

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Сумський державний університет**

Центр професійної та післядипломної освіти

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

\_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

*на здобуття освітнього ступеня магістр*

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітньо-професійної програми Державна служба на тему:

«Вдосконалення управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування України (на прикладі виконавчих органів Сумської міської ради)»

Здобувачки групи ДС.мз-21 Максимовської Тетяни Сергіївни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Тетяна МАКСИМОВСЬКА

Керівник старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького,

кандидат наук з державного управління Олексій ДЕМІХОВ \_\_\_\_\_

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО  
(підпис)  
\_\_\_\_\_ 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
*на здобуття освітнього ступеня* магістра

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітньо-професійної програми Державна служба

Здобувачки групи ДС.мз-21 Максимовської Тетяни Сергіївни

1. Тема роботи «Вдосконалення управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування України (на прикладі виконавчих органів Сумської міської ради)» затверджена наказом №1387-VI від 01.12.2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 07.12.2023р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: вивчення особливостей вступу на службу в органи місцевого самоврядування на конкурсній основі на прикладі виконавчих органів Сумської міської ради.
4. Об'єкт дослідження: особливості управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування.
5. Предмет дослідження: механізм підбору кадрів на конкурсній основі до виконавчих органів Сумської міської ради.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі Конституції України, Законів України, наукових праць провідних українських та зарубіжних вчених у галузі теорії управління, інтернет-ресурсів, статистичної звітності організації, власного досвіду.

Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО – ПРАВОВИХ ЗАСАД ВСТУПУ НА СЛУЖБУ ДО ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	05.11.2023
II	АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДБОРУ КАДРІВ НА КОНКУРСНІЙ ОСНОВІ, ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	15.11.2023
III	ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	24.11.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дослідити особливості вступу на службу в органи місцевого самоврядування на конкурсній основі на прикладі виконавчих органів Сумської міської ради.

У розділі 2 студент повинен розглянути механізм підбору кадрів на конкурсній основі до виконавчих органів Сумської міської ради.

У розділі 3 студент повинен висвітлити проблеми та перспективи управління кадровим потенціалом у виконавчих органах Сумської міської ради, органах місцевого самоврядування України.

управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Керівник старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького, кандидат наук з державного управління Олексій ДЕМІХОВ	25.09.2023	25.09.2023
2	Керівник старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького, кандидат	23.10.2023	23.10.2023

	наук з державного управління Олексій ДЕМІХОВ		
3	Керівник старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького, кандидат наук з державного управління Олексій ДЕМІХОВ	15.11.2023	15.11.2023

9. Дата видачі завдання 25.09.2023

Керівник кваліфікаційної роботи старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького, кандидат наук з державного управління Олексій ДЕМІХОВ

\_\_\_\_\_

(підпис)

Завдання до виконання одержала Тетяна МАКСИМОВСЬКА \_\_\_\_\_

(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 56 сторінок, у тому числі 3 таблиці, 1 рисунок, 47 використаних джерел.

Актуальність теми полягає у важливості на даний момент вивчення та визначення можливих шляхів вирішення проблем які виникають в органах місцевого самоврядування під час управління кадровим ресурсом.

Мета дослідження полягає у вивченні та аналізі особливостей вступу на службу в органи місцевого самоврядування на конкурсній основі на прикладі виконавчих органів Сумської міської ради та враховуючи зарубіжний досвід.

В процесі виконання роботи були використані методи аналізу, синтезу, порівняння, спостереження, опитування.

У роботі було здійснено теоретичне дослідження організаційно – правових механізмів формування кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування.

Здійснено аналіз функціонування системи підбору кадрів на конкурсній основі у виконавчих органах Сумської міської ради та Польщі.

Досліджено особливості професіоналізму та фінансове забезпечення на власному та зарубіжному досвіді.

Ключові слова: виконавчі органи, кадровий потенціал, кадрове забезпечення, органи місцевого самоврядування, публічна служба, Сумська міська рада, управління персоналом.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	8
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО – ПРАВОВИХ ЗАСАД ВСТУПУ НА СЛУЖБУ ДО ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b> .....	10
1.1. Історичний огляд формування та процесу реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування.....	10
1.2. Зарубіжний досвід формування та реалізація кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування.....	14
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДБОРУ КАДРІВ НА КОНКУРСНІЙ ОСНОВІ, ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b> .....	18
2.1. Аналіз діючого механізму формування та оновлення кадрового потенціалу виконавчих органів Сумської міської ради.....	18
2.2. Організація підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування виконавчих органів Сумської міської ради .....	25
2.3. Заробітна плата як інструмент мотивації посадових осіб виконавчих органів Сумської міської ради та державних службовців Польщі.....	28
2.4. Система підбору кадрів на конкурсній основі в органах місцевого самоврядування України та Польщі .....	37
<b>РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b> .....	42
3.1. Основні проблеми та перспективи вдосконалення управління кадровим потенціалом у виконавчих органах Сумської міської ради .....	42
3.2. Шляхи впровадження досвіду іноземних країн в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування .....	45
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	49
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	50

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

ОМС – органи місцевого самоврядування

СМР – Сумська міська рада

ЖМР – Житомирська міська рада

Положення про конкурс СМР - Положення про проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування у виконавчих органах Сумської міської ради, затвердженого розпорядженням міського голови від 15.08.2011 № 213-К

Положення про конкурс ЖМР - Положення про проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування у виконавчих органах Житомирської міської ради, затвердженого розпорядженням міського голови від 25.12.2012 № 728

## ВСТУП

Кваліфікаційна робота присвячена висвітленню орієнтованих завдань щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування. Нові етапи розвитку суспільства, зміни, реформи це велика відповідальність та високий рівень різнопланових ризиків які ставлять перед органами місцевого самоврядування нові випробування та вимоги. У міру ускладнення завдань їхні функції розширюються, а здатність вирішувати регіональні питання змінюється та посилюється, а тому питання постійного удосконалення управління персоналом є надзвичайно актуальним.

Впровадження нових реформ надасть перспектив у розвитку кадрової політики органів місцевого самоврядування з метою сприяння розвитку та професіонального виконання завдань та надання послуг громадянам якісних послуг, оскільки ураховуючи Конституцію України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» основним носієм функцій і повноважень місцевого самоврядування є його територіальна громада міста.

Тому на даному етапі виникає необхідність у створенні ефективних механізмів формування та розвитку кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування та в результаті яких буде досягнуто поставленої мети.

Позитивна оцінка та результативність діяльності органів місцевого самоврядування тісно пов'язана з підготовкою службовців, підвищення їх професійної кваліфікації, організацією їх діяльності, мотивації.

Не надто високий рівень формування та розвитку кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування, результат та рівень їх діяльності слугують підставою для даного дослідження.

Предметом дослідження є механізм підбору кадрів на конкурсній основі до виконавчих органів Сумської міської ради.

Об'єктом дослідження є особливості управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування.



Мета дослідження полягає у вивченні та аналізі особливостей вступу на службу в органи місцевого самоврядування на конкурсній основі на прикладі виконавчих органів Сумської міської ради та враховуючи зарубіжний досвід.

Для досягнення поставленої мети необхідно визначити такі завдання:

1. Історичний досвід формування та процесу реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування.
2. Вивчити зарубіжний досвід формування та реалізація кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування.
3. Здійснити аналіз діючого механізму формування та оновлення кадрового потенціалу.
4. Порівняти систему підбору кадрів на конкурсній основі на власному досвіді та досвіді зарубіжних країн.
5. Зазначити шляхи впровадження прогресивного досвіду досвіду іноземних країн в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування.

Методи дослідження. В процесі виконання роботи були використані методи аналізу, синтезу, порівняння, спостереження, опитування.

Наукова новизна. Дана робота є дослідженням, результатом якого є обґрунтування низки теоретичних та практичних положень, висновків і пропозицій та запропоновано модель розвитку кадрового потенціалу працівників органів місцевого самоврядування як рекомендації щодо підвищення ефективності практичної діяльності.

Структура та обсяг роботи. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 56 сторінок, у тому числі 3 таблиці, 1 рисунок, 47 використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО – ПРАВОВИХ ЗАСАД ВСТУПУ НА СЛУЖБУ ДО ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

1.1. Історичний огляд формування та процесу реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування

Ще Гіппократ, великий лікар давнини, намагався класифікувати людей за фізичними та морфологічними ознаками, щоб визначити їхню схильність до будь-якої діяльності. Давньогрецький філософ Платон вважав, що в ідеальному рабовласницькому суспільстві громадяни повинні знати, хто з них яку діяльність здатний і призначений виконувати. У своїй книзі «Держава» він зазначив, що немає двох однакових людей від народження, кожен має різні таланти, одному підходить одна професія, а іншому інша. Він також вважав за необхідне відбирати осіб для проходження військової служби шляхом тестування для оцінки їхніх здібностей.

Тобто , вже тоді впроваджувалися методи конкурсного відбору, а оцінка працездатності індивіда застосовувалася багато століть тому в Стародавньому Єгипті, Китаї та Греції.

На початку 20 століття виник напрямок психотехніки, пов'язаний з німецьким психологом В. Штерном, який розробляв тестові методи, що визначають профпридатність людей до різних професій.

Практичне використання психотехнічних випробувань в США здійснено під керівництвом Г. Мюнстерберга. Він розробив систему тестів для професійного відбору вагоноводів трамвая, морських штурманів, телеграфістів.

Період становлення системи підбору кадрів можна поділити на три етапи:

- донауковий, період стародавніх східних рабовласницьких держав який починається чотири –п'ять тисяч років тому, а найвищий розмах досяг у давньогрецький період;

- класичний, початок цього етапу припав на період великої індустріальної революції XVIII-XIX століть, яка стимулювала розвиток європейського капіталізму. На цьому етапі виникає тип службовця, керівника який не є

безпосереднім власником, а посередником. Внаслідок чого виникає необхідність у наявності структури яка буде виступати між працюючими та керівником саме як відділ чи служба покликана займатися питаннями персоналу. З кінця ХІХ - початку ХХ століття в структурі підприємств виникають кадрові служби. Робота кадровиків, на той час вони іменувалися як секретарі по добробуту, полягала у наданні інструкцій щодо виконання робіт та в результаті отримання найкращих результатів. Кадрові проблеми вирішувалися шляхом зацікавлення, обіцянками у грошовому вигляді та всілякими перевагами, привілеями.

Першою групою вчених, яка науково обґрунтувала проблему відбору талантів, були американський вчений Парсонс і відомий німецький психолог Мюнстерберг.

