умовах.
Вплив децентралізації	Громади отримали більше повноважень, що збільшило вимоги до компетентності та професіоналізму персоналу.
Орієнтація на локальний контекст	Кадрова політика враховує місцеві потреби, економічні умови, запити громади, що визначає структуру та функції персоналу саме в цій громаді в умовах релевантних ризиків.
Висока роль громадськості	Система підзвітності через публічні звіти, консультації та інструменти участі впливає на управлінські рішення щодо персоналу.
Обмеженість ресурсів	Через скорочення доходів бюджету, місцеві бюджети обмежують можливості фінансування зарплат, навчання, HR-технологій, що впливає на мотивацію кадрів.
Взаємодія із зовнішніми інституціями	НАДС, НАЗК, аудиторські служби та міжнародні програми задають стандарти та контроль у сфері публічної служби.
Цифровізація HR-процесів	Використання HRM-систем, електронних реєстрів, цифрового документообігу підвищує ефективність і прозорість кадрової роботи та уможлиблює роботу в умовах воєнних загроз.
Потреба у підвищеній кризовій стійкості	Війна збільшила фізичне і психологічне навантаження тому вимагає оперативних рішень, адаптивності процедур, посиленої уваги до безпеки й психологічної підтримки персоналу.

Джерело: узагальнено автором з урахуванням [11; 12; 13; 14].

Важливою особливістю, яка власне визначає ОМС як інститути місцевого самоврядування є чітка прив'язаність до місцевих потреб і пріоритетів. На відміну від центральних органів влади, персонал ОМС працює в тісному зв'язку з локальними соціально-економічними умовами, що потребує: адаптивності, знання локального контексту, широкої взаємодії з жителями громади та бізнесом, високої особистої культури тощо. З цим також пов'язана висока роль громадськості в прийнятті рішень ОМС. Система підзвітності через публічні звіти, консультації та інструменти участі впливає на управлінські рішення щодо персоналу. Також на службу ОМС накладає свої вимоги робота в умовах воєнного стану, яка частково внормована законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану»

від 12.05.2022 р. № 2259-IX [14], це зумовлює посилення персональних компетентностей щодо кризової стійкості і формує специфічні вимоги до компетентностей персоналу. Ми узагальнили особливості механізмів системи управління в ОМС (табл 1.4).

Загалом, особливості механізмів управління персоналом в ОМС визначаються поєднанням правової автономності, публічної відповідальності, територіальної специфіки, обмеженості ресурсів і зовнішніх регуляторних вимог. Система є складною, багаторівневою та залежить як від локального контексту, так і від національної та міжнародної політики у сфері публічного управління.

Механізми системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах війни дещо відрізняються від загальноприйнятого механізму управління персоналом на підприємствах чи в громадських організаціях. В ОМС спостерігається залежність між рішенням місцевих рад та виконкомом і роботою працівників виконавчого комітету. Так, наприклад, Центр надання адміністративних послуг може діяти як самостійний відокремлений підрозділ або ж бути у прямому підпорядкуванні відповідного виконавчого комітету як відділ. Однак, управління персоналом в ньому здійснює не тільки начальник відділу/відокремленого підрозділу, а й керівник виконавчого органу (голова відповідної ради), який за рішенням відповідної ради наділений правом реалізації прийнятих радою рішень. На засіданні ради, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [5] затверджується штатний розпис виконавчого комітету.

1.3. Узагальнення зарубіжного функціонування системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах невизначеності

Система управління персоналом в органах місцевого самоврядування з початком процесу децентралізації поступово зазнавала трансформацій, серед яких, зокрема, поява нових відділів, таких як Центр надання адміністративних

послуг (ЦНАП). Можна сказати, що децентралізація також сприяла наближенню публічного управління до стандартів зарубіжних розвинених держав, що є одним із критеріїв для вступу в Європейський Союз.

На думку Ю.В. Хандоги, І.І. Григорука, які дослідили міжнародний досвід управління ризиками в умовах децентралізації «у контексті аналізу публічного управління в системі місцевого самоврядування можливо виділити чотири основні категорії ризиків, зумовлені різними чинниками на різних рівнях управління» [15]. Класифікацію запропонованих вченими ризиків узагальнено на рис. 1.1.

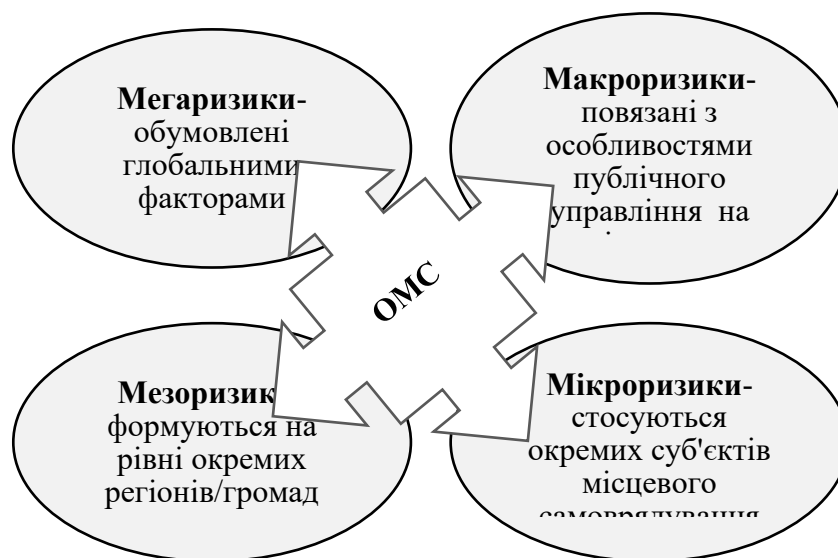


Рис. 1.1. Класифікація ризиків в системі місцевого самоврядування в умовах викликів війни

Джерело: [15]

Контроль ризиками повинен забезпечувати постійний процес на всіх стадіях управління органом місцевого самоврядування, що збільшує ефективність роботи і своєчасному виявленню загроз.

В умовах багаторівневої невизначеності останнього десятиріччя, пов'язаної з різними глобальними викликами, наприклад у 2019-2021, це була пандемія COVID-19, а також економічними та безпековими шоками, кліматичними ризиками, навіть, прискореною цифровою трансформацією, ОМС у багатьох країнах світу опинилися перед проблемою управління кризами. Саме на місцевий рівень урядування покладається значна частина

відповідальності за безперервність публічних послуг, соціальну підтримку та комунікацію з громадянами в ситуаціях радикальної невизначеності. Дослідження OECD щодо територіального виміру пандемії підкреслюють, що локальні та регіональні органи влади діяли у контексті «радикальної невизначеності», коли одночасно змінювалися епідеміологічна, економічна й соціальна ситуації, а стандартизовані управлінські рішення виявлялися недостатніми [16]. За таких умов саме система управління персоналом стає ключовим чинником спроможності місцевих інституцій адаптуватися, зберігати стійкість і забезпечувати безперервність публічного управління.

У міжнародній науковій та політико-аналітичній літературі управління персоналом у публічному секторі (включаючи місцевий рівень) дедалі частіше розглядається крізь призму стратегічного підходу, орієнтованого на довгострокову спроможність, гнучкість і результативність. OECD у своїх щорічних виданнях *Public Employment and Management* та *Government at a Glance* [17] пропонує бачення «служби майбутнього», що має бути далекоглядною, гнучкою, інклюзивною і спроможною швидко реагувати на непередбачувані виклики [17]. Це означає зміщення акценту від вузько адміністративного HRM (ведення кадрової документації, формальний контроль) до стратегічного управління людськими ресурсами, що інтегроване з цілями розвитку територій, політикою децентралізації та концепцією належного врядування.

Наведене управління ризиками застосовується в зарубіжній практиці як можливість вибору концепції розвитку через ідентифікацію ризиків. Тож, впровадження керування ризиками в систему управління персоналом в органах виконавчого комітету дозволить підсилити систему управління в цілому.

Зарубіжний досвід свідчить, що в умовах невизначеності система управління персоналом на місцевому рівні має одночасно виконувати кілька взаємопов'язаних функцій: забезпечувати кадрову стійкість, підтримувати психологічне та емоційне благополуччя працівників, забезпечувати швидку

адаптацію до нових режимів роботи (віддалена, змішана, ротаційна), а також підтримувати високий рівень довіри громадян до місцевої влади. Огляд досліджень з HRM у період криз, зокрема пандемії COVID-19, показує, що підрозділи з управління персоналом у державному секторі були змушені брати на себе роль «архітекторів організаційної стійкості», відповідаючи за гнучке планування робочої сили, переведення працівників на дистанційну роботу, перегляд систем мотивації та підтримку організаційного навчання в нових умовах.

