

директори шкіл, метою діяльності став обмін інформацією між школами міста, а також школами та місцевою владою, члени громади стали отримувати інформацію про вплив місцевого бюджету на рішення, що приймаються у сфері освіти); комітети у справах пенсіонерів у Медіасі та Пітетсі (до складу увійшли 27 та 30 пенсіонерів відповідно, метою утворення стала необхідність вирішення проблем міста за участю жителів, зокрема щодо охорони навколишнього природного середовища, підготовки до свят, прибирання вулиць, вивезення сміття, проблеми бродячих собак, транспортні питання) та ін. [13, с. 25 – 27]. Слід зазначити, що досвід діяльності таких громадських інституцій свідчить про поліпшення процесу залучення громадян до місцевого управління, а також стану поінформованості влади про потреби громадян, посилюючи цим демократичні засади муніципальних відносин.

Отже, існуюче у світі поширення тенденції врахування думки громадськості у процесах місцевого розвитку, розробки відповідних стратегій та програм свідчить про зацікавленість органів влади у підвищенні рівня участі населення під час вирішення питань місцевого значення. У цьому напрямі вкрай важливим є використання: оглядів та обговорень різних способів участі громадян в ухваленні рішень; опитувань громадської думки; дорадчих механізмів прийняття рішень з питань місцевого значення за допомогою діяльності громадських комітетів, комісій, партнерських рад; публічних зборів населення або певних груп; нових інформаційних та комунікативних технологій; можливостей громадян допомагати в ухваленні місцевих рішень на різних етапах. Адаптація цього позитивного зарубіжного досвіду стосовно заохочення безпосередньої участі громадян до ухвалення рішень на місцевому рівні в Україні має відбуватися за умови врахування вітчизняних реалій та традицій місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. **Бачення** бажаного майбутнього міста громадою: залучення громадян до участі у стратегічному плануванні // *Аспекти самоврядування*. – 2000. – № 2 (7). – С. 21 – 39.
2. **Гаврилова И. Н.** Местное самоуправление и социальное партнерство в Нидерландах / И. Н. Гаврилова // *Государственная власть и местное самоуправление*. – 2005. – № 4. – С. 24 – 26.
3. **Експертний висновок** щодо відповідності національного законодавства України положенням Європейської хартії місцевого самоврядування, Страсбург, 30 лип. 2010 р. – Режим доступу: www.municipal.gov.ua/articles/show/menu/60.
4. **Європейська хартія** місцевого самоврядування : ратифікована законом України від 15 лип. 1997 р. № 452/97-ВР. – Режим доступу : www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_036.
5. **Іванова Т. В.** Організація місцевого самоврядування в Україні : навч. посіб. / Т. В. Іванова. – К. : Професіонал, 2005. – 112 с.
6. **Коструба В. В.** Місцеве самоврядування в Швеції / В. В. Коструба //

Держава і право : зб. наук. пр. / редкол. : Ю. С. Шемшученко (голов. ред.). – К. : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2008. – С. 109 – 115.

7. **Кравченко В. В.** Конституційні засади місцевого самоврядування в Україні (основи муніципального права) : навч. посіб. / В. В. Кравченко, М. В. Пітцик. – К. : Арарат-центр, 2001. – 176 с.

8. **Курочкин А. В.** Опыт муниципального реформирования в государствах Балтийской Европы / А. В. Курочкин, Е. О. Курочкина // *Полис*. – 2003. – № 3. – С. 89 – 97.

9. **Местное** самоуправление в Швеции / С. Хеггрут, К. Крульваль, К. Рибердаль [и др.]. – Стокгольм : Эландерс Гуммесонс, 1996. – 120 с.

10. **Могунова М. А.** Самоуправление в Швеции как способ обеспечения общегосударственных и местных интересов / М. А. Могунова // *Вопр. гос. и муницип. упр.* – 2008. – № 4. – С. 48 – 71.