Особливу увагу щодо створення системи пошуку та відбору персоналу у сфері кадрової політики приділяв Тейлор. Такі держави як (США, Німеччина, Франція) використовували систему Тейлора, та активно розробляли свої системи відбору кадрів.

- сучасний етап характеризується перенесенням досвіду відбору кадрів з промисловості в усі сфери економіки в кінці 1950-х - початку 1960-х років. На цьому етапі відбувався пошук лідерських, управлінських якостей (1).

Що стосується історії української державної служби то вона має давні традиції, і її основні риси мають багато схожості із західноєвропейською державною службою. Її витоки розпочинаються з Київської Русі та Галицько-Волинських земель.

Як складова Європи, Україна не стояла осторонь поширення магдебурзького права, яке укорінилося в житті міст у період Великого князівства Литовського (2).

Магдебурзьке право, передбачало надання міській громаді право здійснювати місцеве управління, запровадити модель місцевого самоврядування на зразок управління німецьким містом Магдебургом і в ряді документів отримало назву німецького чи саксонського права (3).

Державна служба як така, з'явилася лише в Українській Державі Гетьмана Павла Скоропадського, саме як окремий інститут національної держави у сучасному розумінні зі статусом службовців урегульованих законом, уповноваженням службовців на здійснення функцій державного управління, отриманням ними заробітної плати з державного бюджету.

Право на державну і публічно-громадянську службу надавалося виключно громадянам Української Держави згідно із Законом про громадянство Української Держави від 2 липня 1918 року.

Механізм призначення на посади державних урядовців який відбувався у 1918 році певною мірою нагадує нинішній.

Аналізуючи тогочасне законодавство можна визначити, що в ньому розмежовувалися види публічної служби: державна служба, публічно-громадська, а також служба самоврядування (2).

У працях відомих українських учених таких, як (Довбенко, В., Мельник, В. 2010) “Потенціал і розвиток підприємства”, висвітлено сутність значення поняття «кадровий потенціал» де відображено, що поняття “кадровий потенціал” розглядається «як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання» (4).

Іноземні дослідники Грем Мартін і Сьюзен Гетрік зробили значний внесок у висвітлення даної проблематики зробили в роботі «Стратегічні підходи до управління людськими ресурсами» де описали основні принципи формування кадрового потенціалу (5).

(Дембицька, С. 2014) у своїй роботі наголошувала на питанні професіоналізму та ефективності управління можливостями в органах місцевого самоврядування (6).

Це означає, що якісне кадрове забезпечення базується на умовах сприятливих для професіоналізації, спеціалізації.

Кадрове забезпечення державного управління та органів місцевого самоврядування є одним із стрижневих питань державного формування, а їх

ефективність та результативність безпосередньо залежить саме від кадрового потенціалу органів державного управління та місцевого самоврядування та впливає на життя країни, добробут її громадян, міжнародний авторитет держави (7).

На сучасному етапі розвитку управління персоналом характерні такі тенденції:

- 1) зміни в підходах до управління персоналом (являються актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);
- 2) розвиток компетентнісного руху;
- 3) звернути увагу на підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);
- 4) підвищення обізнаності та важливості корпоративної культури.

Концепція управління людськими ресурсами розглядає персонал як один з найважливіших ресурсів підприємства, необхідний для досягнення його оперативних, тактичних і стратегічних цілей. А концепція управління людиною практично не застосовується. У той же час компанії, які застосовують управління людськими ресурсами, як правило, характеризуються підвищенням ефективності, кращими системами мотивації, нижчою плинністю кадрів і більш високим рівнем задоволення потреб споживачів (8).

Вітчизняні дослідники: В. Авер'янов, Т. Витко, С. Дуденко, займаються науковим дослідженням проблем державного управління та місцевого самоврядування (9, 10, 11).

Їхня робота включає аналіз основних змін у підготовці та просуванні державних службовців, пропозиції щодо необхідності створення системи кадрової політики та прогнозування майбутніх механізмів управління персоналом.

Крім того, чимало вітчизняних науковців вивчали і вивчають закордонний досвід, стратегію та функції інституту управління державними службами та управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Отже, носієм кадрового потенціалу, з урахуванням етапів його формування, розвитку та застосування, є персонал не обмежений віком, освітою, професійно-кваліфікаційним рівнем (12).

Можна зробити висновок про те, що питання кадрового забезпечення, потенціалу є дослідженим та вивченим у повній мірі та в свою чергу теоретична частина не викликатиме питань стосовно тлумачення чи розуміння складових управління кадровим потенціалом.

## **1.2. Зарубіжний досвід формування та реалізація кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування**

У вітчизняних і зарубіжних матеріалах під терміном «персонал» зазвичай розуміють лише окремих працівників - фахівців або робітників з високою кваліфікацією і досвідом роботи на підприємстві.

Кожна країна має свою стратегію залучення кадрів на публічну службу. Наприклад у Англії, США, Швеції для залучення нових співробітників створювали спеціальні установи, а інші займаються наймом кадрів самостійно.

Хоч у США і залучення працівників здійснюється установами, службами проте, відбір проводиться на конкурсній основі.

У Великобританії діє відкрита система залучення кадрів. Основою для відбору служить управлінський досвід роботи, тобто акцент робиться саме на досвід.

У Німеччині добір на публічну посаду складається з двох державних іспитів. Вони мають низку вищих навчальних закладів, які готують кадри для держслужби.

У Франції конкурс здійснюється за відомою програмою і розпочинаються з письмових екзаменів, успіх на яких дає право бути допущеним до усних іспитів (13).

Тобто відбір кандидатів на публічну службу здійснюється шляхом проходження тестів, усних, письмових іспитів та співбесіди. Тож у зарубіжних країнах як і в Україні широко застосовується схожа навіть аналогічна конкурсна система.

Правовий статус посадових осіб органів місцевого самоврядування у Франції визначений Законом від 13 липня 1983 року, в ньому йде мова про муніципального службовця і він є ідентичним статусу державних службовців, тобто за чиновниками місцевої публічної служби закріплені ті ж права і обов'язки, що і за чиновниками державної служби» (14).

Діяльність органів територіального самоврядування Польщі регулювалась законами про гмінне самоврядування 1990 р., повітове самоврядування 1998 р., та про самоврядування воєводств 1998 р.

На даний час органи місцевого самоврядування керуються Законом «Про працівників самоврядування», прийнятому Сеймом у 2008 році. Добір на службу в місцеве самоврядування у Польщі здійснюється згідно зазначеного закону трьома способами: обрання, призначення та укладання трудового договору.

Досвід щодо забезпечення кваліфікованими кадрами органів влади та муніципалітетів, наприклад в Японії, то призначення на посаду здійснюється за результатами вступних іспитів, участь в яких можуть взяти всі бажаючі після того, як час і місце проведення іспитів будуть оголошені в засобах масової інформації; право кожного працівника на підвищення офіційно закріплено; кандидат повинен мати відповідний рівень підготовки, але рішення про перехід буде прийнято після випробувального терміну (6 місяців), незалежно від результатів іспитів (7).

В Німеччині є спеціальна підготовча служба, запроваджено випробувальний термін, протягом якого працівника не можна просувати по службі, а розвиток кар'єри ґрунтується на результатах складених іспитів; державні службовці можуть призначаються довічно, або укладається трудовий договір, який може бути розірваний; нормативно-правовим актом, що регулює правове становище службовців, є Федеральний закон про державних службовців, який був прийнятий у 1953 р. і застосовується в чинній редакції (7).

Загальні вимоги до вступу на державну службу в Польщі і Україні відрізняються незначною мірою. Так, в законодавстві Республіки Польща

відсутні обмеження щодо віку (в Україні від 18 до 65 років) і володіння державною мовою.

Також значна увага приділяється саме доступу до інформації та персональних даних у процесі конкурсного відбору, оскільки після проведення конкурсу оголошуються персональні дані обраних та тих які не пройшли відбір; створюються умови для громадського формування дієвого державного кадрового резерву, що є необхідною умовою ефективного функціонування системи набору кадрів (7).

Постійне підвищення рівня професійної підготовки є актуальним для різних країн світу. Існують різні системи підготовки державних службовців (15).

У Франції посадові особи підвищують рівень професіоналізму не пізніше ніж через три роки після вступу на службу незалежно від оцінки їх роботи; для успішного кар'єрного розвитку французьких державних службовців досвід є переважаючим у цьому напрямку (16, с. 18).

Їх підготовка здійснюється Національною школою управління, Національний інститут територіальних досліджень готує вищих місцевих державних службовців, а 5 регіональних інститутів державного управління готують державних службовців середньої ланки. Проводиться оцінка слухачів і, залежно від місця, випускнику надається можливість обрати посаду (8, 17, 18).

Польські службовці зобов'язані регулярно проходити підвищення кваліфікації. Це дистанційне навчання, курси, стажування за кордоном. У багатьох країнах існують програми обміну досвідом з установами, які контролюють чиновників. Окрім країн Європейського Союзу, участь в таких програмах беруть Швейцарія, Білорусь, Україна, Азербайджан, Вірменія та Туреччина. Головним навчальним закладом у Польщі є Національна школа державного управління після закінчення якої особи працевлаштовані до органів влади, де мають відпрацювати п'ять років. Вищі школи державного управління (7).

У Німеччині Федеральна середня школа функціонує для підвищення кваліфікації державного та місцевого самоврядування (7).



Варто зазначити, що підхід до формування кадрового потенціалу в зарубіжних країнах є неоднозначним. Враховуючи зарубіжний досвід країн можна визначити такі складові для врахування щодо удосконалення при формуванні кадрового складу в органах місцевого самоврядування України: чітке та якісне оцінювання результатів посадових осіб місцевого самоврядування; позитивні результати роботи службовців матеріально стимулювати; належне інформування громадян про наявність вакантних посад (включаючи період воєнного стану), проведення конкурсів, результатів; склад комісії.

Водночас такі елементи-недосконалості актуальні до моменту вступу в дію нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», оскільки з моменту набрання чинності зазначеного закону ці питання ним врегульовуються. Нововведення відповідного закону буде досліджуватися в наступному розділі.

Тож побудова досконалої, ефективної кадрової політики у державному управлінні залежить від розвиненої системи підготовки кадрів та їх підвищення кваліфікації, а якість управління значною мірою залежить від кваліфікації, здібностей, мотивації та етики представників державних установ.

