

ченко // Матеріали міжнародної наук.-практичної конференції / Коорд. центр громад. ініціатив ; ред. кол. : В. Ковальчук (відп. ред.) [та ін.] – Л. : Вид-во громад.-політ. журналу «Державність», 2003.

11. Економічний розвиток громади : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ced.org.ua/ukr/book1/index.html>.

12. С карты Украины еженедельно исчезает одно село // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nbnews.com.ua/news/13497>.

13. Економічний розвиток громади // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ced.org.ua/ukr/book1/index.html>.

14. Романюк С. Прогноз соціально-економічних наслідків проведення реформи адміністративно-територіального устрою // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://oda.odessa.gov.ua/Main.aspx?sect=Page&IDPage=2849&id=1>.

15. Литвин В. Адміністративно-територіальний устрій України: проблеми, шляхи реформування / В. Литвин // Голос України. – 2010. – № 167.

16. Алексеев В. Реформа для самодостатності територіальних громад в Україні // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.soskin.info/ea/2009/3-4/200923.html>.

УДК 352.07:35.08

Світлана Чижова

ДО ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У статті розглядаються проблеми кадрових служб органів місцевого самоврядування та пропонуються шляхи удосконалення їх діяльності.

Ключові слова: *кадрова служба, кадровий менеджмент, менеджмент управління людськими ресурсами, служба управління персоналом, управління персоналом органу місцевого самоврядування.*

В останні роки стало загальною думкою, що ефективність розвитку економіки сучасних держав значною мірою залежить від того, скільки коштів вона вкладає в своїх громадян. Стратегічна доктрина сучасного прогресу базується на концепції всебічного розвитку людського потенціалу. Досвід Китаю, Південної Кореї, Гонконгу, інших країн південно-східної Азії, які досягли вагомих результатів технічного та економічного розвитку, наочно свідчить про те, що за рахунок концентрації ресурсів в освітній системі можна всього за 10–15 років піднятися до рівня, що відповідає показниками передових світових держав. Пріоритетні вкладення в людину в такому контексті стають не наслідком зростання добробуту держави, а його причиною.

Використання методології сучасного менеджменту людських ресурсів в органах місцевого самоврядуван-

ня є об'єктивною тенденцією, відповіддю на вимоги демократизованого суспільства щодо радикального підвищення результативності та ефективності надання послуг цими органами та зміни стилю відносин влади й громадян. Адміністративно-управлінські реформи у провідних країнах світу демонструють значні можливості підвищення результативності та ефективності органів місцевого самоврядування на засадах менеджменту людських ресурсів [1].

Такий підхід дає можливість узагальнити та реалізувати цілий спектр питань адаптації посадових осіб місцевого самоврядування до зовнішніх умов, врахування особистого фактору в побудові системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Основою концепції управління людськими ресурсами, яка була б адекватною сучасним умовам України, є постійно зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, цінностей, вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед органами місцевого самоврядування. Адже при побудові сучасного суспільства відбувається поступовий відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу, практично необмеженої виконавчої влади до ринкових відносин, що базуються на методах інноваційного розвитку. Тому головним елементом всередині системи органів місцевого самоврядування повинні стати співробітники, а за її межами – громада як споживач продуктів та послуг органів місцевого самоврядування. Необхідно повернути свідомість посадових осіб місцевого самоврядування до споживача, а не до начальника, до задоволення потреб громадян, а не до розбазарювання спільної власності, до ініціативи, а не до бездумного виконання. Перейти до соціальних норм, що базуються на законах економіки, етики, інноваціях тощо.

Важливе значення для висвітлення проблем управління людськими ресурсами в системі державного управління та державної служби мають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених: В. Б. Авер'янова, С. Д. Дубенко, Б. П. Колеснікова, Н. М. Колісниченко, Н. Р. Нижник, О. Ю. Оболенського, О. В. Оболонського, Т. І. Пахомової, Л. В. Пашко, Р. М. Плюща, С. Ф. Поважного, А. П. Рачинського, С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова, В. М. Щокіна, О. П. Якубовського та ін. Але сьогодні практично відсутні розробки щодо створення ефективної системи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування

Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування як складний та інтегративний процес потребує комплексного вивчення. Підвищується актуальність ефективного використання людських ресурсів в органах місцевого самоврядування в період виходу з кризового стану. Актуальність проблеми управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, її теоретична і практична значущість, обмеженість наукових досліджень зумовили вибір теми статті.