11. **Обушний О.** Особливості реалізації повноважень органів місцевого самоврядування в США на рівні муніципалітетів / Олег Обушний // *Публіч. упр.: теорія та практика* : зб. наук. пр. / редкол. : В. Мартиненко (голов. ред.) [та ін.]. – Х. : ДокНаукаДержУпр, 2011. – Вип. 4 (8). – С. 142 – 148. – Режим доступу : www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/4/05.pdf.

12. **Оффердал О.** Местное самоуправление в Скандинавии / О. Оффердал // *Полис*. – 1999. – № 2. – С. 155 – 167.

13. **Посібник** з участі громадськості : проект «Голос громадськості» / за ред. Д. Г. Холдар, О. Захарченко ; пер. з англ. Т. Дігтяр, І. Піонтківська. – К. : Дизайн-студія «іМедіа», 2002. – 149 с.

14. **Элерс Д.** Местное самоуправление в Германии / Д. Элерс // *Государство и право*. – 2002. – № 3. – С. 68 – 74.

Надійшла до редколегії 25.12.12

УДК 35.08:352

Людмила ПОП'ЮК

*Національна академія державного управління
при Президентові України*

СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Досліджуються стан кадрових процесів в органах місцевого самоврядування, сутність управління цими процесами як чинника підвищення ефективності та результативності їх діяльності. Висвітлюються основні проблеми управління кадровими процесами в системі органів місцевого самоврядування України, конкретизуються тенденції розвитку служб управління персоналом виконавчих органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: кадрові процеси, управління кадровими процесами, персонал, органи місцевого самоврядування.

© Поп'юк Л. В., 2013

Людмила Попюк. Сущність управління кадровими процесами в органах місцевого самоуправління

Исследуются состояние кадровых процессов в органах местного самоуправления, сущность управления этими процессами как фактора повышения эффективности и результативности их деятельности. Освещаются основные проблемы управления кадровыми процессами в системе органов местного самоуправления Украины, конкретизируются тенденции развития служб управления персоналом исполнительных органов местного самоуправления.

Ключевые слова: кадровые процессы, управление кадровыми процессами, персонал, органы местного самоуправления.

Liudmyla Popiuk. The entity of personnel processes management in local self-government authorities

The state of personnel processes in local self-government authorities, entities of this processes management as a factor of increasing the efficiency and effectiveness of their activity are researched. The basic problems of personnel management processes in the system of local self-government authorities in Ukraine are lighted. The trends of development of personnel management services in executive bodies of local self-government are specified.

Key words: personnel processes, personnel processes management, personnel, local self-government authorities.

Як свідчить історичний досвід України та сучасна зарубіжна практика, лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації теоретичних напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема і роботи з персоналом. В Україні проблеми управління персоналом в їх системно-організаційному зв'язку ще не дістали належного осмислення. Роль кадрових служб в управлінні персоналом була й залишається на сьогодні незначною, оскільки їх діяльність має здебільшого формальний характер. Основну частину роботи щодо управління персоналом виконують переважно безпосередні керівники, які досить часто недостатньо підготовлені до цієї діяльності й не отримують при цьому необхідної консультативної та методичної допомоги, особливо в системі органів місцевого самоврядування. Як наслідок, нерозвиненість кадрових служб, невідповідність керівників до управління персоналом негативно відображаються на діяльності органів публічної влади. Особливого значення ця проблема, з огляду на брак професійно підготовлених кадрів, набуває для органів місцевого самоврядування, оскільки гальмує процес їх подальшого розвитку.

Безпосередньо вивчення питань управління органами державної влади започатковано та найбільш ґрунтовно висвітлено в наукових працях С. С. Алексєєва, Н. Т. Гончарук, В. С. Куйбіди, О. Ю. Оболенського, Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка, А. П. Рачинського, С. М. Серьогіна та ін., у яких система управління персоналом (кадрами) розглядалась як складова та невід'ємна частина управління в органах публічної влади.