Розглядаючи історичний аспект розвитку кадрового потенціалу, правового регулювання трудової діяльності органів місцевого самоврядування та безпосередньо реалізації місцевого самоврядування саме Польщі можна зазначити, що вони є близькими до України.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДБОРУ КАДРІВ, ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

2.1. Аналіз діючого механізму формування та оновлення кадрового потенціалу виконавчих органів Сумської міської ради

До початку вторгнення Російської Федерації в Україну формування кадрового складу здійснювалося шляхом проведення конкурсів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування третьої - сьомої категорій.

З 2018 року по 2022 рік було проведено 130 конкурсів на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування Сумської міської ради.

У 2018 році – 45, 2019 році -39, 2020 році -19, 2021 році – 23, 2022 році - 4 вакантних посад (19).

Інформація про результати конкурсів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування, склад комісії для проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування Сумської міської ради, перелік питань на перевірку знання законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень управлінь та відділів оприлюднюється на Інформаційному порталі СМР.

Під час дослідження конкурсної процедури, можна встановити, що процес найму кадрів проходить недостатньо об'єктивно. Формат письмового іспиту є недосконалим, оскільки кінцевий результат може залежати від перевіряючого та багато інших факторів може бути включено під час проведення конкурсу. Співбесіда також може включати суб'єктивізм. На даний момент процес прийняття на посади на конкурсній основі, призупинено.

Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який чинності 15.03.2022 року (зі змінами від 19.07.2022 року) визначено особливості служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період воєнного стану, а Законом України «Про правовий режим воєнного стану» змінений порядок призначення на посади в органах місцевого самоврядування,

тож на період воєнного стану відтепер призначає міський голова чи начальник відповідної військової адміністрації без конкурсного відбору (20).

На практиці виконавчих органів Сумської міської ради призначення на посаду в період воєнного стану здійснюється за погодженням кандидата на посаду з заступником міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради після цього готується розпорядження про призначення особи на посаду виконавчому органі Сумської міської ради.

Особа яка бажає працювати в тому чи іншому виконавчому органі Сумської міської ради, має подати до такого органу заяву, заповнену особову картку встановленого зразка та документи, що підтверджують наявність у неї громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад (20).

Керівник відповідного органу проводить співбесіду. Після цього за умови позитивних результатів співбесіди та відповідності вимогам Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби 07.11.2019 № 203-19, керівник подає клопотання до заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів згідно розподілу обов'язків, керуючого справами виконавчого комітету міської ради за умови погодження ним особа призначається розпорядженням міського голови на відповідну посаду на період воєнного стану. Алгоритм призначення посадових осіб до ОМС наведено на рисунку 2.1.

## Алгоритм призначення посадових осіб до ОМС

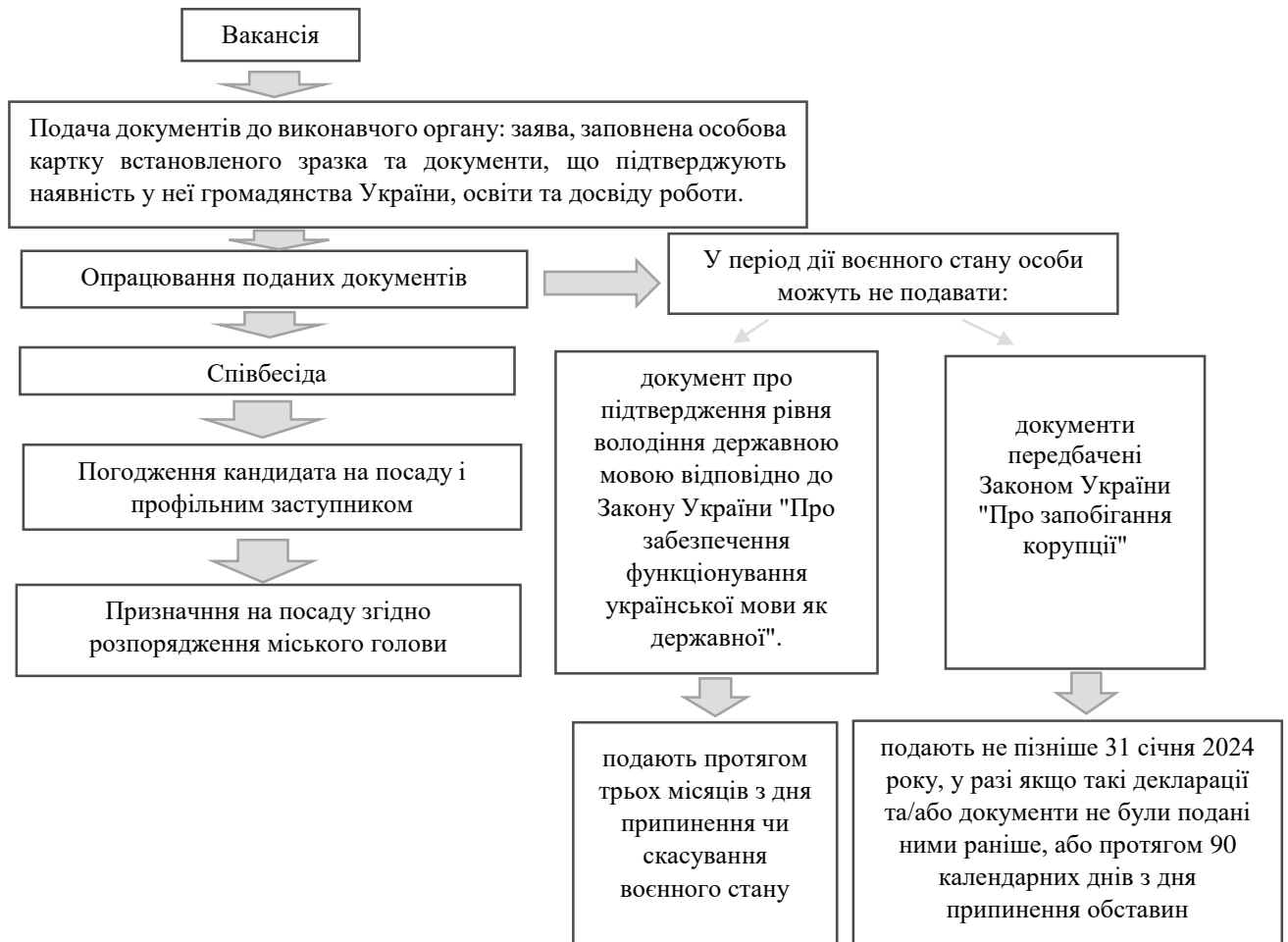


Рисунок 2.1. Призначення посадових осіб місцевого самоврядування у період воєнного стану

Джерело : узагальнено автором на основі Закону України «Про правовий режим воєнного стану».

Процедура призначення в період воєнного стану є зовсім простою, що надає можливість приймати на роботу осіб суб'єктивним методом, а рівень професіоналізму працівника може не відповідати вимогам. Що стосується прийняття в таких умовах на посаду керівника виконавчого органу без відповідного стажу прийняття управлінських рішень та взагалі без будь якого стажу роботи в органах місцевого самоврядування чи державної служби є великою проблемою, оскільки особа не може налагодити конструктивну роботу в колективі та відповідно не може приймати правильних управлінських рішень, що тягне за собою зниження рівня функціонування виконавчого органу.

Як у своїй статті говорять (Малиновський Ю.В., Карий О.І., 2022), що «професійна здатність і професіоналізм кадрів є вирішальними умовами ефективної діяльності виконавчих органів місцевих рад» (21), з чим неможливо не погодитись.

Після припинення чи скасування воєнного стану, але не пізніше шести місяців з дня його припинення чи скасування, на посади в органах місцевого самоврядування, на які особи призначені на період воєнного стану оголошується конкурс. Тим паче конкурс буде проводитися за оновленою процедурою згідно вимог нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», то є надія, що даний порядок надасть можливість обирати професійних, компетентних працівників за прозорою процедурою.

З моменту припинення чи скасування воєнного стану особи можуть перебувати на посаді 12 місяців (20).

Важливо також те, що особи призначені на посаду у період воєнного стану не можуть бути переведені на посаду в ОМС (15). Тобто, якщо особа має намір змінити місце роботи, необхідно звільнитися.

Незалежно від періоду, під час якого здійснюють діяльність виконавчі органи СМР, полягає необхідність та обов'язковість виконання функцій та певних задач які стоять перед виконавчими органами з метою забезпечення добробуту населення Сумської міської територіальної громади. Тож необхідність залучення до роботи виключно висококваліфікованих, професійних, відповідальних та високоморальних спеціалістів завжди актуальна.

Розпорядженням Сумського міського голови від 27.02.2022 №126-к визначена гранична чисельність апарату та виконавчих органів Сумської міської ради. Гранична чисельність апарату та виконавчих органів Сумської міської ради зазначена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Гранична чисельність апарату та виконавчих органів Сумської міської ради

№з/п	Назва структурного підрозділу	Кількість штатних одиниць
<b>Керівництво та апарат СМР</b>		
1	Керівництво міської ради	7
2	Патронатна служба	5
3	Старости	4
4	Головний спеціаліст (з питань режимно-секретної та мобілізаційної роботи)	1
<b>Виконавчі органи СМР</b>		
1	Департамент забезпечення ресурсних платежів	59,75
2	Департамент інфраструктури міста	47
3	Департамент соціального захисту населення	172
4	Департамент фінансів, економіки та інвестицій	58
5	Департамент інспекційної роботи	36
6	Управління суспільних комунікацій	14
7	Управління публічної інформації	8
8	Правове управління	16
9	Управління комунального майна	31
10	Управління з господарських та загальних питань	50,75
11	Управління державного архітектурно-будівельного контролю	13,5
12	Управління капітального будівництва та дорожнього господарства	21
13	Управління освіти і науки	12

«Продовж. табл. 2.1.»

14	Управління «Центр надання адміністративних послуг у м. Суми»	100
15	Управління охорони здоров'я	8
16	Управління «Служба у справах дітей»	19,25
17	Управління стратегічного розвитку міста	8
18	Управління муніципальної безпеки	12
19	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	14
20	Відділ з організації діяльності ради	8
21	Архівний відділ	10
22	Відділ ведення Державного реєстру виборців Зарічного району міста Суми	5
23	Відділ ведення Державного реєстру виборців Ковпаківського району міста Суми	5
24	Відділ організаційно-кадрової роботи	8
25	Відділ протокольної роботи та контролю	6
26	Відділ культури	6
27	Відділ транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг	5
28	Відділ фізичної культури та спорту	5
29	Відділ з конкурсних торгів	3
30	Відділ з охорони праці	3
31	Відділ молодіжної політики	4
32	Відділ «Служба 15-80»	8
33	Відділ інформаційних технологій та комп'ютерного забезпечення	10
34	Сектор з питань управління сільськими територіями	6

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації виконавчого комітету Сумської міської ради.