Як би це не було парадоксально, але у своєму огляді Alexander Newman, Justine Ferrer, Maike Andresen & Yucheng Zhang, наголосили на потребі використовувати організаціями як м'яких, так і жорстких підходів до управління людськими ресурсами під час економічної кризи. Автори вважають, що «хоча деякі дослідження підкреслювали важливість впровадження під час криз м'яких практик управління персоналом» [18] (наприклад, інвестування в навчання та розвиток, обмін знаннями та інформацією, наставництво та коучинг), щоб вийти з них неушкодженим «переважна більшість досліджень підкреслювала доцільність і важливість використання організаціями жорстких практик управління персоналом» [18] (наприклад, звільнення співробітників, скорочення/заморожування заробітної плати, заморожування найму, скорочення витрат на навчання та розвиток,) для ефективного подолання криз. Для місцевих влад це набуває особливого значення, оскільки саме вони забезпечують безпосередній контакт із громадою та надання життєво важливих послуг і, звісно є практика збільшення навантаження, розширення функціональних обов'язків, роботи в нічний час тощо.

Важливим виміром зарубіжного досвіду є посилення уваги до людського виміру публічної служби. Дослідження емоційного навантаження працівників місцевих органів влади в період пандемії демонструють суттєве зростання емоційної напруги, вигорання та психологічного стресу серед службовців, які щоденно взаємодіють із громадянами в умовах кризи [19]. Автори

висвітлюють як виконання емоційної праці може виснажити психологічні ресурси людини та виділяють потенційні наслідки вигорання [19]. Це зумовило популяризацію практик підтримки ментального здоров'я, гнучких графіків роботи, програм коучингу й наставництва, а також переосмислення ролі керівників як лідерів, відповідальних за емоційний клімат у колективі. Таким чином, у зарубіжних моделях HRM у місцевому самоврядуванні посилюється акцент на «людиноцентричному» підході [19], в якому працівник розглядається не лише як ресурс, а як ключовий носій інституційної спроможності.

Істотною особливістю зарубіжних систем є тенденція до децентралізації й деволюції HR-рішень. Аналітичні огляди, присвячені модернізації публічного управління в Європі, фіксують рух багатьох держав від жорстко централізованих систем управління персоналом до більш децентралізованих моделей, коли повноваження щодо добору, оцінювання та мотивації персоналу передаються ближче до рівня надання послуг, у тому числі до місцевих органів влади. Це розглядається як спосіб посилення самостійності ОМС у виборі інструментів кадрової політики в умовах кризи, підвищення гнучкості й здатності швидко реагувати на локальні виклики, однак одночасно вимагає розвитку компетенцій HR-фахівців на місцях та налагодження системи багаторівневого врядування, яку відображають Принципи публічної адміністрації SIGMA у частині multi-level governance.

Наближення публічного управління в Україні до міжнародних стандартів повинно формуватися з врахуванням існуючого механізму управління та нормативно-правової бази. Так, з метою запровадження в нашій державі активного процесу цифровізації з урахуванням європейських стандартів, була розроблена та схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021р. № 831-р «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2021–2022 роки» [20]. Цим документом визначено як пріоритетне завдання – розвиток сфери надання адміністративних послуг в Україні.

Також додамо, що можна стверджувати, що система управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах невизначеності характеризується: по-перше, стратегізацією HRM та його інтеграцією з цілями територіального розвитку; по-друге, децентралізацією й посиленням автономії локальних HR-практик у межах загальнонаціональних стандартів; по-третє, широким використанням цифрових технологій для рекрутингу, навчання, оцінювання та комунікації; по-четверте, зростанням уваги до благополуччя, участі та залученості працівників як ключових детермінант інституційної стійкості. Усе це формує рамки, у межах яких українські громади можуть адаптувати й розвивати власні механізми управління персоналом, орієнтуючись на кращі європейські практики, але з урахуванням національного контексту війни та післявоєнного відновлення.

Узагальнюючи втілення європейського досвіду в розвиток публічного управління в Україні варто звернути увагу на важливість врахування особливостей державного управління саме в нашій країні та поєднання досвіду зарубіжних країн, що в сукупності дасть поштовх до ефективної трансформації системи управління.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних аспектів щодо системи управління персоналом можемо зробити такі висновки:

1. Визначено, що єдиного розуміння поняття «управління персоналом» ще не сформувалося як стале та потребує подальшого всебічного аналізу. Маючи специфічні риси, система управління персоналом наділена публічно-владними повноваженнями і здатна впливати на процес життєдіяльності підприємства, організації, установи в цілому. Поглиблено

розглянуто управління персоналом в органах місцевого самоврядування з урахуванням його специфічних особливостей. Визначено теоретичний зміст поняття та навести загальну характеристику системи управління персоналом в ОМС як цілісну сукупність принципів, методів, процедур, інструментів та організаційних структур, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію, оцінювання й ефективне використання трудового потенціалу організації з метою досягнення її стратегічних цілей

2. Встановлено, що ефективність управління персоналом залежить від ряду факторів та чинників, зокрема: кадрової політики, управлінських рішень, професійності працівників та ін. Зауважимо, що на сьогоднішній день механізми системи управління потребують оновлення нормативно-правової бази, розвитку кадрового потенціалу, збільшення мотивації для персоналу. Таким чином, система управління персоналом зможе досягти нового, адаптованого до сучасних умов рівня та забезпечити конкурентоспроможність та сталий розвиток територіальної громади.

3. Узагальнено особливості системи управління персоналом у виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради Синельниківського району Дніпропетровської області та доведено, що особливості механізмів управління персоналом в ОМС визначаються поєднанням правової автономності, публічної відповідальності, територіальної специфіки, обмеженості ресурсів і зовнішніх регуляторних вимог. Узагальнено досвід зарубіжних країн щодо впровадження його в державне управління України, з врахуванням особливостей власного розвитку.

4. Доведено, що система управління персоналом в органах місцевого самоврядування у більшості розвинених країн світу в умовах невизначеності характеризується: по-перше, стратегізацією HRM та його інтеграцією з цілями територіального розвитку; по-друге, децентралізацією й посиленням автономії локальних HR-практик у межах загальнонаціональних стандартів; по-третє, широким використанням цифрових технологій для рекрутингу, навчання, оцінювання та комунікації; по-четверте, зростанням уваги до благополуччя,

участі та залученості працівників як ключових детермінант інституційної стійкості.

РОЗДІЛ 2
СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У
ВИКОНАВЧОМУ КОМІТЕТІ МАЛОМИХАЙЛІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ
РАДИ СИНЕЛЬНИКІВСЬКОГО РАЙОНУ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика виконавчого комітету
Маломихайлівської сільської ради

Порядок формування виконавчих органів ради визначається виключно законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [11] (далі – Закон № 80/97-ВР). «Виключно на пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради вирішується питання щодо утворення виконавчого комітету ради, визначення його чисельності, затвердження персонального складу, внесення змін до складу виконавчого комітету та його розпуск» [11].

Маломихайлівська сільська об'єднана територіальна громада Синельниківського району Дніпропетровської області була створена в 2016 році. На той час до її складу увійшли населенні пункти Гаврилівської і Маломихайлівської сільських рад Покровського району Дніпропетровської області. Згодом, у грудні 2020 року, до складу громади ввійшло і селище Просяна Просянської селищної ради Покровського району Дніпропетровської області. Центр громади знаходиться в селі Маломихайлівка Синельниківського (в минулому Покровського району Дніпропетровської області). Наразі, через наближення лінії фронту, з метою захисту життя та здоров'я мешканців громади, більшість послуг надаються на території смт. Яворницьке Синельниківського району. Керівництво громади, на чолі з сільським головою, здійснюють прийом громадян також і в селищі Просяна, що входить до складу Маломихайлівської ТГ.

Відповідно до підпункту 5 пункту 1 статті 26, статті 51 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [11] та рішенням Маломихайлівської

сільської ради Синельниківського району Дніпропетровської області від 02 грудня 2020 р. №01/VIII «Про утворення виконавчого комітету ради та визначення його чисельності» [21] утворено виконавчий комітет Маломихайлівської ради та встановлено чисельність виконавчого комітету ради в складі 15 осіб. Повноваження виконавчих органів сільських, селищних, міських ради закріплені в главі 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [11] і поділяються на власні та делеговані. Відповідно до Закону № 280/97-ВР «повноваження виконавчого комітету поширюються на:

- сферу соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку (ст. 27);
- галузь бюджету, фінансів і цін (ст. 28);
- управління комунальною власністю (ст. 29);
- галузь житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту і зв'язку (ст. 30);
- галузь будівництва (ст. 31);
- сферу освіти, охорони здоров'я, культури, молодіжної політики, фізкультури і спорту, утвердження української національної та громадянської ідентичності (ст. 32);
- сферу регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища (ст. 33);
- сферу соціального захисту населення (ст. 34);
- галузь зовнішньоекономічної діяльності (ст. 35);
- галузь оборонної роботи (ст. 36);
- сферу цивільного захисту (ст. 36¹);
- сферу адміністративно-територіального устрою (ст. 37);
- сферу реєстрації місця проживання фізичних осіб (ст. 37);
- сферу забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян (ст. 38);

- сферу надання безоплатної первинної правничої допомоги (ст. 38);
- сферу відзначення державними нагородами України (ст. 39)» [11].

Окрім цього, виконавчі комітети сільських, селищних, міських рад здійснюють й інші надані їм законом власні і делеговані повноваження.