Однак, незважаючи на інтенсивність та широкий спектр досліджень, присвячених різним напрямкам роботи з персоналом органів державної влади та проблемам, що тісно пов'язані з цією сферою діяльності, комплексне та узагальнююче дослідження управлінських аспектів роботи з персоналом саме в органах місцевого самоврядування на сьогоднішній день відсутнє.

Мета статті – дослідити стан кадрових процесів в органах місцевого самоврядування, сутність управління цими процесами як чинника підвищення ефективності та результативності діяльності органів місцевого самоврядування.

Кадрова політика має свою об'єктивну логіку, що відображає рівень потреб і можливостей українського суспільства та держави, реальний стан закономірностей розвитку кадрових процесів, а також їх залежність від характеру і рівня суспільно-політичного та економічного розвитку. Удосконалення управління персоналом є умовою та важливим фактором становлення нової моделі суспільного устрою. Для подолання відчуження суспільства від влади та апарату державного управління від народу виникає необхідність вироблення нової державної політики, пошуку механізму для її практичної реалізації та створення принципово нової системи роботи з кадрами [1, с. 119].

Для ефективного управління кадрами, а отже, і кадровими процесами необхідно опанувати наукові підходи і методи, які можна застосувати в процесі управління кадрами. Однак досі питання про управління кадровими процесами залишається одним із найскладніших і найменш науково розроблених.

Як зазначають С. М. Серьогін та О. В. Антонова, кадрові процеси в органах влади охоплюють послідовні в часовому вимірі зміни кадрового корпусу, спрямовані на самовідтворення його характеристик, забезпечення реалізації владно-розпорядчих функцій. Вони включають передусім посуювання по службі, безперервну зміну стану службових відносин і зв'язків, кількісних і якісних параметрів кадрового корпусу [2, с. 188 – 190].

В. М. Олуйко розглядає кадрові процеси як якісні й кількісні зміни кадрового складу організації в часі і просторі для досягнення визначених соціально-економічних, політичних, професійних цілей шляхом виявлення потреби в професійно підготовлених кадрах і відповідної наявності цих кадрів в організації [5, с. 77].

Управління кадрами визначається як діяльність суб'єктів реалізації кадрової політики, що містить планування кадрових ресурсів і спрямовується на мобілізацію, мотивацію кадрового складу, контроль за кадрами, а також забезпечення умов для їх професійного вдосконалювання, отримування задоволення в процесі виконання ними функціональних обов'язків. Управління персоналом розглядається як система управлінського впливу на співробітників органу влади з метою

якнайефективнішого використання їх професійних здібностей і можливостей.

Управління персоналом служби в органах місцевого самоврядування можна також уявити як систему (цілі, функції, пріоритети, завдання, методи управління, кадрові технології) та процес управлінської діяльності (визначення потреби в персоналі, адаптація, навчання та підвищення професійної кваліфікації, мотивація, соціальний захист, стимулювання праці, нормативно-правове забезпечення діяльності посадовців тощо). Управління кадровими процесами передбачає конкретизацію кадрових проблем органу влади та розроблення заходів щодо їх вирішення, визначення кількісних показників кадрових процесів та розроблення технологій їх планування, обліку, контролю та аналізу, формування інструментів впливу керівництва органу влади та її кадрової служби на кадрові процеси, підготовку відповідних нормативних документів [4, с. 2 – 4].

Отже, сутністю управління кадровими процесами у сфері муніципальної служби є управління умовами їх плину, тобто забезпечення трьох взаємопов'язаних процесів: формування якісного кадрового складу органу місцевого самоврядування, використання професійного потенціалу посадовців та їх розвиток.

Держава впливає на кадрові процеси в органах місцевого самоврядування за допомогою законів, нормативно-правових актів, управлінських рішень, а також через діяльність посадовців, які постійно взаємодіють з кадрами муніципальних структур, контролюючи від імені держави виконання її законів. Відповідно до Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр., метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвиненою ринковою економікою [6]. Важливу роль у цьому відіграє місцеве самоврядування як влада, найбільш наближена до громадян, яка має можливість здійснювати таку політику з урахуванням місцевої специфіки.