Фактично в СМР 34 виконавчих органи які виконують свої завдання, проте під час війни значна кількість працівників вимушені були покинути Сумську

міську територіальну громаду. Таким чином аналізуючи ситуацію, можна зазначити що більшість службовців – професіоналів звільнилися з роботи, а на зміну їм прийшли нові, але менш досвідчені працівники або взагалі без досвіду, що певною мірою не дає показати належний рівень результативності роботи органу СМР.

Тим паче за самотійними спостереженнями щодо якостей особистості посадової особи місцевого самоврядування, а саме: надійність та обов'язковість, відповідальність за результати своєї професійної діяльності, справедливість у даний час є неактуальними.

Якість сформованого потенціалу вимірюється ступенем збалансованості професійно-кваліфікаційних характеристик працівника вимогам влади, а також показниками ефективності праці. Розвиток та оновлення кадрового потенціалу є частиною кадрової політики ОМС, яка спрямована на забезпечення ефективної, злагодженої та відповідальної, ефективної команди, яка використовує можливості влади та адекватно реагує на зовнішні та внутрішні зміни.

Як зазначав у своїй праці (Польовий П.В., 2022) «сутність кадрового потенціалу відображає якісну та кількісну характеристики працюючих громадян» (22).

Показники, що характеризують кадровий потенціал пропонує (Арзамасова О. В., 2022) :

«1) до кількісних належать: чисельність працівників, професійно-кваліфікаційний склад кадрів, статевовіковий склад, середній вік працівників, стаж роботи на підприємстві в цілому й на певній посаді, рівень ротації (руху) кадрів, укомплектованість кадрами;

2) до якісних належать: індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника; соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура» (23, с. 105).



Таким чином, аналізуючи фактори які існують на даний час та законодавчі процеси формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування свідчить про поверхневий розвиток діяльності посадових осіб місцевого самоврядування та їх результативності.

## **2.2. Організація підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування виконавчих органів Сумської міської ради**

Організація навчання і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, просування їх по службі забезпечуються у порядку, передбаченому Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, організація навчання посадових осіб місцевого самоврядування виконавчих органів Сумської міської ради покладена на відділ організаційно-кадрової роботи Сумської міської ради.

Відповідно до Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого Наказом Національного агентства України з питань державної служби 26 листопада 2019 року № 211-19, підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад на умовах регіонального замовлення здійснюється в регіональних центрах підвищення кваліфікації (7).

Підставами для проведення навчання працівників виконавчих органів СМР є:

- прийняття громадянина на службу в органі місцевого самоврядування;
- отримання рекомендацій від атестаційної комісії про необхідність проходження навчання;
- призначення посадових осіб місцевого самоврядування на нову посаду;

- термін попереднього навчання закінчився, виникає необхідність у проходженні курсів для підвищення кваліфікації;

- ініціатива посадових осіб місцевого самоврядування.

Посадові особи виконавчих органів Сумської міської ради проходять навчання за програмами підвищення кваліфікації у Сумському регіональному центрі підвищення кваліфікації.

За наданою інформацією стосовно виконання плану професійного навчання та підвищення кваліфікації станом на 31.12.2020 року: 7 виконавчих органів Сумської міської ради виконали план по навчанню в повному обсязі (100% професійне навчання та 100% самоосвіта). 14 виконавчих органи Сумської міської ради виконали план лише по самоосвіті. 9 виконавчих органи Сумської міської ради не пройшли професійне навчання взагалі або не в повному обсязі.

Всього 41% посадових осіб місцевого самоврядування виконавчих органів Сумської міської ради пройшли необхідне професійне навчання та 96% самоосвіту.

Станом на 31.12.2021 року: 2 виконавчих органи виконали план по професійному навчанню в повному обсязі (100% підвищення кваліфікації та 100% самоосвіти), 6 виконавчих органи Сумської міської ради виконали план лише по підвищенню кваліфікації; 4 по самоосвіті.

Протягом 2021 року 133 посадових осіб (20% від загальної кількості) пройшли необхідне професійне навчання, шляхом підвищення кваліфікації та самоосвітою; 296 посадових осіб (44% від загальної кількості) лише підвищили кваліфікацію, а 300 посадових осіб (44% від загальної кількості) лише пройшли самоосвіту.

З метою створення умов для професійного розвитку, набуття та вдосконалення професійних знань, відділом організаційно-кадрової роботи Сумської міської ради у 2020 році було підготовлено проект рішення Сумської міської ради, який був оприлюднений на Інформаційному порталі Сумської міської ради «Про Програму підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого

самоврядування та депутатів Сумської міської ради на 2020-2022 роки», проте зазначений проєкт прийнято не було.

Зазначена програма була спрямована на забезпечення взаємозв'язку між системою підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад і практичною діяльністю місцевого самоврядування. Фінансування реалізації програми на 3 роки планувалося здійснювати з бюджету Сумської міської територіальної громади.

На даний час, підвищення кваліфікації посадових осіб фінансується з бюджету Сумської обласної державної адміністрації (Сумської обласної військової адміністрації).

Працівники органів місцевого самоврядування мають змогу здійснювати навчання та підвищення кваліфікації в таких установах, організаціях: вищі навчальні заклади, що здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», Регіональні навчальні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування, Національна академія державного управління при Президентові України, її регіональні інститути, Інші вищі навчальні заклади всіх форм власності, які готують спеціалістів (магістрів) за спеціальністю «Економіка» та іншими освітніми напрямками, Національні асоціації органів місцевого самоврядування, міжнародні організації, громадські організації, органи місцевого самоврядування.

Необхідно зауважити, що підвищення кваліфікації посадових осіб надає можливість впевнено рухатися вперед, на високому рівні виконувати свої функціональні обов'язки та здатність виконувати нові повноваження кваліфіковано надавати послуги громадянам Сумської міської територіальної громади (24).

У праці (Лісогор, Руденко, 2022 ) досліджено основні проблеми та питання розвитку кадрового потенціалу, де зазначають «результативність процесу еволюційних змін кадрового потенціалу залежить також від впливу мотиваційних чинників, зокрема здатності та готовності до підвищення

кваліфікації» (25). Не можна не погодитись з даною тезою, оскільки здатність, готовність до підвищення кваліфікаційних ступенів залежить від самого працівника.

Посадові особи виконавчих органів Сумської міської ради постійно беруть участь, як у м. Суми, так і містах України в тренінгах, круглих столах, конгресах, з'їздах, семінарах, конференціях з метою обміну досвідом та набуття нових практичних навичок з метою використання їх у своїй діяльності.

Також за власного досвіду є можливість підвищити кваліфікаційний рівень у застосунку «Дія. Освіта» у формі огляду освітніх серіалів, тестів, стимуляторів, гайдів, вебінарів. Хоча кількість таких працівників які за власної ініціативи проходили б таке навчання, досить мала.

Тож для ефективного здійснення, виконання обов'язків, повноважень посадовими особами місцевого самоврядування, система підвищення кваліфікації та навчання повинно здійснюватися постійно та безперервно.

### **2.3. Заробітна плата як інструмент мотивації посадових осіб виконавчих органів Сумської міської ради та державних службовців Польщі**

При виконанні своїх посадових обов'язків кожен працівник виконавчого органу СМР має право на належні, безпечні і здорові умови праці та на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Це право гарантується статтею 43 Конституції України, зокрема цією статтею де кожному гарантується право на працю (26).

Тому з метою належної реалізації механізму найму та нарахування заробітної плати за виконану роботу за основу було взято радянський Закон від 10 грудня 1971 року «Про визнання законодавства про працю Української РСР» та адаптовано до вимог сьогодення, відповідно скориговано під назвою «Кодекс законів про працю України» з останніми внесеними змінами № 3258-IX від 14.07.2023 року.

Кодекс є основним документом, що регулює правові відносини між роботодавцями та працівниками, охоплює умови праці, робочий час і порядок встановлення відповідної заробітної плати (27).

Отже, враховуючи найважливішу умову трудових відносин у цьому розділі, а саме оплату праці, слід зазначити, що заробітна плата — це насамперед винагорода за виконану працівником працю.

Розмір заробітної плати залежить від рівня та результатів праці службовців (27).

Законом України «Про оплату праці» визначено види заробітної плати за виконану роботу, а саме: основна, додаткова заробітна плата та інші компенсаційні та заохочувальні виплати.

Основна оплата праці є винагородою за виконану роботу і визначається тарифною ставкою (окладом) і відрядною розцінкою та посадовим окладом працівника.

Додаткова заробітна плата включає доплати, надбавки, гарантії та компенсації, премії за виконання виробничих завдань і функціональні результати.

До інших заохочувальних та компенсаційних виплат належать виплати за підсумками роботи за рік, премії, виплати в рамках стипендій, компенсаційні виплати та інші грошові та матеріальні виплати, що не передбачені чинними законодавчими актами або перевищують норми, встановлені окремими актами.

Крім того, існують обмеження, встановлені Конституцією України щодо суміщення працівників органів місцевого самоврядування. Це виключає можливість посадових осіб поряд з основною роботою виконувати іншу, окрім викладацької, наукової та творчої роботи у позаробочий час, входити до складу керівного органу чи наглядової ради підприємства або організації, що має на меті одержання прибутку. Отже, українське законодавство передбачає процедури, які застосовуються до цієї категорії громадян України.

Розглядаючи соціально важливе і на перший погляд просте питання виплати заробітної плати працівників виконавчих органів СМР, стає зрозумілим, що його слід розділити на два головні пункти, які необхідно дослідити окремо:

I) формування розміру заробітної плати конкретному службовцю або (проведення нарахування);

II) проведення виплати заробітної плати;

Для реалізації Конституційного права працівників на матеріальне забезпечення роботодавець має своєчасно провести розрахунок і сформувати фонд заробітної плати, передбачити обсяги надходження (наповнення) джерел фінансування за рахунок якого утримуються працівники і апарат виконавчого комітету, виконавчих органів СМР.

Форма і структура оплати праці, норми праці, тарифні сітки, посадові оклади, надбавки, премії та інші види заохочень, умови і розміри запровадження оплати праці встановлюються у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством.

Відтак працівникам виконавчих органів нарахування заробітної плати здійснюється відповідно до Порядку «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» затвердженого Постановою КМУ №268 від 09.03.2006 року з останніми внесеними змінами № 875 від 18.08.2021 року (28).