Однією з основних складових системи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування стають служби управління персоналом. Однією з функцій служби управління персоналом є функція розвитку позитивних службових відносин. Службові відносини в органах місцевого самоврядування повинні будуватися на основі тих переконань, які сприяють їх ефективному функціонуванню та розвитку [2]. Основними принципами роботи служб з управління персоналом повинні стати: увага до особистості співро-

бітників, їх прав та гідності; розвиток особистості та забезпечення якнайкращого використання її можливостей; побудова комунікацій між керівниками та співробітниками на засадах колегіального обговорення з рівними правами врегулювання виникаючих протиріч. На нашу думку, основними завданнями з управління персоналом в органах місцевого самоврядування можуть бути такі:

- створення правового простору, достатнього для забезпечення легітимності діяльності з розвитку людських ресурсів органів державної влади і місцевого самоврядування;
- створення інфраструктури, що забезпечує розвиток людських ресурсів.
- комплектування організаційних структур, що ведуть роботу з людськими ресурсами, досвідченими і компетентними фахівцями;
- методичне забезпечення діяльності з управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування;
- організаційне, матеріально-технічне і фінансове забезпечення управління людськими ресурсами.

Виходячи з вищевикладеного, основними принципами роботи з людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування повинні бути: пріоритет реалізації стратегічних цілей державної кадрової політики; постійна адаптація цілей і завдань управління людськими ресурсами до змін, адекватних політичним, соціальним і економічним умовам розвитку країни; підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування, розробка систем різнобічної мотивації та стимулювання людських ресурсів;

- розробка профілей компетентності посадових осіб місцевого самоврядування;
- залучення нових фахівців, розширення соціальної бази органів місцевого самоврядування; безперервність підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування; регулярна оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, їх підрозділів, окремих керівників і фахівців; налагодження ефективних горизонтальних і вертикальних взаємозв'язків, обмін досвідом і інформацією; вдосконалення методів і технологій роботи з людськими ресурсами.

Формування нової філософії публічного управління визначає необхідність виділення діяльності щодо розвитку людських ресурсів в окрему складову в системі органів місцевого самоврядування. Метою подібного вичленення є визнання того, що розвиток людських ресурсів в органах місцевого самоврядування – важлива складова підвищення якості надання послуг громадянам. В результаті функціонування служб з управління персоналом в органах місцевого самоврядування буде:

- проведений аналіз людських ресурсів органів місцевого самоврядування, виходячи з кваліфікаційних вимог;
- розроблена цільова система безперервної професійної освіти посадових осіб місцевого самоврядування;
- створена система добору та ротатії самоврядних службовців на засадах компетентнісного підходу;
- сформована система профілів компетентності посадових осіб місцевого самоврядування за видами та обсягами діяльності.

Управління людськими ресурсами відіграє все більш важливу роль в досягненні органами місцевого самоврядування стратегічних цілей функціонування та розвитку. Адаптивність змін цілей діяльності та структури,

необхідні зміни в моделях поведінки людських ресурсів. Забезпечення постійної відповідності рівня професійної компетентності людських ресурсів органів місцевого самоврядування вимогам розвитку територіальної громади можливе в тому випадку, коли в органі місцевого самоврядування здійснюється: ясне цілкомкладання та чітке програмування всіх сторін діяльності на всіх рівнях управління; постійне підвищення професійної компетентності співробітників; регулярний зворотний зв'язок, якісна оцінка діяльності співробітників; формування ефективної системи мотивації для працівників органів місцевого самоврядування; заохочення до оновлення знань посадових осіб місцевого самоврядування.

Використання зазначених чинників можливе через реалізацію відповідних альтернативних підходів до розвитку людських ресурсів.