Однією з особливостей системи управління кадровими процесами в місцевому самоврядуванні є те, що відповідно до ст. 6 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» консультативне та методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування здійснюється центральним органом виконавчої влади з питань державної служби з урахуванням вимог чинного законодавства про місцеве самоврядування в Україні [7]. Отож повноваження цього органу частково поширюються і на органи місцевого самоврядування.

Водночас є недоцільним віднесення ряду повноважень з управління кадровими процесами в органах місцевого самоврядування до окремого центрального органу, який не здатний охопити всієї специфіки цих

органів, а отже, не може спрогнозувати потребу окремої установи в кадрах. У свою чергу, це негативно впливає на процес планування під час управління кадровими процесами, а тому необхідно більшість таких повноважень передавати на нижчий рівень управління.

У ст. 6 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачено, що методичну допомогу з організації і проходження служби в органах місцевого самоврядування (крім центрального органу виконавчої влади з питань державної служби) можуть надавати відповідні комітети Верховної Ради України, а контроль за дотриманням законодавства щодо служби в органах місцевого самоврядування здійснюють відповідні органи державної влади в порядку, встановленому законом [7]. Таким чином, з'являється ще декілька суб'єктів, які опосередковано причетні до системи управління кадровими процесами в місцевому самоврядуванні. У ст. 10 закону визначено порядок прийняття на службу в органи місцевого самоврядування. Згідно з нею до суб'єктів управління кадровими процесами належить широке коло авторів – від виборців, які проживають у межах певної територіальної громади, до обраних ними осіб і цілих інституцій. Відповідно до ст. 10 закону голови районних, районних у містах, обласних рад, Київський та Севастопольський міські голови (міст обласного і республіканського в Автономній Республіці Крим значення) мають право самостійно (без конкурсу) добирати та приймати на службу своїх помічників, радників (патронатну службу) [7].

Проведення конкурсу, випробування та стажування під час прийняття на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється в порядку, визначеному законодавством України про державну службу, тобто в цьому аспекті правове поле їх діяльності спільне з правовим полем інших органів державної влади.

Після обрання (призначення) зазначені вище посадові особи підпадають під дію нормативно-правових актів, які регламентують їх діяльність на даних посадах, у тому числі й тих, що стосуються кадрових процесів. Додатково до законів та підзаконних актів додається, наприклад, регламент роботи певної ради, де також визначається порядок прийняття та звільнення з посади муніципальних службовців. Також керівник органу місцевого самоврядування затверджує профілі професійної компетентності посад служби в органі місцевого самоврядування та вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня, напряму підготовки (спеціальності), досвіду роботи та інші вимоги до рівня професійної компетентності кандидатів на відповідні посади. Органи місцевого самоврядування також можуть здійснювати підготовку і прийняття довгострокових регіональних (місцевих) планів, проектів і програм кадрового забезпечення служби в органах місцевого самоврядування, розвитку кадрових служб, запровадження стандартизації і контрольних параметрів оцінки якості роботи.

Ці документи стають складовими системи управління кадровими процесами в місцевому самоврядуванні.

Кадрова політика органів місцевого самоврядування націлена на поліпшення ефективності їх діяльності шляхом активізації співпраці з громадськими організаціями, населенням з метою уникнення надмірної політизованості кадрових призначень, ослаблення кадрового потенціалу владних структур, корупційних проявів та спрямована на розширення видів управлінських послуг, поліпшення їх якості, реалізації програм соціально-економічного розвитку територій та вирішення завдань місцевого значення. Можна погодитися із Н. Нижник у тому, що динаміка розвитку служби в органах місцевого самоврядування як соціально-правових і професійних інститутів відстає від завдань їх функціонування в суспільстві. Причому це стосується як питань організації, так і питань забезпечення управління кадровими процесами. Аналіз кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування і соціально-економічних процесів дозволяє зробити висновок, що однією з головних причин гальмування реформ є нездатність певної частини управлінських кадрів успішно здійснювати ринкові перетворення через бюрократичне мислення, формальний підхід до змісту виконуваної роботи, заорганізованість, командно-адміністративні методи управління [3, с. 3 – 4].