Структура виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради сформована відповідно функціональних потреб територіальної громади та охоплює ключові напрями місцевого самоврядування (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1

Структура виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради

Назва структурного підрозділу	Посади	Кількість штатних одиниць
Керівництво	Сільський голова Заступник сільського голови Секретар ради Старости	5
Відділ бухгалтерського обліку, звітності та фінансового забезпечення	Головний бухгалтер Спеціалісти I категорії (3)	4
Відділ «Центр надання адміністративних послуг»	Начальник відділу Адміністратор Державний реєстратор Діловод (1,5) Спеціаліст II категорії	5,5
Відділ земельних відносин та охорони навколишнього середовища	Начальник відділу Спеціаліст I категорії	2
Відділ з питань надзвичайних ситуацій, цивільного захисту населення і мобілізаційної роботи	Начальник відділу Завідувач ВОБ (1,5) Інспектор (0,5)	3
Відділ служби у справах дітей	Начальник відділу Спеціаліст	2
Відділ соціального захисту та ветеранської політики	Начальник відділу Спеціалісти (4)	5
Юридичний відділ	Начальник відділу Спеціаліст II категорії	2
Інші працівники (господарська група)	Завідувач господарства (0,5) Діловод Архіваріус (0,5) Водії (1 + 1,5) Сторож (1,5) Прибиральник (2)	8
Загальна кількість посад		36,5

Джерело: матеріали практики у виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради [21].

Також, у Маломихайлівській сільській територіальній громаді функціонує 3 заклади загальної середньої освіти, у яких навчається 797 учнів, працює 79 педагогів, а кількість місць становить 1614 одиниць. На жаль, з врахуванням того, що громада знаходиться в зоні бойових дій, навчання в закладах освіти проводиться в онлайн форматі. Крім того, за останні місяці спостерігається зменшення кількості учнів через зміну місця проживання їх родин.

Виконавчий комітет Маломихайлівської сільської ради, як орган місцевого самоврядування діє виключно в межах чинного законодавства та керується Конституцією України [22], законами та іншими нормативно-правовими актами, що мають вищу юридичну силу. Діяльність ОМС здійснюється на принципах законності, правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених законодавством України.

Основним документом, на який спирається місцеве самоврядування, є Конституція України [22], яка визначає правову природу місцевого самоврядування, його автономію та роль у системі публічної влади. Наступним важливим документом є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [11], про який вже згадувалося раніше. Він чітко окреслює систему, в якій функціонує місцеве самоврядування в Україні, правовий статус, механіку взаємодії органів у ньому. Важливими також є Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» [23], яким визначено статус депутатів місцевих рад, гарантії їх діяльності та визначено їх правовий статус і Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні» [12], що регламентує правовий статус посадових осіб ОМС, їхні права та обов'язки.

Кадрова робота у виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради організована відповідно до чинного законодавства України та забезпечує ефективне планування, добір, ведення кадрової документації та дотримання вимог трудового законодавства. Відповідальною особою за ведення кадрової

роботи є секретар сільської ради, яка в межах своїх повноважень забезпечує підготовку та реєстрацію розпоряджень, ведення особових справ, трудових книжок, оформлення документів на прийом, переведення, звільнення тощо та виконує інші повноваження [28].

Таким чином, нормативно-правова база діяльності органів місцевого самоврядування є розгалуженою, комплексною та динамічною. Вона забезпечує законність, прозорість і ефективність функціонування органів влади на місцях.

2.2. Організація та функціонування кадрової служби у виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради

Служба в органах місцевого самоврядування регулюється Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [12], та являє собою «професійну, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в ОМС, спрямовану на забезпечення права територіальної громади на місцеве самоврядування і окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом» [12].

Також в законі визначено види посад в ОМС, вони такі:

- «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» [12].

Варто звернути увагу, що з введенням воєнного стану в Україні, враховуючи положення Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [21] призначення на посади в органи місцевого самоврядування здійснюється без конкурсного відбору Після припинення або скасування воєнного стану, але не пізніше шести місяців з дня його припинення чи

скасування, оголошується конкурс на відповідні посади. Осіб, що призначені на посаду в органах місцевого самоврядування, не можна переводити на інші посади в ОМС.

Особи, які вперше приймаються на службу в органи місцевого самоврядування в день прийняття відповідного рішення складають Присягу посадових осіб місцевого самоврядування, про що робиться запис у трудовій книжці. Підписаний власноручно текст Присяги повинен зберігатися в особовій справі посадової особи органу місцевого самоврядування. Особа, яка вдруге приймається на службу в ОМС, Присягу не складає.

Також, при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування присвоюються ранги в межах відповідної категорії посад або відповідно до займаної посади, рівня професійної кваліфікації, результатів роботи або одночасно з прийняттям (обранням) на службу в ОМС або обранням (призначенням) на вищу посаду. Черговий ранг посадовим особам місцевого самоврядування присвоюється після 2 років успішної роботи на займаній посаді.

Співвідношення категорій та рангів посадових осіб місцевого самоврядування узагальнені в рис. 2.1.

I категорія (3,2,1 ранги)	II категорія (5,4,3 ранги)	III категорія (7,6,5 ранги)
IV категорія (9,8,7 ранги)	V категорія (11,10,9 ранги)	VI категорія (13,12,11 ранги)
VII категорія (15,14,13 ранги)		

Рис. 2.1. Класифікація посад та рангів посадових осіб місцевого самоврядування [11]

Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачено, що «на посади в органи місцевого самоврядування 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».

[27].

Також маємо навести Національний класифікатор України, затверджений Наказом Держспоживстандартом України 28.07.2010 № 327 і «призначений для застосування центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування» [26] при формуванні штатного розпису і системи оплати праці.

Водночас, виборні посади в органи місцевого самоврядування (сільський, селищний, міський голова, депутати міських рад) не мають вимог до рівня освіти, що в свою чергу, зумовлює обрання на такі посади осіб без відповідної фахової підготовки.

Цей фактор може призвести до того, що очолювати місцеву раду будуть особи, які не мають достатнього рівня компетентності та/або професійної підготовки. Через це виникає потреба у встановленні чітких вимог до рівня освіти та кваліфікації виборних посад, що буде сприяти ефективності управління та відповідальності в ОМС.

В.І. Надрага [28] у своїх дослідженнях відзначає, що система підготовки в Україні управлінських кадрів, на жаль, не охоплює всіх службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Результати опитування посадових осіб ОМС свідчать про відсутність необхідних компетенцій у значній кількості опитуваних осіб.

Аналіз проблеми вказує на необхідність встановлювати вимоги до рівня освіти виборних посад в органах місцевого самоврядування наприклад, в галузі публічного управління, економіки, права та обов'язковим підвищенням кваліфікації протягом всього часу зайняття відповідної посади.

2.3. Вплив воєнного стану на кадрове забезпечення виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради

З початком повномасштабної війни органи місцевого самоврядування зіткнулися з новими викликами: забезпечення оборони, підтримка внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО), організація роботи підрозділів територіальної оборони, співпраця з військовими адміністраціями. В громаді було переглянуто і посилено роль ОМС у питаннях соціального забезпечення ВПО, цивільного захисту, матеріально-технічного забезпечення та мобілізаційної готовності. Від початку весни 2025 р., з наближенням бойових дій безпосередньо до території Маломихайлівської громади, ОМС було частково релоковано у селище Яворницьке Синельниківського району, але відділи, які здійснюють прийом громадян, евакуацію населення, видачу гуманітарної допомоги тощо залишились на території.

Тож, за умов запровадження воєнного стану в Україні система служби в органах місцевого самоврядування набула особливого значення та, незважаючи на всі глобальні виклики, змогла адаптуватися до нових умов та підвищити свою ефективність. Це є свідченням того, що процес децентралізації, що розпочався задовго до повномасштабного вторгнення, має певні успіхи та позитивні наслідки.

Водночас, українське законодавство, враховуючи сучасні умови, вдосконалює механізми управління персоналом, зокрема і в органах місцевого самоврядування.

Так, з прийняття закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [29] визначені особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій та обмежено застосування деяких норм законодавства, у частині трудових відносин, що врегульовані цим законом, в тому числі і Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [12].

У цілому, сучасна кадрова політика в органах місцевого самоврядування має спиратися на принципи стабільності, професіоналізму, відкритості та орієнтації на результат. Для узагальнення ключових особистостей регулювання праці у період введення воєнного стану нижче представлено таблицю основних обмежень трудових норм (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Організація трудових відносин у Маломихайлівській сільській раді в умовах воєнного стану

Категорія	Особливості застосування
Відпустки	Можлива відмова у наданні деяких відпусток; Скорочення тривалості окремих видів відпусток
Робочий час	Робота понад нормові години; Особливі режимні роботи; Застосування дистанційної роботи;
Зміна умов праці	Переведення без згоди працівника (при нагальній потребі); Суттєва зміна умов з коротким строком попередження; Зміна графіку та формату
Кадрові процедури	Призупинення конкурсів; Призначення без конкурсу
Процедура звільнення	Можливість звільнення у скорочений строк; Спрощена процедура повідомлення

Джерело: [29].