Перший підхід – це зовнішній найм або кількісний розвиток персоналу. Другий підхід – розвиток кар'єри посадових осіб місцевого самоврядування. Наступний підхід – це навчання і підвищення кваліфікації. В основі ухвалення рішення органу місцевого самоврядування щодо необхідності витратити ресурси на навчання співробітників повинно бути, по-перше, усвідомлення того, що навчання може стимулювати значний ефект процесу надання послуг; по-друге, прискорені темпи зміни умов функціонування та розвитку органу місцевого самоврядування в контексті розвитку держави. Ще один підхід пов'язаний з тенденцією переходу від механістичних (лінійних і лінійно-функціональних) структур управління до органічних (проектних та матричних) розширює можливості розвитку людських ресурсів через спільну діяльність шляхом створення команд. Командна робота – це синтез переваг малого бізнесу з програмно-цільовим управлінням в межах служби в органах місцевого самоврядування.

Наступний підхід – це безперервний розвиток особистості співробітника. Він заснований на аналізі його потреб в контексті самооцінки на фоні структури основних здібностей. Важливе місце у процесі саморозвитку займає професійна орієнтація. Остання виступає як загальна ідеологія безперервного розвитку співробітника органу місцевого самоврядування на основі його здібностей, покликана постійно готувати його до змінних умов життя та професійної діяльності. Кожна програма розвитку людських ресурсів в органах місцевого самоврядування, що включає розвиток компетентностей, має бути орієнтована на вимірюване покращення конкретних показників діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Стає зрозумілим, що проблеми розвитку людських ресурсів не можна вирішувати стихійно, епізодично. Для того, щоб просуватися вперед, необхідно дати керівникам органів місцевого самоврядування систему знань щодо варіантів підвищення цінності людських ресурсів в своєму підрозділі, сформувані навички ефективної співпраці з підлеглими [3]. Відношення до «людського чинника» органу місцевого самоврядування як до одного з найважливіших його ресурсів, який необхідно розвивати і використовувати для збільшення його можливостей, породжує нові форми організації роботи з людськими ресурсами, мотивації співробітників тощо.

Відповідно до цього, основними напрямками діяльності служби управління персоналом в органах місцевого самоврядування можуть стати: формування цілей підсистем та характеристики завдань, які повинні вирішуватися на різних рівнях в органі місцевого самоврядування; опис цих завдань у вигляді набору вимог до

професійних компетентностей працівника, необхідних для того, щоб зайняти певну посаду; розробки систем діагностики професійних компетентностей працівників; розробки системи заходів щодо розвитку людських ресурсів[4; 5].

На сьогоднішній день кадрові служби або відділи кадрової роботи існують у всіх виконкомах міських рад. Характерними ознаками цих структурних утворень є те, що у своїй діяльності вони все ще розуміють людські ресурси як «кадри», не використовують сучасні інструменти мотивації людських ресурсів, стратегії розвитку людських ресурсів, сучасні методи оцінки ефективності праці посадових осіб місцевого самоврядування тощо. Аналіз інтернет-сайтів міських рад України дозволив визначити наступні проблеми. Так, аналізуючи положення про кадрову службу Чернівецької міської ради, можна зробити висновок, що основною метою кадрової служби є: реалізація державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування та з питань кадрової роботи; задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання; документальне оформлення проходження служби в органах місцевого самоврядування і трудових відносин.

Основними завданнями кадрової служби Криворізької міської ради є реалізація державної політики з питань служби в органах місцевого самоврядування, організація і здійснення контролю з питань кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування та ведення кадрового діловодства, здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту, документальне оформлення проходження служби в органах місцевого самоврядування та трудових відносин, координація роботи з питань впровадження та забезпечення функціонування системи управління якістю в органах місцевого самоврядування.

Спеціалісти з відділу кадрової роботи Артемівської міської ради забезпечують оформлення особових справ посадових осіб, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, здійснюють методичне керівництво проведення відбору кандидатів на вакантні посади, розробляють проекти рішень, розпоряджень щодо кадрів, організують і ведуть роботу з обліку кадрового резерву, координують стажування фахівців, проводять аналіз та узагальнення статистичної звітності, здійснюють контроль за своєчасним виконанням наказів, розпоряджень, які входять до компетенції спеціалістів з кадрової роботи.