Для розуміння принципів застосування передбачених Порядком умов нарахування заробітної плати, нижче наведено порівняння детальних розрахунків заробітної плати середньо-статистичних працівників виконавчих органів СМР на прикладі: головного спеціаліста виконавчого органу місцевого самоврядування 6-тої категорії 11-того рангу з 8-ма роками вислуги в органах місцевого самоврядування та/або Державних органах (Держслужби); начальника відділу виконавчого органу місцевого самоврядування 5-тої категорії 10-того рангу з 22-ма роками вислуги в органах місцевого самоврядування та/або Державних органах (Держслужби).

До складу заробітної плати включається:

1) посадовий оклад є фіксованим, у головного спеціаліста – 5500 грн., у начальника відділу – 7200 грн.;

2) доплата за ранг є фіксованою: за 11 ранг – 400 грн. надбавки, за 10 ранг – 450 грн. надбавки;

3) залежно від стажу служби в органах місцевого самоврядування доплата за вислугу років здійснюється у відсотках до посадового окладу з урахуванням надбавки за ранг у розмірах понад три роки – 10, п'ять років – 15, десять років – 20, п'ятнадцять років – 25, двадцять років – 30, двадцять п'ять років – 40 відсотків;

4) надбавка фіксується в межах затвердженого фонду оплати праці, затверджується розпорядчим документом керівника (наказом), сюди може входити надбавка за високі досягнення у праці або за виконання особливо важливої роботи у розмірі до 50 відсотків посадового окладу з урахуванням надбавки за ранг, за знання та використання в роботі іноземної мови: однієї європейської - у розмірі 10, однієї східної, угро-фінської або африканської - 15, двох і більше мов - 25 відсотків посадового окладу; доплата за науковий ступінь кандидата або доктора наук з відповідної спеціальності - у розмірі відповідно 5 і 10 відсотків посадового окладу; надбавка за почесне звання «заслужений» - у розмірі 5 відсотків посадового окладу;

5) премія щомісячна виплачується в межах затвердженого фонду оплати праці призначається розпорядчим документом керівника (наказом) кожного місяця за поданням відповідальної особи (головного бухгалтера);

б) премія одноразова виплачується в межах затвердженого фонду оплати праці до державних, професійних свят та ювілейних дат в межах коштів, передбачених на преміювання у кошторисі відповідного органу, призначається розпорядчим документом керівника (наказом) кожного місяця за поданням відповідальної особи (головного бухгалтера);

7) одноразово на календарний рік матеріальна допомога виплачується при наданні щорічної відпустки у розмірі, що не перевищує середньомісячну заробітну плату працівника;

8) відрахування: податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) в розмірі 18 відсотків та військовий збір в розмірі 1,5 відсотків.

Тож досліджуючи питання оплати праці посадових осіб виконавчих органів СМР можливо навести розрахунок розміру заробітної плати на прикладі головного спеціаліста органу місцевого самоврядування 6-тої категорії 11-того рангу з 8-ма роками вислуги років в органах місцевого самоврядування у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Розрахунок розміру заробітної плати на прикладі головного спеціаліста органу місцевого самоврядування 6-тої категорії 11-того рангу з 8-ма роками вислуги років в органах місцевого самоврядування

№ п/п	Назва складової	Значення складової (грн, % від посадового окладу)	Розрахунок у грошовому еквіваленті (грн)	Примітка (формула/значення)
1	Посадовий оклад	5500 грн	5500,00	Додаток 51 до Порядку
2	Ранг	400 грн	400,00	11-тий ранг (Додаток 57 до Порядку)
3	Надбавка за вислугу років	15%	885,00	понад 5 років, $3=(1+2)*15\%$
4	Надбавка за високі досягнення	40%	2714,00	Призначається за ефективність роботи $4=(1+2+3)*40\%$
5	Премія щомісячна	45%	4274,55	$5=(1+2+3+4)*45\%$
6	Премія одноразова	100 %	0,00	В даному прикладі не нараховувалась
7	Матеріальна допомога		0,00	-



«Продовж. табл.2.2.»

№ п/п	Назва складової	Значення складової (грн, % від посадового окладу)	Розрахунок грошовому еквіваленті (грн)	Примітка (формула/значення)
	Чистий дохід		13773,55	Зараховано до оподаткування
8	Відрахування/ утримання	19,5%	2685,85	Перераховується відповідним органам
	Отримання / виплата		11087,70	Сума коштів яка перераховується працівнику

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації виконавчого комітету Сумської міської ради.

Розрахунок розміру заробітної плати на прикладі начальника відділу органу місцевого самоврядування, 5-тої категорії, 10-того рангу з 22-ма роками вислуги років в органах місцевого самоврядування наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Розрахунок розміру заробітної плати на прикладі начальника відділу органу місцевого самоврядування, 5-тої категорії, 10-того рангу з 22-ма роками вислуги років в органах місцевого самоврядування

№ п/п	Назва складової	Значення складової (грн, % від посадового окладу)	Розрахунок у грошовому еквіваленті (грн)	Примітка (формула/значення)
1	Посадовий оклад	7200 грн	7200	Додаток 51 до Порядку
2	Ранг	450 грн	450,00	10-тий ранг (Додаток 57 до Порядку)
3	Надбавка за вислугу років	30%	2295,00	понад 5 років, $3=(1+2)*30\%$
4	Надбавка за високі досягнення	45%	4475,25	Призначається за ефективність роботи $4=(1+2+3)*45\%$
5	Премія щомісячна	50%	7210,12	$5=(1+2+3+4)*50\%$

«Продовж. табл. 2.3.»

№ п/п	Назва складової	Значення складової (грн, % від посадового окладу)	Розрахунок у грошовому еквіваленті (грн)	Примітка (формула/значення)
6	Премія одноразова	100 %	0,00	В даному прикладі не нараховувалась
7	Матеріальна допомога		0,00	-
	Чистий дохід		21630,37	Зараховано до оподаткування
8	Відрахування/ утримання	19,5%	4217,93	Перераховується відповідним органам
	Отримання / виплата		17412,44	Сума коштів яка перераховується працівнику

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації виконавчого комітету Сумської міської ради.

Значення інших можливих надбавок, передбачених Порядком, розмір яких наведено та/або не наведено вище, не було узятو до розрахунків у зв'язку з їхньою відсутністю у складі поточних розрахунків розміру заробітної плати середньо-статистичного працівника виконавчого органу СМР.

Разом з цим, роботодавець розраховує розмір Єдиного Соціального Внеску (ЄСВ) в обсязі 22% від чистого доходу заробітної плати працівника і забезпечує перерахування цих коштів до Пенсійного Фонду України (ПФУ), які вносяться (сплачуються) за найманого працівника і йдуть на зарахування (підтвердження) стажу працівника. Сума коштів передбачених на ЄСВ не розраховується у складі заробітної плати і не утримується із заробітної плати.

За даними Міністерства фінансів України станом на січень 2022 року середня заробітна плата в Україні становить 14577 грн., що є еквівалентом 455,1 Євро (по курсу НБУ 32,03грн за 1 євро) (29).

Отже, за результатом порівняння розмірів заробітної плати працівників виконавчих органів СМР наведених у прикладі і порівняння середньої заробітної

плати по Україні, стає зрозумілим, що діючим законодавством України передбачено стимулювання постійної, сталої роботи в органах місцевого самоврядування за рахунок проведення доплат, надбавок до заробітної плати.

Отримання таких доплат та надбавок також спонукають працівника (посадову особу) до саморозвитку, підвищення рівня обізнаності, навчання, підвищення кваліфікації, що в свою чергу надає йому можливість зайняття більш відповідальної (керівної) посади вищого рівня, присвоєння вищого рангу.

Міністерством фінансів України також опубліковано інформацію станом на червень 2021 року, щодо середньої заробітної плати в Польщі, яка становить 5505 злотих, що є еквівалентом 1177 Євро (по курсу згідно з даними Мінфіну), або є еквівалентом 37700 грн. (по курсу НБУ 32,03грн за 1 євро) (30; 31).

Також відомо, що середня заплата державного службовця в Польщі за 2020 рік становила 6360 злотих, що є еквівалентом 1312 Євро (по курсу згідно з даними Мінфіну), або є еквівалентом 42023 грн. (по курсу НБУ 32,03грн за 1 євро) (32).

Крім того, після 5 років на держслужбі в Польщі працівники починають отримувати 5 відсоткову надбавку, яка зростає кожен рік до 20 відсотків. А для осіб, які відпрацювали на держслужбі 20 і більше років, передбачено надбавки у відсотках в суттєвих розмірах: понад 20 років – 75 від місячної зарплати; понад 25 років – 100 від місячної зарплати; понад 30 років – 150 від місячної зарплати; понад 35 років – 200 від місячної зарплати; понад 40 років – 300 від місячної зарплати; понад 45 років – 400 від місячної зарплати.

Порівнюючи розміри середніх заробітних плат по Україні і Польщі по відношенню до середніх заробітних плат держслужбовців (працівників органів місцевого самоврядування) в цих країнах, можна зробити висновок про однакові підходи з боку Держави у стимулюванні і зацікавленості постійної і сталої роботи працівниками в органах місцевого самоврядування (державної служби).

Виплата заробітної плати працівникам виконавчих органів СМР, є складним механізмом, в якому завчасно мають бути вирішені важливі процеси, бо схема

фінансування в бюджетній сфері має свої особливості і значно відрізняється від купівлі послуг за визначеною ціною (по договору).

Будь-яке фінансування (оплата), що проводиться за рахунок коштів виконавчого комітету СМР здійснюється за рахунок бюджетних коштів Сумської міської ради. Бюджет своєчасно розраховується і приймається (затверджується) Рішенням СМР який розробляють відповідно до вимог і норм Бюджетного Кодексу України та інших законодавчих актів.

Зокрема формування фонду заробітної плати по міській раді в цілому починається із формування потреби у видатках на утримання окремо взятої юридичної особи, що була утворена СМР і відповідно утримується за рахунок бюджетних коштів СМР (головні розпорядники бюджетних коштів). Ці юридичні особи (розпорядники), на підставі штатного розпису (розпорядчого документа, яким затверджена чисельність працівників та розмір їхніх посадових окладів) здійснюють розрахунок обсягу заробітної плати кожного працівника, з урахуванням повного переліку доплат та надбавок. Зазначені пропозиції кожної установи узагальнюються і складають окрему статтю витрат в бюджеті СМТГ, який затверджується Рішенням СМР на відповідній сесії (33).