Формування нового покоління муніципальних службовців, здатних ефективно працювати в умовах змін, адаптуватися до викликів сьогодення є одним із ключових завдань у процесі розвитку самоврядних інституцій в Україні.

Кадрова робота в органах місцевого самоврядування є важливою складовою ефективного функціонування управлінської системи на місцях. Від її організації значною мірою залежить якість надання послуг населенню, стабільність роботи колективу та спроможність громади реалізовувати власні повноваження.

У виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради кадрова робота здійснюється відповідно до чинного законодавства України, зокрема

Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [12], Кодексу законів про працю, а також внутрішніх нормативних актів виконавчого комітету.

Основні напрями кадрової роботи у виконавчому комітеті включають:

- організацію добору, прийому та адаптації нових працівників;
- ведення обліку кадрового складу;
- планування потреб у підвищенні кваліфікації і кар'єрного росту;
- оформлення службових відряджень, відпусток, трудових договорів;
- забезпечення дотримання норм службової етики та професійної поведінки;
- створення умов для професійного зростання та мотивації персоналу.

Особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації працівників - співробітники виконавчого комітету беруть участь у тематичних семінарах, навчальних курсах, тренінгах, які організують обласні та всеукраїнські платформи підвищення управлінської спроможності.

Ще однією актуальною особливістю є посилення вимог до комунікаційних та цифрових якостей службовців. У Маломихайлівській громаді поступово впроваджуються елементи електронного урядування, що вимагає від кадрів навичок роботи з інформаційними системами та сучасними сервісами взаємодії з громадянами.

Кадрова робота у виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради поєднує традиційний підхід до стабільного складу працівників із необхідністю поступового оновлення та розвитку кадрового потенціалу. Збереження досвіду старших працівників у поєднанні з підготовкою нової генерації управлінців має стати ключовим завданням кадрової політики громади на найближчі роки.

Таким чином, маємо визнати, що кадрове забезпечення виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради в умовах війни стикається з низкою системних проблем, характерних для більшості громад прифронтових та тилкових територій, основні з них такі:

По-перше, спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів, зумовлений мобілізацією частини службовців, міграцією населення та обмеженим притоком нових фахівців до місцевої служби, що викликає потребу навчання і підвищення кваліфікації для посилення формування професійних компетенцій, які відповідають викликам часу.

По-друге, війна спричиняє зростання навантаження на наявний персонал, оскільки обсяг завдань та оперативних рішень збільшився, особливо у сферах соціального забезпечення, гуманітарної підтримки та кризового реагування.

По-третє, громада зіштовхується з фінансовими обмеженнями, що ускладнює конкурентну оплату праці, інвестиції в навчання та цифровізацію HR-процесів.

По-четверте, в умовах постійного стресу та нестабільності поширеними є емоційне вигорання та психологічна втома працівників, що впливає на якість виконання функцій.

Нарешті, кадрову систему ускладнюють організаційні ризики, зокрема потреба в адаптивності, швидкій ротації кадрів, гнучких формах роботи та відсутність достатніх компетентностей для роботи в умовах кризового менеджменту. У сукупності ці чинники знижують інституційну спроможність виконавчого комітету та потребують цілеспрямованих заходів зі зміцнення кадрової системи.

Висновки до розділу 2

Таким чином можемо сформулювати наступні висновки:

1. Визначено, що система управління персоналом в умовах воєнного стану потребує значних змін до сучасних умов, в основі яких постає необхідність підвищення кваліфікації персоналу, оволодіння новими методиками в професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Тож, один з основних напрямків в роботі управління

персоналом в ОМС повинен бути спрямований на підвищення кваліфікації працівників, адаптації їх до швидкоплинних змін в державі, вмінні застосовувати знання на практиці.

2. Доведено, що основним потенціалом будь-якої установи, організації є її персонал, бо без висококваліфікованого та залученого персоналу з високим рівнем активності та професіоналізму важко досягти результатів. На підставі проведеного аналізу проблем управління персоналом у виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради основним питанням, що потребує врегулювання на законодавчому рівні в період воєнного стану є забезпечення працівників виконавчого комітету та членів їх сімей належними житловими умовами, у випадках вимушеної релокації разом з органом місцевого самоврядування. Ці заходи повинні бути передбачені як на державному рівні, так і на місцевому шляхом наявності програм соціального забезпечення службовим житлом тощо. На жаль, державні підтримки внутрішньо-переміщених осіб не забезпечують працівників виконавчого комітету належними умовами проживання чи компенсацією за оренду житла.

3. Надано характеристику стану системи управління персоналом у виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради Синельниківського району Дніпропетровської області. У ході аналізу виявлено, що з початком повномасштабної війни ОМС громади зіткнулися з новими викликами: забезпечення оборони, підтримка внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО), організація роботи підрозділів територіальної оборони, співпраця з військовими адміністраціями. В громаді було переглянуто і посилено роль ОМС у питаннях соціального забезпечення ВПО, цивільного захисту, матеріально-технічного забезпечення та мобілізаційної готовності.

4. Узагальнено низку системних проблем, характерних для більшості громад прифронтових та тилкових територій, основні з них такі:

- спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів, зумовлений мобілізацією частини службовців, міграцією населення та обмеженим притоком нових фахівців до місцевої служби;
- війна спричиняє зростання фізичне і психологічне навантаження наявний персонал, оскільки обсяг завдань та оперативних рішень збільшився, особливо у сферах соціального забезпечення, гуманітарної підтримки та кризового реагування;
- громада зіштовхується з фінансовими обмеженнями, що ускладнює конкурентну оплату праці, інвестиції в навчання та цифровізацію HR-процесів;
- в умовах постійного стресу та нестабільності поширеними є емоційне вигорання та психологічна втома працівників, що впливає на якість виконання функцій;
- кадрову систему ускладнюють організаційні ризики, зокрема потреба в адаптивності, швидкій ротації кадрів, гнучких формах роботи та відсутність достатніх компетентностей для роботи в умовах кризового менеджменту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Розвиток професійної компетентності та психологічної стійкості посадових осіб органу місцевого самоврядування

У виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради сформувався стабільний та конструктивний мікроклімат, який базується на дотриманні принципів взаємоповаги, професійної етики та доброзичливості у щоденній взаємодії працівників. Колектив виконавчого комітету Маломихайлівської сільської ради має низку особливостей, які позитивно впливають на соціально-психологічну атмосферу:

1) майже всі працівники проживають у межах однієї громади, в якій здійснюють свою професійну діяльність. Це сприяє кращому розумінню потреб місцевого населення, налагодженим контактам, відчуттю спільної відповідальності;

2) більшість працівників мають значний стаж роботи у виконавчих органах, що забезпечує сталість у взаєминах, сформовану систему довіри, взаємоповаги та взаємодопомоги;

3) наявність спільного соціального середовища за межами роботи (родинні зв'язки, сусідські стосунки, спільна участь у подіях громади) посилює згуртованість і сприяє зміцненню неформальної підтримки в трудовому середовищі.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що в колективі панують довірливі стосунки між працівниками та стабільна управлінська культура, яка сприймається колективом як передбачувана й послідовна. Тривала спільна робота формує стабільність та високий рівень соціальної згуртованості, що підвищує командну ефективність.

Задля підтримання вже наявного позитивного мікроклімату в колективі доцільно заохочувати досвідчених працівників ділитися знаннями з молодшими колегами; зберігати традиції колективу та впроваджувати нові командні ініціативи; проводити регулярні зустрічі у форматі зворотного зв'язку (опитування, співбесіди) щодо умов праці та психологічного самопочуття. Водночас, війна внесла свої корективи в роботу виконавчого комітету та потребує адаптації колективу до змін обставин, гнучкості в системі управління персоналом. Як зазначають в своїх дослідженнях О.О. Пшик-Ковальська та О.І. Ковальський [1] в умовах воєнного стану доцільно було б зберегти персонал та вжити заходів щодо його безпеки. Також, потребують перегляду цілі та завдання для працівників, осучаснення методів підвищення кваліфікації кадрів.

Ці та інші пропозиції ми звести у компетентнісно-психологічний портрет посадової особи виконавчого комітету Маломихайлівської громади, який створений з урахуванням аналізу зарубіжного досвіду [36], сучасних концепцій реформування публічного управління на основі компетентнісного підходу [39; 40] та за зразком моделей компетентностей Ради Європи та SIGMA [41] та з урахуванням соціальної згуртованості посадових осіб виконавчого комітету, яка підвищує командну ефективність. Розроблений компетентнісно-психологічний портрет посадової особи є стратегічним орієнтиром спрямування кадрової політики в громаді.