Основними завданнями кадрової служби Дебальцевської міської ради є: організація і здійснення кадрової роботи, на яку покладено принципи демократичного добору і просування по службі за діловими якостями та професійною компетентністю, постійне навчання працівників, підвищення їх кваліфікації, заохочення їх до службової кар'єри, реалізації державної політики з питань служби в органах місцевого самоврядування; реалізація державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування та з питань кадрової роботи; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання; документальне оформлення проходження служби в органах місцевого самоврядування та трудових відносин; здійснення діяльності, пов'язаної з

державною таємницею і заходами щодо забезпечення режиму секретності і постійного контролю за його додержанням. Служба є режимно-секретним органом Дебальцевської міської ради.

Основними завданнями відділу кадрової роботи Луцької міської ради є: реалізація державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування та з питань кадрової роботи; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання; документальне оформлення проходження служби в органах місцевого самоврядування та трудових відносин. Відділ при виконанні покладених на нього функцій взаємодіє з органами виконавчої влади, з депутатами міської ради, постійними комісіями міської ради, тимчасовими контрольними комісіями та виконавчими органами, утвореними міською радою, підприємствами, установами, організаціями, об'єднаннями громадян.

Основними завданнями відділу організаційної та кадрової роботи Броварської міської ради виступають: планування роботи апарату виконавчого комітету Броварської міської ради; здійснення організаційної діяльності виконавчого комітету; взаємодія і зв'язки з органами виконавчої влади; аналіз і прогнозування суспільно-політичних процесів у місті; сприяння виконавчому комітету міської ради у розвитку його зв'язків з політичними партіями, громадськими та релігійними організаціями, засобами масової інформації; координація діяльності місцевих засобів масової інформації з питань поширення ними інформації про політичні, соціально-економічні, інші суспільні процеси і події у місті; взаємодія з правоохоронними органами; організація роботи, спрямованої на реалізацію державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування та з питань кадрової роботи в апараті міської ради, здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; проведення роботи з кадрами в апараті міської ради та виконанню з метою комплексного вирішення питання комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити радикальні суспільно-економічні перетворення; заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання, документальне оформлення проходження служби в органі місцевого самоврядування та трудових відносин.

Основні завдання кадрової служби Балаклійської міської ради є: реалізація державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування та з питань кадрової роботи в апараті Балаклійської міської ради та її виконавчому комітеті; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту в апараті Балаклійської міської ради та її виконавчому комітеті; задоволення потреби в кваліфікованих кадрах апарату Балаклійської міської ради та її виконавчого комітету та їх ефективне використання; прогнозування розвитку персоналу апарату Балаклійської міської ради та її виконавчого комітету, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання; документальне оформлення проходження служби в апараті Балаклійської міської ради та її виконавчому комітеті трудових відносин. Але за такої кількості функцій, покладених на кадрові служби органів місцевого самоврядування, видається неоптимальним кількісний та якісний склад цих структурних підрозділів.

Наведені приклади дають підставу до розуміння необхідності реформування та розвитку кадрових служб в

системі органів місцевого самоврядування, пертворення їх на служби управління персоналом із функціями, структурою та забезпеченням фахівцями, які б за своїми компетентностями відповідали сучасним вимогам системи розвитку людських ресурсів в цих органах.

☞ Органи місцевого самоврядування на рівні міста не є гігантськими корпораціями, в яких співробітник може пропрацювати все своє життя. Але відомо, що підтримка ефективності управлінської діяльності вимагає періодичної (раз в 5–7 років) зміни характеру роботи управління. В органах місцевого самоврядування на рівні міста такий рівень мобільності можна забезпечити лише для дуже обмеженого числа фахівців. Останні повинні мати можливість змінити місце роботи, і їх професійні компетентності повинні цьому сприяти. Причому це важливо не тільки для посадових осіб місцевого самоврядування, але і для органів місцевого самоврядування в цілому. На жаль, на сьогодні не існує системи компетентнісних вимог до діяльності посадових осіб місцевого самоврядування і пов'язані з ними проблеми (зокрема законодавчі і нормативні) в уявленнях про службу в органах місцевого самоврядування не випадкові. Адже діяльність посадових осіб місцевого самоврядування пов'язана з необхідністю формулювати і вирішувати специфічні набори завдань, пов'язані з особливостями конкретних ситуацій конкретного органу місцевого самоврядування конкретної громади.