Тим паче, рішенням яке було прийняте на черговій сесії СМР 26 липня 2023 року № 3777 – МР «Про обмеження граничного розміру заробітної плати працівникам виконавчих органів Сумської міської ради, комунальних підприємств та установ Сумської міської ради на період воєнного стану» встановили, що на період воєнного стану керівникам структурних підрозділів Сумської міської ради та комунальних підприємств при нарахуванні заробітної плати необхідно визначати такий загальний розмір стимулюючих надбавок та премій, щоб сукупна сума заробітної плати з нарахуваннями не перевищувала 25 тисяч гривень.

Таке рішення є підставою для зниження рівня задоволення щодо оплати праці зазначених категорій працівників та знижує рівень діяльності ОМС. Даним рішенням обмежується граничний розмір оплати прати при цьому виходячи за рамки законодавства, оскільки жодною нормою законодавства України не

врегульовано та не надано право роботодавцю встановлювати граничний розмір заробітної плати (34).

Діюче законодавство не містить правових норм, які б надавали право органам місцевого самоврядування приймати рішення, що обмежують граничний розмір заробітної плати працівника.

Тож в сукупності таких ситуацій, провівши опитування двадцяти працівників різних виконавчих органів з питань: «чи влаштовує робота у виконавчому органі СМР?» відповідь «так» надали 20 працівників, «чи влаштовує заробітна плата?» відповідь «ні» - 18, «так» - 2.

Особи які надали позитивну відповідь є працівниками пенсійного віку. Працівники які надали негативну відповідь вік становить від 28 років до 55 років.

Беручи навіть невелику кількість працівників результат показує, що все ж більшість не влаштовує розмір оплати праці.

Тож аналіз оплати праці службовців, посадових осіб місцевого самоврядування Польщі та України, свідчить про однакові підходи щодо нарахування у стимулюванні і зацікавленості постійної роботи. Проте в Україні належний рівень оплати праці для забезпечення життя працівника, вважаю є низьким, це є ще однією рушійною силою яка впливає на престижність та зацікавленість громадян вступати на службу до органів місцевого самоврядування. Розмір середньої заробітної плати у Польщі є більшим ніж в Україні, що спонукає громадян до відповідальної, продуктивної роботи в державній службі Польщі. Це є досить важливим важелем та перевагою порівняно з Україною.

Таким чином більшість громадян обирають роботу в приватних фірмах чи починають працювати як фізичні особи- підприємці, тобто йдуть туди де платять більше.

#### **2.4. Система підбору кадрів на конкурсній основі в органах місцевого самоврядування України та Польщі**

Для визначення подібності чи відмінності процедури, вимог щодо проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого

самоврядування у виконавчих органах, вважаю за можливе здійснити порівняння Положень про проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування у виконавчих органах СМР, затвердженого розпорядженням міського голови від 15.08.2011 № 213-К (далі – Положення про конкурс СМР) (35) та про проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування у виконавчих органах Житомирської міської ради, затвердженого розпорядженням міського голови від 25.12.2012 № 728 (далі – Положення про конкурс ЖМР) (36) та систему конкурсного відбору Польщі.

Так як і в СМР Положення про проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування у виконавчих органах у Житомирській міській раді затверджено розпорядженням міського голови. Проте, затверджено зазначене положення у 2012 році, а СМР у 2011 році, тобто спрацювали оперативніше. Необхідно зазначити, що зазначені Положення між собою значною мірою не відрізнятимуться, проте в деяких частинах вони містяться.

У положенні СМР виокремлено те, що конкурсна комісія є комісією вищого рівня для виконавчих органів Сумської міської ради (37), які є юридичними особами. Рішення про проведення конкурсу приймається міським головою.

Водночас у положенні Житомирської міської ради додатковою підставою для прийняття рішення є ще наявність письмового клопотання керівника виконавчого органу міської ради, в підпорядкуванні якого вона знаходиться, або першого заступника, заступників міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, секретаря міської ради, керуючого справами виконавчого комітету міської ради згідно з розподілом обов'язків.

У СМР процедура є аналогічна, проте в самому положенні про це не йдеться.

Серед документів які подають кандидати подається і форма П-2ДС. Разом з тим вказана форма є такою, що втратила чинність згідно із наказом Державної

служби статистики України від 26.08.2016 №154. Тому, враховуючи положення Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затверджений постановою КМУ від 15.02.2002 № 169, які застосовуються під час прийняття на службу в органи місцевого самоврядування відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 № 2493-III, Національним агентством України з питань державної служби листом від 09.06.2017 р. N 5263/13-17 рекомендовано використовувати форму особових карток, яка була затверджена наказом Міністерства статистики України від 26 грудня 1995 року N 343.

Тож, органи місцевого самоврядування з 1995 року до сьогоднішнього часу користуються даною формою.

Щодо умов складання іспиту окрім забезпечення індивідуальної підготовки відповідей на питання білету у положенні ЖМР зазначено про розміщення кандидатів, що унеможлиблює їх спілкування між собою. Хоча такий пункт в Положенні про конкурс СМР не передбачено, проте дивлячись на практику складання іспиту в СМР, розміщення кандидатів здійснюється з метою уникнення можливості спілкування та користування додатковими матеріалами чи гаджетами.

Форма складання іспиту у вигляді надання відповідей на питання у білетах в письмовій формі та співбесіди до цього часу застосовується в органах місцевого самоврядування України.

Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169, яким керуються органи місцевого самоврядування України є застарілим.

На відміну від ОМС, Державні органи керуються Порядком проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 (38).

До прикладу, в 2019 році до постанови Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 року №246 були внесені зміни, серед яких в частину поетапного

проведення конкурсу, де процедура складання іспиту – тестування та визначення його результатів; розв'язання ситуаційних завдань; проведення співбесіди та визначення її результатів.

Також до зазначеної постанови були внесені зміни відповідно до вимог Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної», тобто при подачі заяви, якщо особа виявила бажання взяти участь в конкурсі надає до конкурсної комісії документ, що підтверджує рівень вільного володіння державною мовою.

До положень якими керуються ОМС відповідні зміни не вносилися, тому при подачі документів особами на заміщення вакантних посад в ОМС з урахуванням вимог Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» надаються документи про повну загальну середню освіту за умови, що такий документ підтверджує вивчення особою української мови як навчального предмета (дисципліни), або державний сертифікат про рівень володіння державною мовою, що видається Національною комісією зі стандартів державної мови відповідно до цього Закону.

Беручи до уваги досвід Європейської країни Польщі на будь-яку з посад гміни (до обов'язків гміни належать усі публічні справи місцевого значення, до яких належать такі сфери, як міське господарство, освіта, культура, комунальні послуги, охорона здоров'я, громадського порядку та інші) проводиться конкурс, на якому спеціальна комісія аналізує анкети кандидатів, проводить співбесіду з кожним із них і рекомендує вуйтові (у нас міський голова) особу, яка за їх аналізом найбільше підходить на ту чи іншу посаду (39; 40).

Базові засади організації роботи службовців місцевого самоврядування у Польщі визначені у Законі «Про працівників самоврядування», прийнятому Сеймом у 2008 році (14; 41).

Статтею 11 Закону Польщі встановлено, що набір кандидатів на вільні посади службовців (управлінців), у тому числі на керівні посади службовців, відкритий і конкурентоспроможний. Вакантною посадою службовця (управлінця), а також вільною керівною посадою службовця, є посада, на яку,



згідно з положеннями закону або в порядку домовленості, не був переведений працівник самоврядування, працевлаштований на посаді службовця в цій або іншій установі, що володіє кваліфікаціями, необхідними на цій посаді або на цю посаду не був проведений набір або на яку, незважаючи на проведений набір, працівник не був працевлаштований (14; 40; 41).

Відповідно до цього Закону відбір на службу в польське місцеве самоврядування відбувається трьома способами: обрання, призначення та укладення трудового договору.

Службовці місцевого самоврядування призначаються шляхом укладання трудового договору.

Оголошення про вакантні посади працівників, керівні посади працівників, про прийом на роботу кандидатів на посади публікуються у Бюлетені Публічної Інформації, і стаття 13 Закону містить детальне регулювання вимог до такого оголошення.

Після проведення конкурсу інформація про результати конкурсу негайно оголошується через інформаційну колонку організатора (установи) конкурсу та публікується у бюлетені не пізніше ніж через 3 місяці.

У Польщі Конкурсна комісія відбирає не більше 5 найкращих кандидатів, які відповідають необхідним вимогам і, більшою мірою, додатковим вимогам.

Необхідні умови стосуються вимог, необхідних для виконання певної посади. Додаткові - це вимоги, що сприяють оптимальному виконанню завдань даної посади.

Процедура формування конкурсних комісій у Європейських країнах є прозорою, а її діяльність неупередженою.

Таким чином, аналізуючи наведене можна зазначити, що система проведення конкурсів в органах місцевого самоврядування України та Європейських країнах є подібною, але не однаковою.

## РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Основні проблеми та перспективи вдосконалення управління кадровим потенціалом у виконавчих органах Сумської міської ради

Актуальні проблеми які існують на даному етапі це зниження рівня управління персоналом, поява незацікавленості службовців щодо результатів власної діяльності та поява корупції на різних рівнях, недостатня кількість кваліфікованих працівників, неможливість використання фінансового заохочення для матеріального стимулювання персоналу, що демотивує персонал і не сприяє якісному забезпеченню робочого процесу (42).

Також в системі виконавчої влади, як ні в якій іншій сфері, мають значення морально-етичні та лідерські якості людини (43, с. 104).

Для вдосконалення механізму ефективного управління персоналом в органах місцевого самоврядування можна запропонувати наступне:

1. Розробка алгоритму, програми мотивації персоналу. Для підвищення рівня мотивації та лояльності персоналу, необхідно правильно побудувати мотиваційну систему, задля його ефективного використання.

Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою для задоволення значущих і соціально зумовлених потреб державного службовця, формує його мотивацію до праці (44, с.176).

На сьогодні відомі методи мотиваційних заходів, які мають як матеріальний так і нематеріальний характер.

Важливо об'єднати колектив, залучити до участі у в проєктах з метою прояву здібностей, надихнути на отримання спільних результатів. Проте, важливо розглядати кожного працівника к особистість, індивіда його здібності та можливості.

Тому, загальний результат буде залежати від правильного використання та поєднання цих методів.

2. Розробка системи адаптації.

Здатність працівників адаптуватися до нових ситуацій залежить не тільки від різноманітних умов виробничого середовища, робочого місця та працівників, але й від умов, які безпосередньо з ними не пов'язані (45, с. 30).

