

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СУТЬ ТА ЧИННИКИ

Р. Думін, аспірант

ORCID ID: 0009-0001-1546-8306

Львівський національний університет природокористування

© Р. Думін, 2024

<https://10.31734/agrarecon2024.02.054>

Думін Р. Механізм формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування: суть та чинники

Ефективне функціонування органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від якості кадрового потенціалу, який забезпечує реалізацію їхніх повноважень та виконання покладених на них завдань. Саме тому питання механізмів формування та розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування надзвичайно актуальне та потребує ґрунтовного дослідження.

Розглянуто механізм формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, його суть та чинники, які на нього впливають. Наголошено на важливості забезпечення органів місцевого самоврядування висококваліфікованими та професійними кадрами, здатними ефективно виконувати свої обов'язки та сприяти розвитку територіальних громад.

Детально проаналізовано поняття «потенціал» та його складові елементи. Наголошено на необхідності комплексного підходу до формування кадрового потенціалу, який охоплює не лише підбір та розстановку кадрів, але й їхній професійний розвиток, мотивацію та створення сприятливих умов для реалізації їхнього потенціалу.

Особливу увагу приділено внутрішнім та зовнішнім чинникам, які позначаються на формуванні кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. До внутрішніх чинників автор відносить організаційні, фінансові та кадрові можливості органів місцевого самоврядування, а також розроблену кадрову політику. Зовнішні чинники охоплюють специфіку сфери управління держави, потреби соціально-економічного розвитку суспільства, характеристику продуктивних сил і виробничих відносин, соціально-демографічні, соціокультурні та міграційні процеси.

Розглянуто принципи формування державної кадрової політики, які є важливими для забезпечення ефективного функціонування державного апарату та соціального розвитку суспільства. Наголошено, що принципи формування державної кадрової політики мають бути спрямовані на забезпечення соціальної справедливості, комплексності та послідовності реалізації, збалансованості суспільних інтересів та інтересів окремих соціальних груп, професіоналізму, балансу між досвідченими працівниками та молоддю, гендерної рівності та безперервності освіти.

Зауважено важливість створення ефективних і надійних механізмів, вільних від корупції, а також забезпечення відповідних умов, які сприятимуть поширенню єдиної управлінської культури на всіх рівнях влади. Вказано на необхідність підвищення мотивації службовців органів місцевого самоврядування, сприяння їхній успішності, кар'єрному зростанню та досягненню професійних цілей.

Ґрунтовно проаналізовано теоретичні та практичні аспекти формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, а також подано рекомендації щодо вдосконалення цього процесу. Результати дослідження можуть бути корисними для науковців, державних службовців, представників органів місцевого самоврядування та всіх, хто цікавиться питаннями кадрового забезпечення й розвитку органів місцевого самоврядування в сучасних реаліях українського суспільства.

Ключові слова: кадровий потенціал, державне управління, кадрова політика, орган місцевого самоврядування.

Dumin R. Mechanism of forming the human resources potential of local self-government bodies: essence and factors.

The effective functioning of local self-government bodies largely depends on the quality of human resources, which ensures the exercise of their powers and fulfillment of their tasks. That is why the issue of mechanisms for the formation and development of the human resources potential of local self-government bodies is extremely relevant and requires a thorough study.

This research examines the mechanism of formation of the human resources potential of local self-government bodies, its essence and factors that influence it. The author emphasizes the importance of providing local self-government bodies with highly qualified and professional staff capable of effectively performing their duties and contributing to the development of territorial communities.

The article analyzes in detail the concept of "potential" and its constituent elements. The author emphasizes the need for an integrated approach to the formation of human resources, which includes not only the selection and placement of personnel but also their professional development, motivation, and creation of favorable conditions for the realization of their potential.

Particular attention is paid to the internal and external factors influencing the formation of the human resources potential of local self-government bodies. The author refers to internal factors such as organizational, financial, and human resources capabilities of local self-government bodies, as well as the developed personnel policy. External factors include the specifics of the sphere of government, the needs of socio-economic development of society, the characteristics of productive forces and industrial relations, and socio-demographic, socio-cultural, and migration processes.