Структура компетентнісно-психологічного портрету посадової особи ОМС включає ключові компетентності посадових осіб, які в умовах війни забезпечують збереження позитивних напрацювань щодо управління персоналом виконавчого комітету та формують спроможність територіальних громад до протистояння викликами і ризикам, це такі:

– базові компетентності: патріотизм, доброчесність, комунікація, етичність, емоційна стійкість, цифрова грамотність, публічна орієнтація, адаптивність до викликів і ризиків;

– професійні компетентності: виконання дій у відповідності із посадовими обов’язками, робота з громадянами, надання публічних послуг, регуляторна діяльність, планування, у т.ч. стратегічне тощо;

– цифрові компетенції: навички роботи з цифровими системами публічного управління, володіння сервісами «Дія», ЄДЕССБ, GIS-системами, реєстрами та електронними кабінетами; ефективне ведення комунікації в онлайн-середовищі (електронна пошта, месенджери, соціальні мережі); використання електронного документообігу (М.Е.Дос, Вчасно, АСКОД), взаємодія через системи електронних петицій, звернень, CRM громад; кібербезпека, у т.ч. виявлення цифрових загроз (фішинг, шкідливі програми, вторгнення);

– лідерські компетентності: стратегічне і критичне мислення, антикризове управління, командне лідерство, психологічна врівноваженість, адаптивність (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Компетентнісно-психологічний портрет посадової особи виконавчого комітету Маломихайлівської громади

Джерело: розроблено автором.

Компетентнісно-психологічний портрет використовується як у рекрутингу, оцінюванні та навчанні посадових осіб, так і в їх щоденній роботі.

На жаль, більшість керівників місцевої влади вважають, що запровадження воєнного стану та наслідки повномасштабного вторгнення РФ на територію нашої держави є підставою для зменшення чи взагалі відмови від навчання працівників. На нашу думку, саме в умовах таких форс-мажорних обставин працівники органів місцевого самоврядування потребують якісного кваліфікованого навчання, що можна забезпечити шляхом використання методів цифровізації. Це дасть можливість зберегти не тільки якісний персонал, а й досягти підвищенню спроможності громади в цілому.

Система управління посадовими особами органу місцевого самоврядування влаштована таким чином, що забезпечує розмежування повноважень посадових осіб, що закріплено Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [11]. Проте, в практичній площині, дуже часто спостерігається переплетіння повноважень посадових осіб, що може призвести до дублювання результатів роботи та затрату робочого часу. Так, у деяких сільських селищних радах бухгалтерський та фінансовий відділи можуть вести облік однієї і тієї ж самої досліджуваної категорії. Відповідно, це знижує функцію якості роботи та витрачення додаткового часу на узгодження дій.

З огляду на це, досліджуючи нормативно-правову базу діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, необхідно звернути увагу не тільки на навчання працівників відділів тощо, а й на підвищення професійного рівня керівників рад, їх заступників та секретарів. Саме управлінська діяльність є запорукою міцної, стабільної та професійної діяльності команди. Голови міських, сільських, селищних рад на відміну від керівників підприємств відповідають не тільки за роботу свого колективу, а й за життєздатність територіальної громади і від їх ефективного управління залежить розвиток органу місцевого самоврядування. Для посилення ефективності роботи ОМС у контексті компетентнісного підходу, у виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради поступово впроваджуються елементи

електронного урядування, що вимагає від кадрів навичок роботи з інформаційними системами та сучасними сервісами взаємодії з громадянами.

3.2. Модель цифровізації механізмів управління персоналом та впровадження сучасних HR-технологій у Маломихайлівській громаді

Розвиток сучасних технологій у світі впливає і на механізми системи управління кадровим потенціалом. Цифровізація управління значно збільшує ефективність роботи та зменшує навантаження на працівників, виявляє ризики в роботі. Цифровізація публічних послуг і діяльності інститутів публічного управління сьогодні є світовим трендом адже це формує демократичність і відкритість влади [42] і забезпечення відкритості даних [43] і, водночас, збереження конфіденційності особистих даних.

Кадрова робота у виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради поєднує традиційний підхід до стабільного складу працівників із необхідністю поступового оновлення та розвитку кадрового потенціалу. Збереження досвіду старших працівників у поєднанні з підготовкою нової генерації управлінців має стати ключовим завданням кадрової політики громади на найближчі роки.

В свою чергу, запровадження використання цифрових HR технологій в системі управління персоналом сприятиме підвищенню ефективності, дозволить створити робоче середовище, в якому будуть зберігатися внутрішні документи (розпорядження, інструкції, посадові обов'язки тощо). Таким чином, чітко структуровані акти можна буде не тільки швидше знайти в базі даних, а й відслідкувати їх актуальність чи відповідність чинному законодавству.

Нами проведено опитування серед працівників Маломихайлівського виконавчого комітету (всього опитано 16 осіб) щодо пріоритетності оціфровування процесів управління персоналом. Розподіл пріоритетності

процесів управління персоналом, що потребують цифровізації у першу чергу розподілився таким чином, як представлено нами на діаграмі (рис. 3.2).

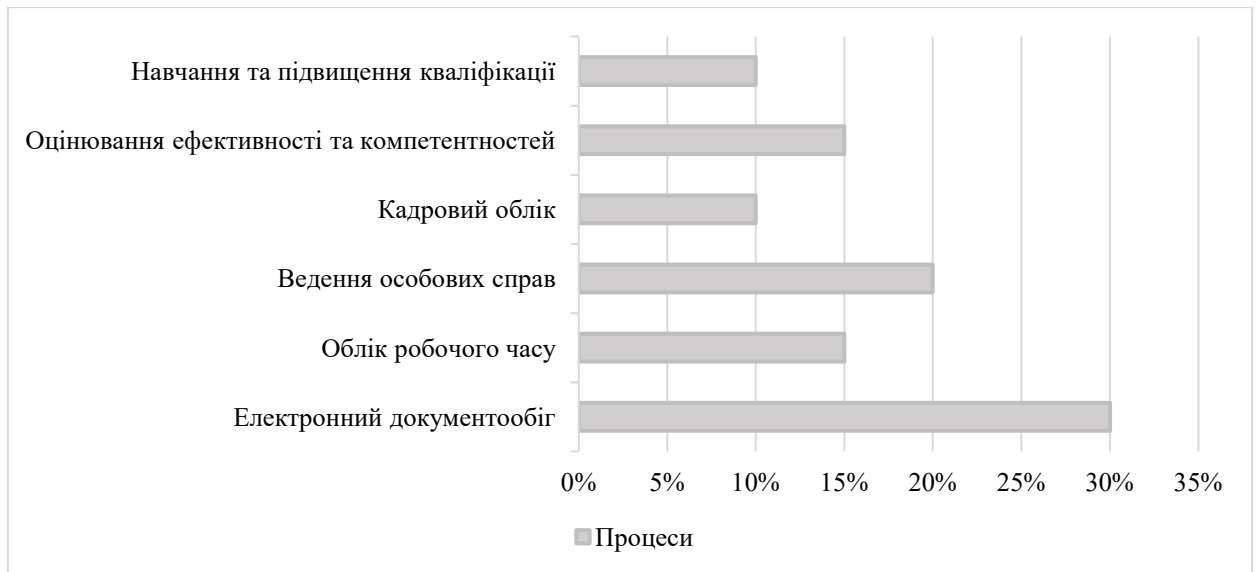


Рис. 3.2. Структура HR- процесів, що потребують цифровізації, %

Джерело: складено автором.

Як показують результати дослідження даного питання, в багатьох органах місцевого самоврядування, особливо на рівні сільських громад, відсутня система внутрішнього електронного документообігу. Працівники втрачають велику кількість робочого часу та зменшують свою продуктивність через необхідність погодження чи розгляду будь-якого питання чи документа.

Для підвищення ефективності процесу, вважаємо за доцільне створення внутрішньої електронної системи документообігу, із застосування кваліфікованого електронного підпису, що полегшить роботу посадових осіб місцевого самоврядування.

Так, за основу можна взяти систему АСКОД [30], яка успішно виконує свої функції: автоматизація документообігу, реєстрація, погодження та зберігання документів, контроль за їх виконанням. При цьому АСКОД забезпечує можливість своєчасно опрацьовувати звернення громадян, запити, договори тощо. Крім того, враховуючи часткове запровадження дистанційної роботи у місцевих радах, ця система дозволяє ефективно працювати віддалено і безперебійно.

Особливу важливість запровадження цифрових технологій в роботу органу місцевого самоврядування можна відзначити в умовах війни в Україні. Відтак існують ризики втрати паперових документів, які містять важливі відомості, а подекуди можуть бути єдиним джерелом зберігання певної інформації.

Нами розроблена і запропонована модель цифровізації управління персоналом та впровадження сучасних HR-технологій у Маломихайлівській громаді, яка ґрунтується на принципах цифрового врядування, стратегічного HRM та європейських стандартів good governance. При цьому стратегічний HRM це поширений прийом щодо узгодження кадрової політики з загальними стратегічними цілями громади для досягнення довгострокового успіху, у нашому випадку, це створення сучасної системи врядування в ОМС, що відповідає європейським стандартам good governance. Це підхід, за яким управління людськими ресурсами розглядається не як адміністративна функція, а як ключовий елемент виживання. Метою моделі є створення ефективну, прозору, стійку адаптивну та інноваційну систему управління персоналом у Маломихайлівській громаді, здатну адаптуватися до умов невизначеності (військової, економічної, демографічної) і ризиків війни.