Новопризначеним працівникам у виконавчих органах необхідно знати свої обов'язки відповідно до посадових інструкцій, вимоги до роботи, познайомитись з колективом та багато іншого без допомоги досить важко та й це займе багато часу для самостійного ознайомлення.

Як варіант процес адаптації може здійснюватися із залученням відповідальної особи від кадрового відділу, спеціаліста виконавчого органу.

### 3. Удосконалення системи підвищення кваліфікації.

- прийняти Програму підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів Сумської міської ради» на відповідні роки;

- запровадити систематичну практичну підготовку для посадових осіб, які вперше вступають на службу в органах місцевого самоврядування.

### 4. Вчасне оприлюднення вакансій на вакантні посади.

### 5. Оприлюднення вакансій на вакантні посади в період воєнного стану.

Публікуючи інформацію про вакантні посади громадяни матимуть змогу ознайомитися ними та подати відповідні документи до органу з урахуванням специфіки функціональних повноважень управлінь, відділів тощо. На даний час оприлюднення вакансій на Інформаційному порталі Сумської міської ради не здійснюється, проте прямого застереження на законодавчому рівні не вказано.

Важливим напрямком у вдосконаленні системи управління є етика та її неухильне застосування в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування.

Необхідно дотримуватись загальновизнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування, з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб (43, 46) .

На сьогоднішній день у виконавчих органах СМР складається наступна ситуація на яку впливає багато факторів:

- слабка інтелектуальна та професійна складова керівного складу та спеціалістів;

- дефіцит компетентності значної частини службовців;

- недосконала професійна підготовка кадрового потенціалу виконавчих органів СМР (особливо такі фактори ще більше набувають свого проявлення у період воєнного стану, коли конкурси взагалі не проводяться);

- відсутність вміння приймати обґрунтовані управлінські рішення;

- низький рівень матеріального забезпечення, яка включає в себе проблему залучення молоді на службу в ОМС.

Тож у процесі відбору кадрів є важливим виключення суб'єктивізму та забезпечення об'єктивності у напрямі реалізації головних завдань ОМС.

Щодо перспектив, то вважаю що досягненням є те, що новим Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» буде удосконалено систему управління персоналом: вводиться поняття "керівник служби", модифікується служба управління персоналом, вимоги до службовця місцевого самоврядування будуть чіткішими, як і вимоги до конкурсного добору на службу, а розміщення інформації про конкурс та його результати здійснюватиметься на Єдиному порталі вакансій публічної служби, вводиться відкладене право другого за результатом конкурсу кандидата на зайняття посади та удосконалюються положення про кадровий резерв з осіб, які отримали відкладене право на службу.

Щороку службовець місцевого самоврядування проходитиме оцінювання, складатиме програму навчання на підставі індивідуальної програми професійного розвитку. Саме навчанню приділено новим законом чимало уваги де передбачено стажування, підготовка, підвищення кваліфікації, самоосвіта.

Як видно з аналізу, проблеми кадрового забезпечення не завжди напряму стосуються саме внутрішньої системи ОМС та їх процедури забезпечення персоналом, а основою є саме законодавство яким встановлюється певний порядок який є основою для побудови кадрового потенціалу.

Отже, при застосуванні заходів спрямованих на вдосконалення управління персоналом виконавчих органів буде досягнуто якісних результатів які сприятимуть розвитку громади та сприятимуть здійсненню необхідних змін.

Такі зміни вже прийняті та чекають на їх практичне застосування. Тож ці зміни і є вирішенням значної частини існуючих прогалин в системі кадрового забезпечення.

### **3.2. Шляхи впровадження досвіду іноземних країн в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування**

Верховною Радою України прийнято Закон України № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування», який набере чинності через шість місяців з дня його опублікування, але не раніше ніж через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні.

Відповідно до нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» ті, хто проходять службу в органах місцевого самоврядування, залежно від посади, призначатимуться за результатами виборів або за результатами конкурсної процедури (46).

На осіб, які перебуватимуть у трудових відносинах (наприклад, патронатна служба), дія цього закону не поширюватиметься. Працівниками органів місцевого самоврядування вважатимуться ті, хто виконуватиме функції з обслуговування – роботу, яка не передбачає здійснення повноважень, безпосередньо пов'язаних з виконанням завдань і функцій самоврядування.

У Польщі служба в органах місцевого самоврядування регулюється Законом «Про працівників місцевого самоврядування» від 21 листопада 2008 року.

Цим законом визначено, що до основних обов'язків службовця місцевого самоврядування належить дбати про виконання публічних завдань з урахуванням суспільних інтересів та індивідуальних інтересів громадян.

Польський підхід до видів працівників місцевого самоврядування за критерієм призначення наступний. Співробітники польського місцевого

самоврядування приймаються на роботу за результатами виборів, на підставі призначення, трудового договору.

Працівники місцевого самоврядування приймаються на канцелярські посади, у тому числі керівні, та допоміжно-обслуговуючі посади.

Серед виборних посад, наприклад, посада голови гміни (мера, президента міста). Серед посад, на які здійснюється призначення, – посада заступника голови гміни (мера, президента міста) (47).

Подібність між Україною та Польщею полягає в тому, що призначення на посади в органах місцевого самоврядування здійснюється на основі конкурсного відбору. Однак, згідно з українським законом, результатом конкурсного відбору є визначення переможця конкурсу на посаду посадової особи місцевого самоврядування та другого кандидата (за наявності) на посаду посадової особи місцевого самоврядування.

Переможцем конкурсу та другим кандидатом визнається особа, яка за результатами загального оцінювання кандидатів посіла перше та друге місце відповідно.

У Польщі конкурсна комісія обирає до п'яти найкращих кандидатів, які відповідають основним вимогам та будь-яким іншим додатковим вимогам.

Основні вимоги - це ті, що необхідні для конкретної посади. Додаткові вимоги - це ті, що сприяють оптимальному виконанню обов'язків на посаді. В українському законі йдеться про загальні та спеціальні вимоги, яким має відповідати кожен кандидат.

Відповідно до нового Закону України, другий за результатами конкурсу кандидат на посаду службовця має право бути призначеним на посаду поза конкурсом, якщо посада стане вакантною протягом одного року з дня прийняття конкурсною комісією рішення про результати конкурсу, або якщо переможець конкурсу відмовився від призначення на посаду, або якщо йому відмовлено у призначенні на посаду за результатами спеціальної перевірки право бути призначеним на посаду без конкурсу.

У Польщі, якщо посада потребує повторного заміщення протягом трьох місяців з дня встановлення трудових відносин, одна особа може бути призначена з числа кандидатів.

Українські державні службовці (крім органів місцевого самоврядування) мають досвід як визначення переможця та другого найкращого кандидата в конкурсі, так і досвід визначення найкращих 5/3 кандидатів.

Це пов'язано з тим, що суб'єкти призначення повинні бути гнучкими у виборі відповідних кандидатів, а не просто формально призначати поданих кандидатів. Однак, доцільно призначати найбільш компетентного кандидата, тобто першого відібраного кандидата, який набрав найбільшу кількість балів. Метою конкурсу є виявлення таких осіб.

В Україні, якщо інше не передбачено Конституцією або законом, службовцям органів місцевого самоврядування забороняється займатися іншою оплачуваною діяльністю (крім викладацької, наукової, творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) та підприємницькою діяльністю.

У Польщі службовці органів місцевого самоврядування на канцелярських посадах не можуть займатися будь-якою діяльністю, що суперечить їхнім службовим обов'язкам, може бути обґрунтовано запідозрена в упередженості чи особистій зацікавленості або суперечить їхнім зобов'язанням, що випливають із закону [44].

У законі Польщі звернено увагу на вирішення проблеми обмежень щодо прийому та проходження служби в органах місцевого самоврядування.

Цим законом встановлено заборону щодо відносин безпосередньої службової підпорядкованості між подружжям та особами, які знаходяться у стосунках кровного споріднення до другого ступеня або ознак першого ступеня чи у стосунках всиновлення, опіки чи піклування.

Також визначено, що працівник самоврядування, прийнятий на посаду службовця, у тому числі на керівну посаду, не може займатися іншими видами діяльності, пов'язаними із заняттями, що входять у коло службових обов'язків,

викликаючи тим самим обґрунтовані підозри в упередженості або особистому інтересі. У разі підтвердження порушення будь-якої із заборон працівником трудові відносини розриваються без попереднього повідомлення або він відкликається з обійманої посади» (14).

Стосовно обмежень встановлених щодо посадових осіб місцевого самоврядування приділено цілий розділ в Законі України «Про запобігання корупції».

Аналізуючи положення законів можна зазначити, що український закон містить більшу деталізацію правового регулювання саме праці посадових осіб та пов'язаних складових, ніж польський закон.

Таким чином, з прийняттям нового закону, Україна поступово буде розвивати та професіоналізувати службу на рівні громад, на рівні обласних рад, на рівні областей та передбачає збільшення прозорості та наближення до стандартів Європейського Союзу .

Можна зазначити, що Україна в частині правового регулювання праці посадових осіб місцевого самоврядування запозичила у Польського законодавства положення щодо процедури оголошення та проведення конкурсу на обійняття відповідних посад (саме, в частині прозорості та публічності оголошення про проведення конкурсу); щодо обмежень, пов'язаних із прийняттям на службу в органи місцевого самоврядування та проходженням служби (в частині конфлікту інтересів та наявності в працівника особистого інтересу); щодо проведення періодичної оцінки (атестації).



## ВИСНОВКИ

На тлі розвитку економічних відносин в умовах спаду виробництва, зміни форм власності, інфляції та в період воєнного стану докорінно погіршився життєвий рівень українського народу. Розумний баланс між правами та обов'язками, повноваженнями та відповідальністю всіх рівнів влади та керівників є необхідним етапом розвитку та демократизації українського громадянського суспільства.

З метою підвищення соціально-економічного, фінансового розвитку, задоволення суспільних інтересів територіальної громади, постає завдання у формуванні ефективного місцевого самоврядування подальший розвиток України як демократичної держави. Важливим елементом системи ефективного функціонування органів місцевого самоврядування є компетентність та професіоналізм кадрового складу.

Механізми управління персоналом є фундаментальним прискоренням процесу демократичних змін. Але для цього необхідно створити елементи змін в органах місцевого самоврядування: забезпечити високу якість службовців, удосконалити законодавчу базу та законодавчо закріпити прозорі кадрові процедури, запровадити ефективну систему стимулювання службовців, забезпечити прозорість та вдосконалити систему підготовки та перепідготовки посадових осіб, вдосконалити та оптимізувати кадрові служби, дотримуватись демократичних принципів справедливості та відкритості при вирішенні питань майбутньої роботи співробітників.