The article delves into the essential principles of forming State personnel policy, crucial for the effective functioning of the State apparatus and societal progress. As such, these principles should center on ensuring social justice, complexity, and consistent implementation, balancing public interests with those of specific social groups, promoting professionalism, maintaining a balance between experienced employees and young talent, advocating for gender equality, and ensuring educational continuity.

The author highlights the importance of establishing effective and trustworthy mechanisms free from corruption, as well as ensuring suitable conditions to foster a unified management culture at all levels of government. The author also stresses the necessity to boost the motivation of local government employees, supporting their success, career advancement, and achievement of professional goals.

In the article, there is a comprehensive analysis of the theoretical and practical aspects of enhancing the human resources potential of local self-government bodies. It also provides recommendations for improving this process. The findings of the study could be valuable for researchers, civil servants, representatives of local self-government bodies, and individuals interested in human resources issues and the development of local self-government in Ukraine.

Keywords: human resources, public administration, personnel policy, local self-government body.

Постановка проблеми. Оптимізація розподілу владних організацій у державі є комплексним кроком на шляху до формування повноцінних органів місцевого самоврядування та ефективної системи адміністративно-територіальної організації держави. Сучасна система муніципального управління в Україні характерна активним упровадженням децентралізаційних реформ, спрямованих на посилення ролі та відповідальності органів місцевого самоврядування у вирішенні соціально-економічних проблем на місцях. Це зумовлює зростання актуальності питань, пов'язаних із формуванням та розвитком кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування.

Сучасні інноваційні процеси, що відбуваються в рамках адміністративної реформи системи державної служби України, диктують

необхідність підвищення ефективності державного управління. Це зумовлено, зокрема, модернізацією соціально-економічної та політико-правової систем країни. За таких умов гостро постає питання механізму формування та підготовки кадрів, які володіють знаннями та навичками, необхідними для ефективного функціонування в оновлених умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективне функціонування органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від професійної компетентності та рівня підготовки місцевих органів влади. «Після запровадження реформи децентралізації та створення місцевих територіальних громад з'явилися реальні владні повноваження на місцевому рівні (Линдюк, 2021, с. 79). У сучасних умовах динамічного розвитку суспільства та зростан

ня складності завдань, покладених на органи місцевого самоврядування, питання механізмів формування кадрового потенціалу муніципальних службовців набуває особливої актуальності.

Питання формування кадрового потенціалу, пов'язані з удосконаленням системи підготовки та підвищення кваліфікації органів влади місцевого самоврядування, досліджували чимало вітчизняних науковців, серед яких: Н. Гончарук (2018), О. Линдюк (2016), Р. Рудницька (2014), С. Зелінський (2019), Н. Алюшина (2004), Л. Прудіус (2018), О. Петроє (2019) та ін.

Дослідники ґрунтовно вивчили питання розвитку кадрового потенціалу, зосередившись як на загальних аспектах, так і на методах його вдосконалення на рівні місцевих органів управління. Ці дослідження дали цінні знання щодо механізмів розвитку системи відбору при наймі персоналу в органах місцевого самоврядування; впровадження наукових методів підбору, розстановки і виховання професійних кадрів; загальних тенденцій розвитку кадрового потенціалу.

Незважаючи на значний масив досліджень, присвячених загальним аспектам розвитку кадрового потенціалу, в українській науковій літературі спостерігається брак ґрунтовних розробок, сфокусованих на вивченні конкретних механізмів формування кадрів органів місцевого самоврядування.

Постановка завдання. Сучасні умови розвитку державного управління диктують необхідність переходу до антропологічної спрямованості, яка передбачає орієнтацію на людину, її потреби та цінності. Наше завдання – теоретичне обґрунтування суті механізмів формування кадрового потенціалу місцевих органів влади. Для цього ми всебічно та комплексно дослідили завдання, які дадуть змогу ідентифікувати та проаналізувати ключові механізми формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування в Україні; визначити та дослідити чинники, що впливають на ефективність функціонування цих механізмів; розробити практичні рекоме-

ндації щодо вдосконалення досліджуваного процесу.