Модель включає п'ять взаємопов'язаних блоків: механізми створення цифрової HR-інфраструктури, механізми цифровізації ключових HR-процесів у громаді, механізм кадрового планування на основі компетентнісно-психологічного портрету протерту посадової особи виконавчого комітету, механізмів формування корпоративної культури, емоційної і психологічної стійкості та людиноцентричності. Детальніше структурні блоки моделі включають наступні механізми її реалізації:

– механізми створення цифрової HR-інфраструктури передбачає створення цифрової платформи, що об'єднує всі кадрові процеси, базується на досвіді муніципалітетів Естонії, Данії, Нідерландів. Цифрова інфраструктура має включати єдину електронну HRM-систему (наприклад, локальна HR-платформа або адаптовані відкриті інструменти), електронний реєстр

службовців та контрактів, особисті кабінети працівників (доступ до оцінювання, планів розвитку, показників діяльності), цифровий документообіг (накази, положення, контракти, атестаційні форми), електронну систему рекрутингу (онлайн конкурси, автоматизований скринінг документів, інтеграція з соцмережами). Це забезпечить прозорість, мінімізацію людських помилок та прискорення HR-циклу;

- механізми цифровізації ключових HR-процесів у громаді будується на основі практик ОЕСД та муніципалітетів Німеччини, Франції, Польщі пропонується оцифрувати найкритичніші процеси;

- механізм кадрового планування на основі компетентнісно-психологічного портрету протерту посадової особи виконавчого комітету розробленого за зразком моделей компетентностей Ради Європи та SIGMA та з урахуванням напрацьованого досвіду управління персоналом в громаді в умовах війни (розглянуто у п.п. 3.1);

- механізмів формування корпоративної культури, емоційної і психологічної стійкості та людиноцентричності, в основу якої може бути покладено досвід Канади, Швеції, Фінляндії. Цей блок є надважливим в умовах війни для збереження кадрів і включає такі напрями: емоційну підтримку персоналу (антистрес-інструменти, тренінги стійкості, консультації, тимчасові гнучкі графіки); комунікативну відкритість (регулярні зворотні зв'язки, внутрішні інформаційні бюлетені), підтримка інноваційності, наприклад, створення «лабораторії ідей» у громаді; політику нульової толерантності до корупції через електронні механізми прозорості тощо.

- механізми моніторингу та оцінювання HR-ефективності та оцінювання HR-ефективності, враховано зарубіжні HR-системи, які все частіше працюють із аналітикою та data-driven management. Цей блок передбачає впровадження HR-дашбордів, які відображатимуть плинність кадрів, проходження навчання, виконання КРІ, ефективність керівників, цифрову активність працівників. Це підсилює стратегічність мислення

громади та дозволяє приймати рішення на основі даних, як це практикується у країнах ОЕСД. Очікувані результати впровадження у Маломихайлівській громаді стане насамперед підвищення кадрової стійкості громади, адже запропонована модель кадрового забезпечення дозволяє системі стати менш залежною від людських помилок і зовнішніх ризиків. Важливим результатом є посилення прозорості і ефективності, так як з'являються більш дієві механізми відстеження компетенцій, результативності, професійного росту. Візуалізація моделі цифровізації управління персоналом та впровадження сучасних HR-технологій у Маломихайлівській громаді наведена на рис. 3.3.

Також в умовах фінансового виснаження місцевого бюджету важливим результатом буде скорочення адміністративних витрат, адже автоматизація документообігу і процедур зменшує навантаження на працівників і реалізується в безпаперовому варіанті.

Зрештою реалізація моделі забезпечить підвищення мотивації та професійного рівня персоналу, адже цифрова модель формує сучасне, комфортне та зрозуміле HR-середовище, що посилює спроможність до управління в умовах невизначеності. А громада отримує адаптивну кадрову систему, здатну швидко реагувати на кризові події.

Нами узагальнено значення моделі для Маломихайлівської громади так: модель поєднує зарубіжні стандарти й локальний контекст, забезпечує підвищення інституційної спроможності, дозволяє ефективно управляти персоналом у воєнних та післявоєнних умовах, робить ОМС більш відкритим, професійним і технологічно спроможним, створює основу для участі громади у проєктах ЄС (U-LEAD, Council of Europe, OECD).



Рис. 3.3. Модель цифровізації міханізмів управління персоналом та впровадження сучасних HR-технологій у Маломихайлівській громаді
Джерело: розроблено автором.

Під час розгляду даного питання варто звернути увагу на те, що процес цифровізації відіграє важливу роль у подоланні викликів сьогодення, оскільки дозволяє підтримувати життєздатність виконавчого комітету та забезпечувати ефективність надання послуг навіть в складних умовах.

3.3. Пропозиції щодо зміни підходів використання кадрового резерву органу місцевого самоврядування в умовах воєнного стану

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» «за рішенням органу місцевого самоврядування може створюватися кадровий резерв для зайняття посад та просування по службі, що затверджується головою відповідної ради» [11]. Кадровий резерв формується відповідно до «Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування» затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2001р. № 1386 [45] з наступних «категорій:

- посадових осіб органів місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію або пройшли стажування і рекомендовані атестаційною комісією на вищі посади;
- державних службовців, які бажають перейти на службу в органи місцевого самоврядування;
- спеціалістів виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, а також випускників навчальних закладів відповідного профілю» [45].

Щороку в грудні переглядається список осіб, зарахованих до кадрового резерву та за потреби коригується, відповідно до вищезазначеного порядку. Із особами, що зараховані до кадрового резерву, відповідно до затвердженого річного плану проводиться робота, яка включає в себе, зокрема, підвищення кваліфікації, навчання, стажування, залучення до розгляду певних питань та ін. За наявності вакантної посади, на яку зарахована особа, їй надається переважне право на її заміщення під час проходження конкурсу. Виключення із списків кадрового резерву оформляється розпорядженням голови ради. Відповідальність за ведення кадрового резерву покладається на керівника органу місцевого самоврядування.

Обставини воєнного стану призвели до кадрової міграції, мобілізації працівників, підвищення навантаження на працівників. Тому на наш погляд, в умовах війни, постійних загроз і зростання соціального навантаження на ОМС, доцільно залучати осіб, що перебувають у кадровому резерві як до виконання деяких завдань так і заміщення, за необхідності, працівників. Тож, активне використання кадрового резерву зможе забезпечити, насамперед, стійкість

управлінської системи в органах місцевого самоврядування. Особи, що перебувають в кадровому резерві, вже певною мірою ознайомлені з роботою ради, її функціями і під керівництвом досвідчених колег зможуть посилити працездатність колективу.

Для формування кадрового резерву в умовах війни пропонуємо застосовувати наступні принципи:

- 1) оперативність – добір кандидатів повинен бути оперативним;
- 2) гнучкість – залучати до виконання обов’язків внутрішні і зовнішні резерви, в тому числі осіб з числа внутрішньо-переміщених осіб, волонтерів, молодих спеціалістів);
- 3) мультифункціональність – звертати увагу на осіб, які можуть бути корисними у різних сферах роботи і можуть виконувати різні завдання;
- 4) компетентність – при доборі враховувати реальні навички резервістів.

Однак, при цьому, варто врахувати той факт, що кадровий резерв в органах місцевого самоврядування може бути реальним лише документально, а робота з особами, що перебувають в кадровому резерві, проводиться лише формально. У такому разі, система управління персоналом потребує коригування, оскільки фактично працівники не готові до можливого заміщення посад при необхідності.

У світлі вищесказаного доречно зупинитися на експериментальному проєкті з формування кадрового резерву державних службовців для роботи на деокупованих територіях. Координатором даного проєкту виступили Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій та Національне агентство з питань державної служби (далі - НАДС).

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів від 23 травня 2023р. № 524 «Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» [46] учасниками проєкту стали зокрема військові адміністрації, місцеві органи виконавчої влади, інші державні органи та громадяни, що

виявили бажання працювати в державних органах на деокупованих територіях України.

Результати експериментального проєкту були завершені у травні 2025 р. та показали, що створення системи підготовки кадрів є гарантом відновлення спроможності державного управління у звільнених громадах. На сьогоднішній день кадровий резерв державних службовців для роботи на деокупованих територіях налічує 3200 осіб.

У світлі вищесказаного питання формування кадрового резерву осіб місцевого самоврядування набуває особливої актуальності. В умовах підвищених ризиків сьогодення, забезпечення належного формування кадрового резерву повинно бути пріоритетним для голови відповідної ради.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що трудовий колектив являє собою спільноту, яка об'єднана для досягнення спільними діями суспільно-корисних цілей, мають органи управління, забезпечення дисципліни та відповідальності. Психологічний клімат будь-якого трудового колективу характеризується мірою задоволеності кожного члена колективу соціально-трудовами відносинами і трудовою діяльністю. Велике значення для формування сприятливого соціально-психологічного клімату має психологічна та морально-психологічна сумісність членів трудового колективу.