Процеси становлення і розвитку місцевого самоврядування в нових умовах зумовили необхідність вирішення органами місцевого самоврядування принципово нових завдань. Зміна змісту цілей, завдань, функцій, повноважень місцевих органів представницької влади спричинила значне ускладнення і розширення поля діяльності самоврядних службовців.

Узагальнення наукових поглядів щодо місця служб управління персоналом в системі управління людськими ресурсами дає можливість виокремити проблеми управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, що притаманні системі місцевого самоврядування в Україні, та подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Література.

1. Edwards P., Ferner A., Sisson K. The conditions for International human resource management: two case studies // International Journal of Human Resource Management, 1996. - №7. – P. 20–40.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордвинова. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
3. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз): монографія / А. Рачинський. – К.: НАДУ, 2009. – 316 с.
4. Колесніков Б. П. Кадрові служби органів виконавчої влади перед викликом часу // Зб. наук. пр. НАДУ при Президентіві України. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – Вип. 1. – С. 116–122.
5. Колесніков Б. П. Шляхи підвищення ефективності роботи кадрових служб в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування // Актуальні пробл. держ. упр.: Зб. наук. пр. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2004. – Вип. 1. – С. 178–183.

В'ячеслав Шарій

МЕТОДИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ ІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У статті досліджено систему організації діяльності органів місцевого самоврядування України із соціально-економічного розвитку територіальних громад. Запропоновано методика залучення інвестицій до муніципальних утворень.

Ключові слова: територіальна громада, органи місцевого самоврядування, методика організації діяльності, інвестиції.

☞ Недоліки сучасної системи організації діяльності органів місцевого самоврядування України із соціально-економічного розвитку територіальних громад полягають у заформалізованості, що не сприяє реалізації запланованого, особливо щодо залучення інвестицій до муніципальних утворень. У зв'язку з цим, доцільно виробити методики, що стали б сукупністю інструментів, підходів, принципів, які сприятимуть реалізації технологій управління відповідними територіальними утвореннями системи місцевого самоврядування в умовах підвищеної нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища.

☞ Слід зазначити, що дослідженням вироблення методики організації діяльності органів місцевого самоврядування із соціально-економічного розвитку муніципальних утворень приділяли увагу канадські вчені П. Сміт та П. Мур [4], а також американський науковець Л. Піс [3], запропонувавши для систем муніципального управління своїх держав відповідні алгоритми. Російські дослідники А. Н. Широков [2], а також В. В. Іванов і А. Н. Коробова [1] проаналізували можливість застосування для російської системи муніципального управління своєрідної системи організації розвитку територіальної громади на прикладі міста Тольятті.

☞ Специфіка функціонування та розвитку вітчизняної системи місцевого самоврядування суттєво відрізняється від західних і американських моделей. В Україні, на нашу думку, досі непереглянутою й нерационалізованою залишається проблема соціально-економічного розвитку територіальних громад, а особливо – в частині діяльності із залучення інвестицій до муніципальних утворень.

☞ Мету дослідження становить вироблення методики організації діяльності органів місцевого самоврядування України із соціально-економічного розвитку територіальних громад з акцентом на залучення інвестицій до муніципальних утворень.

☞ Для визначення стратегічних пріоритетів розвитку територіальних громад доцільно, на нашу думку, застосовувати аналіз сильних і слабких сторін, можливостей потенціальних загроз із зовнішнього середовища. При цьому, можливості слід сприймати як альтернативи, що сприяють виробленню, наприклад, новий продукт, залучити нових споживачів управлінських послуг, упровадити нову технологію, перебудувати та поліпшити ланцюги цінностей, оптимізувати умови