На думку Л. В. Смішко, однією з причин безсистемності формування апарату органів місцевого самоврядування є результати народного волевиявлення – виборів [8]. У більшості випадків кар'єра посадових осіб місцевого самоврядування нижніх рівнів розпочинається саме з цього моменту і говорити про професіоналізм посадовців при цьому не доводиться. Водночас Г. Атаманчук вважає, що більшість керівників, починаючи із сільського рівня, завжди знали, що їх власна доля залежить від керівництва вищого рангу, а те, що відбувалося на рівні громад, їх не цікавило. Навіть якщо й виникав такий інтерес, то лише за дорученням керівництва. Звідси маємо споконвічну відсталість, невлаштованість життя, занедбаність продуктивних сил та, головним чином, людського потенціалу [1, с. 122].

Кадрові процеси відображають рух у кадрових відносинах і зв'язках, зміну кількісних та якісних показників кадрового складу муніципальних органів та характеризують напрями їх діяльності щодо персоналу та найсуттєвіші для конкретного виконавчого органу сфери формування кадрового потенціалу.

Особливістю системи управління кадровими процесами в місцевому самоврядуванні є її полісуб'єктність. Так, суб'єктами, які впливають на штат органу місцевого самоврядування, є:

- 1) територіальна громада, яка обирає сільських, селищних, міських голів та депутатський корпус відповідної ради;
- 2) депутатський склад відповідної ради, що обирає голову та його заступників в обласній, районній, районній у місті раді, голови постійної

комісії з питань бюджету обласної, Київської та Севастопольської міських рад;

3) міський голова, голова обласної, районної, районної в місті ради, селищний, сільський голова, які призначають на посади керуючих справами відповідних рад та керівників відділів, управлінь, а також інших працівників органів місцевого самоврядування;

4) спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань реалізації державної політики у сфері державної служби, який здійснює методичне керівництво проведенням конкурсного відбору посадових осіб місцевого самоврядування, організовує їх навчання і професійну підготовку;

5) комітети Верховної Ради України в частині надання методичної допомоги щодо кадрових процесів;

6) державні органи, що відповідно до повноважень здійснюють контроль за дотриманням законодавства щодо служби в органах місцевого самоврядування.

Звідси і така особливість: різноманіття механізмів зайняття посад в органах місцевого самоврядування, оскільки на відміну від державної служби ряд посад заповнюється через механізми виборів та затверджень, а не лише призначень. Відтак маємо і різноманіття нормативно-правових актів, що регулюють кадровий процес, зокрема законів (щодо виборів та служби в органах місцевого самоврядування) і різноманітних програм.

Кадрові процеси служби органів місцевого самоврядування мають спиратися на обґрунтовані програми розвитку цих органів, місцевого самоврядування в цілому і відповідні цільові кадрові програми, що враховують короткостроковий та середньостроковий прогнози потреби в кадрах, розвитку кадрової ситуації, володіти засобами для впливу на неї. Кадрові програми повинні містити завдання з розвитку персоналу, що включають: заходи з адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією органу місцевого самоврядування; нову адекватну стратегію, концепцію створення робочих місць і систему заходів з її реалізації; заходи на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями установи.

Кадровим службам необхідно вдосконалювати підходи, форми й методи управління, запроваджувати стратегічне планування кадрової роботи та, що найважливіше, заздалегідь проводити підготовку й перепідготовку кадрів у навчальних закладах, їх стажування в органах публічної влади. Кадрова робота і процеси мають набути системності, яка передбачає наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість усіх аспектів управління персоналом, її безперервність.