2. Визначено, що аналіз соціально-психологічного клімату в трудовому колективі має важливе значення, оскільки він дозволяє зрозуміти стан цього показника як чинника підвищення ефективності соціально-економічної діяльності. Психологічний мікроклімат – це сукупність емоційно-психологічних умов, що формуються в процесі спільної трудової діяльності та міжособистісного спілкування в колективі. Він безпосередньо впливає на емоційний стан працівників, їхню продуктивність, командну згуртованість і загальну атмосферу у робочому середовищі.

3. Розроблена і запропонована модель цифровізації управління персоналом та впровадження сучасних HR-технологій у Маломихайлівській громаді, яка ґрунтується на принципах цифрового врядування, стратегічного HRM та європейських стандартів good governance. При цьому стратегічний HRM це поширений прийом щодо узгодження кадрової політики з загальними стратегічними цілями громади для досягнення довгострокового успіху, у нашому випадку, це створення сучасної системи врядування в ОМС, що відповідає європейським стандартам good governance. Це підхід, за яким управління людськими ресурсами розглядається не як адміністративна функція, а як ключовий елемент виживання. Метою моделі є створення ефективну, прозору, стійку адаптивну та інноваційну систему управління персоналом у Маломихайлівській громаді, здатну адаптуватися до умов невизначеності (військової, економічної, демографічної) і ризиків війни.

4. Управлінська діяльність традиційно асоціюється з владними повноваженнями, розподілом обов'язків між працівниками, регламентацією процесів та забезпеченням дисципліни. У той час як лідерство - це передусім неформальний вплив, який ґрунтується на особистісних рисах і здатності надихати та згуртовувати команду. У сучасних умовах діяльність сільського голови вимагає не лише адміністративних навичок, а й високого рівня лідерських якостей. Лідерський потенціал керівника - це багатогранне явище, яке включає поєднання особистих рис, управлінських умінь, досвіду комунікації та здатності впливати на колектив і громаду загалом. Це не лише вроджені здібності, а й результат цілеспрямованого саморозвитку.

ВИСНОВКИ

1. Визначено теоретичний зміст категорії «система управління персоналом в органах місцевого самоврядування» як сукупність елементів управління персоналом та механізмів, що на них впливають. Серед елементів системи управління персоналом в ОМС виділяють: вступ на службу в органи місцевого самоврядування (вибори, конкурс, затвердження відповідною радою, прийняття Присяги тощо), атестація посадових осіб, професійне навчання та підвищення кваліфікації та доведено, що з початку процесу децентралізації в Україні вона перебуває на етапі змін.

2. Встановлено, що механізми управління персоналом потребують удосконалення відповідно до вимог сьогодення задля ефективного забезпечення функціонування органу місцевого самоврядування. Поняття «управління персоналом» неодноразово розглядалося через призму наукових досліджень та ми вважаємо, що в сфері публічного управління, в тому числі на рівні місцевої влади, воно має характерні особливості. У цьому контексті наголошуємо на необхідності модернізації механізмів системи управління персоналу, з врахуванням психологічного стану працівників та специфікою роботи. Отже, основним завданням керівника в системі управління персоналом повинно бути, насамперед, запровадження ефективних механізмів управління персоналом.

3. Узагальнено особливості системи управління персоналом у виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради Синельниківського району Дніпропетровської області та виокремлено такі: управління персоналом в ОМС визначаються поєднанням правової автономності, публічної відповідальності, територіальної специфіки, обмеженості ресурсів і зовнішніх регуляторних вимог. Серед ключових особливостей виокремлено: правову автономність ОМС у прийнятті кадрових рішень, яка ґрунтується на поєднанні державного законодавства та локальних актів ОМС створює гнучку, але відповідальну систему HR-регулювання; подвійна природа служби, яка

визначається тим, що посадові особи поєднують функції публічної влади та представництво інтересів громади, що формує особливий баланс повноважень; орієнтація механізмів системи управління персоналом на локальний контекст зумовлена потребою в тому, щоб кадрова політика враховувала місцеві потреби, економічні умови, запити громади, що визначає структуру та функції персоналу саме в цій громаді в умовах релевантних ризиків; потреба у підвищеній кризовій стійкості зумовлена тим, що війна збільшила фізичне і психологічне навантаження тому вимагає оперативних рішень, адаптивності процедур, посиленої уваги до безпеки й психологічної підтримки персоналу.

4. Виконавчий комітет Маломихайлівської сільської ради утворений відповідно до вимог Закону України «Про місцеве самоврядування» та інших нормативно-правових актів чинного законодавства України. Прийняття, звільнення, переведення тощо на посади у виконавчий комітет відбувається відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», а на сьогоднішній день і враховуючи Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». До штату виконавчого комітету відноситься 36,5 одиниць посад.

Кадрова робота у виконавчому комітеті Маломихайлівської сільської ради поєднує традиційний підхід до стабільного складу працівників із необхідністю поступового оновлення та розвитку кадрового потенціалу. Збереження досвіду старших працівників у поєднанні з підготовкою нової генерації управлінців має стати ключовим завданням кадрової політики громади на найближчі роки.

Однак, беручи до уваги, що Маломихайлівська територіальна громада перебуває в зоні бойових дій, а деякі з працівників виконавчого комітету змінили місце проживання, існує вірогідність перегляду штатного розпису на 2026 рік. З огляду на це, доцільним буде запропонувати сільському голові Маломихайлівської сільської ради вивчити питання щодо запровадження

гнучкого або дистанційного графіку роботи для певної категорії працівників виконавчого комітету.

5. Процес удосконалення системи управління публічних службовців тісно пов'язаний із підвищенням рівня професіоналізму персоналу. Враховуючи досвід інших країн, можна зробити висновок, що рівень держави починається з її управлінців. Не можна недооцінювати працівників виконавчого комітету сільської ради, як посадових осіб «нижчого» рівня, бо саме через них мешканці громади отримують послуги та інформацію. Аналізуючи вимоги для вступу на посаду в органи місцевого самоврядування, вартим уваги залишається факт відсутності вимог до рівня освіти керівників органу місцевого самоврядування. Проте, вони відіграють особливу роль у становленні громади. Хочемо звернути увагу не тільки на важливість навчання працівників загалом, а й на їх бажання самоудосконалюватися, розширювати свої професійні якості. Вірогідно, що вирішення питання підвищення професійного росту посадових осіб місцевого самоврядування потребує змін на державному рівні. Незважаючи на воєнний стан, країна потребує висококваліфікованих працівників, особливо на муніципальному рівні.

6. Розроблено компетентнісно-психологічний портрет посадової особи виконавчого комітету Маломихайлівської громади, який створений з урахуванням аналізу зарубіжного досвіду, сучасних концепцій реформування публічного управління на основі компетентнісного підходу за зразком моделей компетентностей Ради Європи та SIGMA та з урахуванням соціальної згуртованості посадових осіб виконавчого комітету, яка підвищує командну ефективність. Розроблений компетентнісно-психологічний портрет посадової особи є складовою механізму планування управління персоналом та стратегічним орієнтиром спрямування кадрової політики в громаді.

7. З урахування знаходження нашої країни в умовах воєнного стану, керівникам органів місцевого самоврядування доцільно залучати осіб, що перебувають у кадровому резерві як до виконання деяких завдань так і заміщення, за необхідності, працівників. Обставини воєнного стану призвели

до кадрової міграції, мобілізації працівників, підвищення навантаження на працівників. Тож, ефективне використання кадрового резерву зможе забезпечити, насамперед, стійкість управлінської системи в органах місцевого самоврядування. Особи, що перебувають в кадровому резерві, вже певною мірою ознайомлені з роботою ради, її функціями і під керівництвом досвідчених колег зможуть посилити працездатність колективу.

8. Розроблена і запропонована модель цифровізації механізмів управління персоналом та впровадження сучасних HR-технологій у Маломихайлівській громаді, яка ґрунтується на принципах цифрового врядування, стратегічного HRM та європейських стандартів good governance. Метою моделі є створення ефективну, прозору, стійку адаптивну та інноваційну систему управління персоналом у Маломихайлівській громаді, здатну адаптуватися до умов невизначеності (військової, економічної, демографічної) і ризиків війни. Модель включає п'ять взаємопов'язаних блоків: механізми створення цифрової HR-інфраструктури, механізми цифровізації ключових HR-процесів у громаді, механізм кадрового планування на основі компетентнісно-психологічного портрету протерту посадової особи виконавчого комітету, механізмів формування корпоративної культури, емоційної і психологічної стійкості та людиноцентричності.