Лише за умови дотримання цих вимог і стандартів можливе вдосконалення системи управління людськими ресурсами в системі органів місцевого самоврядування в нашій країні. З метою реалізації національних інтересів ми створимо резерв висококваліфікованих управлінців з високими моральними якостями та вийдемо на рівень розвитку на рівні з провідними країнами світу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Історія відбору.  
[https://stud.com.ua/156547/meditsina/istoriya\\_vidboru](https://stud.com.ua/156547/meditsina/istoriya_vidboru) (дата звернення 22.09.2023)
2. Малиновський, В. (2018). Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор». <https://core.ac.uk/download/pdf/199400191.pdf> (дата звернення 22.09.2023)
3. Магдебурзьке право в історії української державності. (б. д.). РОЗДІЛЬНЯНСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ – Офіційний веб-сайт. <https://rozdilna-rda.od.gov.ua/wp-content/uploads/2022/03/134-magdeburzke-pravo-v-istoriyi-ukrayinskoyi-derzhavnosti.pdf> (дата звернення 22.09.2023)
4. Довбенко, В. & Мельник, В. (2010). Потенціал і розвиток підприємства (2-ге вид.). Львівської політехніки. (Оригінал опубліковано 2010 р.) 232. <https://vlp.com.ua/node/7715?page=0,0> (дата звернення 22.09.2023)
5. Москаленко, В. (2010). Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства . Бізнес-Навігатор. №3(20). 165 – 170. (дата звернення 22.09.2023)
6. Дембіцька, С. (2014). Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні. Національний університет “Львівська політехніка”. 33-38. <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/8bc58fb0-b2eb-4f09-8703-b9ceef2f2b8a/content> (дата звернення 22.09.2023)
7. Аксьонова, О., Волківська, А., Яценко, О., Якобчук, В. & Завгородній, А., (2022). Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток, Стаття 2. [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2022/34.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf) (дата звернення 22.09.2023)
8. Концепції управління персоналом. Менеджмент персоналу - опорний конспект Херсонський державний аграрний університет. <https://studfile.net/preview/7186560/page:8/> (дата звернення 10.10.2023)

9. Войтович, Р. Державна кадрова політика України в умовах глобалізації: сутність та особливості реалізації. URL : [www.cprk.cv.ua/i/2251775.doc](http://www.cprk.cv.ua/i/2251775.doc). (дата звернення 22.10.2023)
10. Жовнірчик, Я. (2017). Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. № 12. 102–107. (дата звернення 22.10.2023)
11. Дегтяренко, О., Таранюк, К., & Лук'янихін, В. (2016). Управління трудовими ресурсами. Адміністративний менеджмент для магістрів. за заг. Ред. О. М. Теліженка та С. В.Глівенка. Суми: Університетська книга. 872. (дата звернення 22.09.2023)
12. Безсмертна, В. (б. д.). Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання. [http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012\\_8\\_3.pdf](http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf) (дата звернення 22.10.2023)
13. Протопопова, Я., & Китайгородська, В. (2021). МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ КОНКУРСУ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАДИ ПУБЛІЧНОГО ОРГАНА. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. Трудове право; право соціального забезпечення, Том 32 (71) (5), 17–21. [https://juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/5\\_2021/6.pdf](https://juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/5_2021/6.pdf) (дата звернення 22.10.2023)
14. Мельник, П. В., & Мельник, В. П. (2020). Досвід країн Європейського Союзу з питань правового регулювання праці посадових осіб органів місцевого самоврядування та перспективи його впровадження в Україні. У CHALLENGES OF LEGAL SCIENCE AND EDUCATION: AN EXPERIENCE OF EU COUNTRIES AND INTRODUCTION IN UKRAINE (с. 286–307). Izdevnieciba “Baltija Publishing”. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-007-0-16>. (дата звернення 22.10.2023)
15. Національне агентство України з питань державної служби - Щодо переведення чи просування посадових осіб місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. (б. д.). Головна. Національне агентство України з питань

державної служби. <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-perevedennia-chy-prosuvannia-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia-u-period-dii-voiennoho-stanu> (дата звернення 10.11.2023)

16. Яковенко, О. (2021). Державна регіональна політика як складова адміністративної реформи. Вісник державної служби, (2), 17–23. (дата звернення 10.11.2023)

17. Мельтюхова, Н. (2016). Зарубіжний досвід публічного адміністрування. Київ: НАДУ. 28. (дата звернення 10.11.2023)

18. Падалко, Г. (2019). Теорія служби в органах місцевого самоврядування в Україні: муніципальноправове дослідження: монографія. Харків: Право. 288. (дата звернення 10.11.2023)

19. Інформація про результати конкурсів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування. <https://smr.gov.ua/uk/miska-vlada/vakansiji.html> (дата звернення 10.11.2023)

20. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII : станом на 19 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 01.11.2023).

21. Малиновський, Ю., & Карий, О. (2022). Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. Ефективність державного управління, (4 (73)). (дата звернення 15.11.2023)

22. Польовий, П. (2022). Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: Теоретичний аспект. Журнал Державне управління: удосконалення та розвиток - наукове фахове видання з питань державного управління. [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2022/102.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf) (дата звернення 15.11.2023)

23. Арзамасова, О. В. (2015). Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. Глобальні та національні проблеми економіки, (4), 102–106. <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/22.pdf> (дата звернення 15.11.2023)

24. Вольська, О., Сапельникова, Н., Кольцова, Д. (2019). Актуальні проблеми кадрового забезпечення органів публічної влади. Вісник Національної

академії Державної прикордонної служби України. Серія: Державне управління. Вип.1 [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu\\_2019\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2019_1_4). (дата звернення 15.11.2023)

25. Лісогор, л., & Руденко, Н. (2022). КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 4(221). <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3> (дата звернення 15.11.2023)

26. Конституція України, № 254к/96-ВР (2020) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення 10.11.2023).

27. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322-VIII : станом на 1 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 16.11.2023).

28. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів : Постанова Каб. Міністрів України від 09.03.2006 р. № 268 : станом на 26 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-п#Text> (дата звернення 27.10.2023).

29. Середня заробітна плата в Україні в Євро. Офіційний вебсайт. Міністерство фінансів України. <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/eur/> (дата звернення: 10.11.2023)

30. Головченко, Д. (2021) Держслужба у Польщі — схожі процедури, відмінні умови. Судово-юридична газета. <https://sud.ua/ru/news/publication/191295-derzhsluzhba-u-polschi-skhozhi-protseduri-vidminni-umovi> (дата звернення 15.11.2023)

31. Середня заробітна плата в Польщі. Офіційний вебсайт. Міністерство фінансів України. <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/world/poland/> (дата звернення: 10.11.2023)

32. 1 польський злотий (PLN) в євро (EUR). Офіційний вебсайт. Міністерство фінансів України. <https://minfin.com.ua/ua/currency/converter/1-pln-to-eur/?date=30-06-2022&val1=&val2> (дата звернення: 10.11.2023)

33. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 21.06.2001 р. № 2542-III : станом на 1 січ. 2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2542-14#Text> (дата звернення: 15.11.2023).

34. Про обмеження граничного розміру заробітної плати працівникам виконавчих органів Сумської міської ради, комунальних підприємств та установ Сумської міської ради на період воєнного стану : Рішення від 26.07.2023 р. № 3777 – МР. URL: <https://smr.gov.ua/uk/dokumenty/rishennya-miskoji-radi/2023.html> (дата звернення: 10.11.2023).

35. Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування Сумської міської ради: Розпорядження Сумського міського голови № 213-К від 15.08.2011 року <https://smr.gov.ua/uk/miska-vlada/vakansiji.html> (дата звернення 25.10.2023)

36. Про затвердження Положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування у виконавчих органах Житомирської міської ради: Розпорядження міського голови № 728 від 25.12.2012. URL: <https://old.zt-rada.gov.ua/departments/28/215> (дата звернення 28.10.2023)

37. Про склад комісії для проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування Сумської міської ради : Розпорядження міського голови від 24.11.2017 № 418-к. URL:<https://smr.gov.ua/uk/miska-vlada/vakansiji.html> (дата звернення 15.10.2023)

38. Роз'яснення щодо особливостей проведення конкурсу та порядку проведення іспитів кандидатів на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування. (б. д.). Офіційний вебпортал парламенту України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v3673351-03#Text> (дата звернення: 10.11.2023)

39. Україна-Польща: як відбувався процес децентралізації у наших сусідів. (2016). Persha електронна газета. URL:<https://persha.kr.ua/article/81980-krayina-polshha-yak-vidbuvavsya-protses-detsentralizatsiyi-u-nashyh-susidiv/> (дата звернення: 10.11.2023)
40. Фролов, О. (2011). 2. Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Польщі. Віче, (14). <https://veche.kiev.ua/journal/2649/> (дата звернення 15.10.2023)
41. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych : Ustawa of 21.11.2008 no. Dziennik Ustaw 2008 nr 223 poz. 1458 : as of 1 November 2021. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20082231458> (date of access: 01.11.2023).
42. Лісогор, Л., & Нестеренко, В. (2020). Формування та реалізація трудового потенціалу регіонів та громад як основа забезпечення їх сталого розвитку. Економіка і організація управління. № 2 (38). 20-30. URL:[file:///C:/Users/HP/Downloads/9377-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-18713-1-10-20201224%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/9377-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-18713-1-10-20201224%20(2).pdf) (дата звернення 15.11.2023)
43. Компанець, О. (2022). Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. Публічне управління і адміністрування. № 2 (76). URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2022/17.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/17.pdf) (дата звернення 15.11.2023)
44. Варава, Л. (2018). Особливості мотиваційної системи управління в органах місцевого самоврядування та напрями її удосконалення. 173-201.о (дата звернення 15.11.2023)
45. Пуліна, Т., Ткачук, О., & Вафіна, А. (2018). Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Економіка та держава. № 12. 44–49. URL : [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2018/11.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/11.pdf). (дата звернення 15.11.2023)

46. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III : станом на 1 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення 27.10.2023).

47. Стешенко, Т., & Болдирєв, С., (2016). Еволюція територіальної організації влади в країнах Східної Європи (Польща, Чехія, Болгарія, Угорщина, Словенія). Вип. 32. 48-60. [https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12176/1/Steshenko\\_Boldurev\\_48-60.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12176/1/Steshenko_Boldurev_48-60.pdf) (дата звернення: 06.11.2023)