Важливим елементом системи управління кадровими процесами є кадрові служби (кадрові працівники) органів місцевого самоврядування. Аналіз практики їх роботи свідчить про те, що вони виконують переважно допоміжні функції технічного характеру, часто вирішують

лише документаційні завдання. Проте вони одними з перших повинні адаптуватися до змін зовнішніх умов функціонування їх організації в цілому та акцентувати свою увагу на впровадженні сучасних новітніх кадрових технологій для заміни старих, які вже не можуть розглядатися як ефективні при переході до функціонування на засадах публічного менеджменту.

У той самий час кадрові служби органів місцевого самоврядування повинні змінити концептуальний підхід до управління персоналом, який використовувався впродовж другої половини ХХ ст. та отримав назву управління трудовими ресурсами, на новий – управління людським розвитком (потенціалом). Необхідно уникати виключно технічного, ресурсного підходу до кадрів, а ставитись до них як до соціальної складової діяльності муніципальних органів.

Отже, докорінної перебудови потребує робота кадрових служб органів місцевого самоврядування відповідно до вимог ринкової економіки, нової парадигми стосунків між публічною владою і суспільством, конкретної кадрової стратегії. Менеджери з персоналу цих органів мають пройти спеціальну перепідготовку.

Важливою є проблема недостатньої кількості кваліфікованих кадрів муніципальних органів влади. Привертає увагу недостатній рівень професійної компетенції, навичок організаційної роботи та вмінь спілкування окремих посадовців зі споживачами публічних послуг, формалізм під час проведення конкурсного відбору, щорічного оцінювання посадовців.

Зазначимо, що на сьогодні роль органів самоврядування в управлінні кадровими процесами обмежується організацією роботи щодо відбору на службу та призначення на відповідну посаду. Недостатньо уваги приділяється організації роботи з кадровим резервом, запровадженню інноваційних кадрових технологій, моніторингу потреб у професійній підготовці та підвищенню кваліфікації посадовців, забезпеченню цільового відбору осіб на навчання. Тому саме на усуненні вищезазначених недоліків та інтенсивнішому застосуванні факторів розвитку кадрових процесів необхідно акцентувати діяльність при поліпшенні системи управління кадровими процесами в органах місцевого самоврядування.

Аналіз показує, що кадрова політика української держави здебільшого не відповідає сучасним вимогам. Керівництво органів публічної влади на різних рівнях не має програми дій стосовно персоналу, а кадровий процес зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки праці і персоналу, прогнозу кадрових потреб тощо. У кращому випадку кадровий процес полягає в здійсненні контролю за негативними проявами в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку проблем: виникнення конфліктів, відсутність кваліфікованої

робочої сили, відсутність мотивації до праці. Їх кадрові служби не мають цілісної програми прогнозування розвитку персоналу.

З урахуванням усього вищевикладеного об'єктивною видається необхідність розробки шляхів удосконалення реалізації органами місцевого самоврядування кадрової політики для поліпшення управління кадровими процесами. У сучасних умовах їх кадрова політика повинна стати прискорювачем нагромадження соціального капіталу, соціально-економічних перетворень територій, поєднувати вирішення питань адміністративно-територіальної реформи із формуванням механізму надання якісних публічних послуг.

Так, доцільно розробляти та впроваджувати в органах місцевого самоврядування довгострокові програми роботи з кадрами, у яких слід передбачити заходи:

- щодо моніторингу кадрового забезпечення та прогнозування і планування потреб у посадовцях певної спеціалізації і кваліфікації;
- створення сучасної системи об'єктивного і прозорого підбору, прийому і переміщення кадрів на основі їх ділових та професійних якостей;
- створення дієздатного кадрового резерву та системи роботи з ним;
- належного науково-методичного та матеріально-технічного забезпечення виконання посадовцями своїх функцій;
- впровадження системи безперервного професійного навчання посадовців;
- організації направлення на навчання та підвищення кваліфікації посадовців до навчальних закладів;
- кадрового та навчально-методичного забезпечення навчального процесу та активного впровадження нових методів і технологій навчання в спеціалізованих закладах післядипломної освіти чиновників;
- організаційно-методичного забезпечення проведення щорічного оцінювання діяльності посадовців;
- організації запровадження нових кадрових технологій тощо.