9. Сформульовані пропозиції щодо зміни підходів до використання кадрового резерву органу місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Зокрема запропоновано в умовах війни, постійних загроз і зростання соціального навантаження на ОМС залучати осіб, що перебувають у кадровому резерві як до виконання деяких завдань так і заміщення, за необхідності, працівників. Тож, активне використання кадрового резерву зможе забезпечити, насамперед, стійкість управлінської системи в органах місцевого самоврядування. Особи, що перебувають в кадровому резерві, вже певною мірою ознайомлені з роботою ради, її функціями і під керівництвом досвідчених колег зможуть посилити працездатність колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. № 5(2) URL: <https://ena.lpnu.ua/items/56859e4a-3f3a-4699-950c-07a1d28258b0> (дата звернення: 26.11.2025).
2. Савенко О. А., Шершенюк О. М., Бебешко М. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 168-174. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10442> (дата звернення: 26.11.2025).
3. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 4 (57). Ч. 1. С.135-144. (дата звернення: 15.07.2025).
4. Кормишкін Ю. А., Уманська В. В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4 С.24-34. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-4(112). (дата звернення: 15.07.2025).
5. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15 жовтня 1985 року. Документ 994_036. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036. (дата звернення: 15.07.2025).
6. Коломінський Н. Л. Концептуальна модель чинників, що впливають на рівень задоволеності працівників працею. Студконсультант. 2025. URL: https://stud.com.ua/86654/menedzhment/zadovolenist_pratseyu_zaluchenist_faktor_i_uspishnoyi_motivatsiyi_pratsivnikiv (дата звернення: 6.10.2025).

7. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 216–224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>. URL: <https://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/5200> (дата звернення: 26.11.2025).

8. Бондарчук Н. В. Удосконалення механізмів взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства. *Public Administration and Regional Development*. 2022. №18. С. 1040-1056 URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8043>. (дата звернення: 26.08.2025).

9. Мунько А. Ю. Механізми публічного управління повоєнним відновленням сільських територій через призму аграрної політики. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 16. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12261>. (дата звернення: 26.08.2025)

10. Крушельницька Т. А., Трещов М. М., Тимофєєв Я. Р. Мотивація службовців органів місцевого самоврядування як напрям посилення інституційної спроможності територій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/11608>. (дата звернення: 26.08.2025).

11. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 26.11.2025).

12. Про службу в органах місцевого самоврядування: закон України від 07 черв. 2001 р. № 2493-ІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 23.11.2025).

13. Впровадження Закону України від 02 травня 2023 року № 3077-ІХ «Про службу в органах місцевого самоврядування». Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/vprovadzhennia-zakonu-ukrainy-vid-02->

[travnia-2023-roku-3077-ikh-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia](#) (дата звернення: 23.11.2025).

14. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: закон України від 12.05.2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2259-20>.

15. Хандога Ю. В., Григоруک І. І. Міжнародний досвід управління ризиками в умовах децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-14> (дата звернення: 28.11.2025).

16. The territorial impact of COVID-19: Managing the crisis across levels of government. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). 10 November 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-territorial-impact-of-covid-19-managing-the-crisis-across-levels-of-government_d3e314e1-en.html?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 29.11.2025).

17. Public Employment and Management 2021. The Future of the Public Service. OECD. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021_938f0d65-en.html?utm_source=chatgpt.com.

18. Newman Alexander, Ferrer Justine, Andresen Maïke & Zhang Yucheng, Human resource management in times of crisis: what have we learnt from the recent pandemic? *The International Journal of Human Resource Management*. 2023. Volume 34, Pages 2857-2875. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2229100>.

19. Barboza-Wilkes Cynthia, Gonzalez Esther, Resh William and Wong Stephanie, The Emotional Toll of the COVID-19 Crisis on Local Government. *Review of Public Personnel Administration*. 2024. Vol. 44(1) 60–85. URL: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0734371X221108501?utm_source=chatgpt.com

20. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2021–2022 роки:

розпорядження Кабінет Міністрів України. від 17 серпня 2021 р. № 831-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення: 28.11.2025).

21. Про утворення виконавчого комітету ради та визначення його чисельності: рішення виконавчого комітету Ради Маломихайлівської сільської територіальної громади. 2020. URL: <https://m-msr.otg.dp.gov.ua/normativni-akti/pro-utvorennya-vikonavchogo-komitetu-radi-ta-viznachennya-jogo-chiselnosti>. (дата звернення: 26.11.2025).

22. Конституція України: закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 23.11.2025).

23. Про статус депутатів місцевих рад: закон України від 11 лип. 2002 р. № 93-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text> (дата звернення: 23.11.2025).

24. Про обрання секретаря Маломихайлівської сільської ради: рішення Маломихайлівської сільської ради Синельниківського району Дніпропетровської області. 2020 URL: <https://m-msr.otg.dp.gov.ua/normativni-akti/pro-obrannya-sekretarya-malomihajlivskoyi-silskoyi-radi> (дата звернення: 28.11.2025).

25. Про правовий режим воєнного стану: закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19>. (дата звернення: 26.11.2025).

26. Класифікатор професій ДК 003:2010: наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/va327609-10> (дата звернення: 26.11.2025).

27. Про забезпечення функціонування української мови як державної: закон України від 25.04.2019 № 2704-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>.

28. Надрага В. І. Регуляторна реформа та етика державної служби: аналітична записка. Київ, 2018 URL:

https://re.gov.ua/re201803/re201803_021_NadrahaVI.pdf (дата звернення: 23.11.2025).

29. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: закон України від 15 берез. 2022 р. № 2136-IX. [URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 23.11.2025).

30. АСКОД Онлайн. Презентація. 2025. URL: <https://askod.online/presentation.ua.html> (дата звернення: 26.11.2025).

31. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М. [та ін.] Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : електронне наукове фахове видання. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. Дніпро, 2022. № 2 URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/34.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

32. Кавалер В. Удосконалення роботи кадрової служби в органах місцевого самоврядування Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02–03 жовтня 2025 р. Дніпро : Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2025. 310 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8660>

33. Балінський В. В. Стійкість громад як фактор збереження стабільності держави в умовах війни. *Таврійський науковий вісник*. Серія «Державне управління». 2023. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/16> (дата звернення: 28.11.2025).

34. Бондаренко Л. І. Використання зарубіжного досвіду в побудові і реалізації трансформаційних процесів організації діяльності органів виконавчої влади: стан і подальші можливості. *Теорія та практика державного управління*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.4.2> (дата звернення: 12.09.2025).

35. Ванівська О. І., Тупіс А. І. Теоретичні засади дослідження організаційних та правових механізмів розвитку системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2025. № 82/83. URL: <https://science.lpnu.ua/edg/vsi-vypusky/82-83-2025> (дата звернення: 12.09.2025).

36. Гринчишин І. М., Перетятко Л. А. Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування: сучасні тренди та виклики. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.19> (дата звернення: 28.11.2025).

37. Грищук А. Б., Проць І. М. Професійне навчання кадрів державного управління в умовах війни. Конституційні права і свободи людини та громадянина в умовах війни та післявоєнний період: зб. матеріалів наук. конф. Київ: Конституційний Суд України, 2023. С. 41–45. URL: https://ccu.gov.ua/sites/default/files/library/konstytuciyni_prava_i_svobody_lyudy_ny_ta_gromadyanyna_v_umovah_viyny_ta_pislyavoyennyu_period_2023.pdf#page=41 (дата звернення: 28.11.2025).

38. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/220/1/KaramushkaLM_Psihologiya_upravl_2003.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

39. Державне управління в Україні. Оцінювання відповідно до принципів державного управління: Звіти моніторингу SIGMA. 2024. 212 с. https://www.sigmaxweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html

40. Лозинський В. Я. Тенденції розвитку кадрової політики в органах місцевого самоврядування в умовах забезпечення відкритості даних. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-9> (дата звернення: 28.11.2025).

41. Колесников О. Оптимізація діяльності служб управління персоналом на публічній службі в Україні. *Наука Онлайн*. 2024. URL:

<https://nauka-online.com/hr-publiczna-sluzhba-2024> (дата звернення: 04.05.2025).

42. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. Літопис Волині. 2022. № 27. С. 268–273. DOI: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.44>. URL: <http://www.litopys.volyn.ua/index.php/litopys/article/view/398> (дата звернення: 20.05.2025).

43. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Т. 338, № 1. С. 82–89. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1600> (дата звернення: 26.11.2025).

44. Ярмус Т. Б. Характеристика елементів системи управління персоналом. Академічні візії. 2024. № 37. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1538> (дата звернення: 28.11.2025).

45. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовт. 2001 р. № 1386 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1386-2001-%D0%BF> (дата звернення: 26.11.2025).

46. Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: постанова Кабінету Міністрів України від 23 трав. 2023 р. № 524 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/524-2023-%D0%BF> (дата звернення: 26.11.2025).

47. Демченко І.П., Нехаєнко А.О. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування сільських територіальних громад в умовах воєнного стану: Матеріали IV-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному

бізнесі». Дніпро : Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2025. 220 с.

URL: <https://drive.google.com/file/d/1Ukjgj8rFmcVKugVweA5h6T8hNQCzZMG1/view> (дата звернення: 28.11.2025).

48. Демченко І.П., Нехаєнко А.О. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування сільських територіальних громад в умовах воєнного стану: Матеріали 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації». Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2025. 312 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/> (дата звернення: 26.11.2025).

49. Крушельницька Т. А., Карамушка Ю. М., Демченко А. О., Демченко І. П. Грейдинг як технологія реформи державної служби у контексті формування інституційної спроможності суб'єктів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.11.5>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/8015> (дата звернення: 28.11.2025).