Система управління кадровими процесами в місцевому самоврядуванні є доволі специфічною та неоднозначною, що вимагає пошуку шляхів її поліпшення для забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування для забезпечення реалізації інтересів громади.

Сучасна служба в органах місцевого самоврядування повинна створити дійовий механізм реалізації функцій місцевого самоврядування і на практиці муніципальна служба має бути цілісним, добре організованим організмом, який поєднує у своїй діяльності інтереси громади і держави. Тому особливе місце в державній кадровій політиці займає політика щодо кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, оскільки від їх якісного складу залежить виконання функцій місцевого самоврядування та вирішення питань

місцевого значення, якість надання адміністративних і громадських послуг.

Серед актуальних напрямів подальших наукових досліджень насаперед є вивчення форм і методів служби в органах місцевого самоврядування як визначального принципу її формування і реалізації.

Список використаних джерел

1. **Алексєєв В. М.** Суспільство та держава: управлінські взаємовідносини : монографія / В. М. Алексєєв. – Чернівці : Технодрук, 2012. – 344 с.

2. **Енциклопедія** державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк [та ін.]. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Сєрьогін [та ін.]. – 2011. – 524 с.

3. **Золотарьов В. Ф.** Місцева влада у світлі управління кадровими процесами / В. Ф. Золотарьов. – Режим доступу : www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znppduu/du/2012_221/html/12.html.

4. **Золотарьов В. Ф.** Сутність управління кадровими процесами у сфері державної служби / В. Ф. Золотарьов. – Режим доступу : www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Trpu/2011_2/doc/4/02.pdf.

5. **Олуйко В. М.** Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія / В. М. Олуйко. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – 325 с.

6. **Про Стратегію** державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : www.president.gov.ua/documents/14429.html.

7. **Про службу** в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. – Режим доступу : zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2493-14.

8. **Смішко Л. В.** Аналіз процесів професійного розвитку кадрового складу місцевого самоврядування: регіональний аспект / Л. В. Смішко. – Режим доступу : www.univer.km.ua/visnyk/1257.pdf.

Надійшла до редколегії 22.02.13

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

БАТРАЧЕНКО Іван Григорович,
д-р психол. наук, проф., зав. каф. педагогіки та психології ДОППО

ГОНЧАРОВА Тетяна Валеріївна,
здобувач ДРІДУ НАДУ, державний реєстратор-голов. спеціаліст
Управління державної реєстрації Донецької міської ради

ГРИГОРОВА Марія Олександрівна,
канд. біол. наук, докторант ДРІДУ НАДУ

ДЕРГАЧ Анна Вадимівна,
магістр держ. упр.

ДЯЧЕНКО Наталія Павлівна,
аспірант НАДУ

ЗАБЛОЦЬКИЙ Володимир Валентинович,
канд. політ. наук, докторант ХарПІ НАДУ

КАЛАШНИК Надія Сергіївна,
канд. пед. наук, докторант ДРІДУ НАДУ

КВІТКА Сергій Андрійович,
канд. філос. наук, доц., доц. каф. держ. упр. та місц.
самоврядування ДРІДУ НАДУ

КЕРНЕС Геннадій Адольфович,
аспірант НАДУ

КІЗІЛОВ Юрій Юрійович,
аспірант НАДУ

КРИНИЧНА Ірина Петрівна,
д-р наук держ. упр., доц., проф. каф. держ. упр.
та місц. самоврядування ДРІДУ НАДУ

КОЛЕСНИКОВ Борис Петрович,
д-р наук держ. упр., член-кореспондент Академії екон. наук,
доц., проф. каф. фінансів ДонДУУ

ЛЕТУЧИЙ Дмитро Миколайович,
здобувач ДРІДУ НАДУ

ЛЕЩЕНКО Василина Володимирівна,
канд. наук держ. упр, доц. каф. упр. охороною
суспільного здоров'я НАДУ

ЛУКАШЕВА Наталія Анатоліївна,
аспірант ОРІДУ НАДУ