Методика дослідження та матеріали. У ході дослідження теми використали низку методологічних підходів, зокрема теоретичний аналіз та узагальнення. Це передбачало аналіз наукової літератури, законодавчих та нормативно-правових документів, що визначають суть механізму формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, а також узагальнення концептуальних підходів до розуміння чинників впливу на цей процес. Застосовано історико-правовий метод для вивчення еволюції законодавчого регулювання місцевого самоврядування в Україні, аналізу змін і тенденцій у розвитку правового статусу територіальних громад. Крім того, використано порівняльно-правовий метод для дослідження міжнародних стандартів і рекомендацій щодо організації місцевого самоврядування.

Матеріали дослідження охоплюють законодавчі та нормативні акти України щодо місцевого самоврядування, наукові праці та публікації з питань місцевого самоврядування та децентралізації, Інтернет-ресурси, а також статистичні дані, надані Державним комітетом статистики України та іншими центральними органами виконавчої влади.

Виклад основного матеріалу. Оптимізація розподілу владних організацій у державі є комплексним кроком на шляху до формування повноцінних органів місцевого самоврядування та ефективної системи адміністративно-територіальної організації держави. Ухвалюючи рішення про децентралізацію, Україна обрала модель місцевого самоврядування, яка кардинально відрізняється від тієї, що існувала на початку 1990-х років.

Відповідно до статті 143 Конституції України (2020), територіальні громади, як органи публічного права, мають такі повноваження: управління комунальним майном; затвердження та контроль виконання програм соціально-економічного і культурного розвитку; затвердження та контроль виконання бюджетів відповідних адміністративно-територіальних одиниць; визначення місцевих пода-

тків і зборів згідно з чинним законодавством; проведення місцевих референдумів та реалізація їхніх результатів; створення, реорганізація та ліквідація комунальних підприємств, організацій та установ, а також контроль за їхньою діяльністю; вирішення інших питань місцевого значення, що належать до їхньої компетенції згідно із законодавством, та ухвалення обов'язкових для виконання рішень на своїй території.

Система управління місцевим розвитком України формується знизу вгору (рис. 1) (Про місцеве самоврядування в Україні, 2024). На основі загального, рівноправного, прямого виборчого права мешканці села, селища, міста таємним голосуванням обирають старосту. Ця особа разом з іншими старостами є членом ради місцевої громади. Ці ради є представницькими органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси пов'язаних між собою сіл, селищ і міст. Водночас роль районних і міських рад сьогодні істотно обмежена, а в деяких випадках узагалі ліквідована. Особа, яка очолює державну адміністрацію регіону в нинішніх умовах, є вже не главою області, а представником центральної влади, який має відповідні функції.

Відповідно до статті 143 Конституції України (2020), «територіальні громади як органи, що регулюються публічним правом, мають такі повноваження: управління комунальними активами; затвердження програм соціально-економічного і культурного розвитку та контроль за їх виконанням; затвердження бюджетів відповідних адміністративно-територіальних одиниць та контроль за їх виконанням; визначення місцевих податків і зборів відповідно до чинного законодавства; забезпечення проведення місцевих референдумів та виконання їх результатів; створення, реорганізація та ліквідація комунальних підприємств, організацій та установ, а також контроль за їх діяльністю; вирішувати інші питання місцевого значення, які відповідно до законодавства належать до їх компетенції, і приймати обов'язкові для виконання рішення на своїй території».

Демократизація українського суспільства та реформування системи місцевого самоврядування є ключовими завданнями на шляху до розвитку України як сучасної демократичної держави. Ефективність цих процесів значною мірою залежить від рівня сформованості кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування, їхньої готовності до професійної діяльності та здатності виконувати нові завдання. Успішне втілення реформаторських ініціатив та досягнення очікуваних результатів на локальному рівні значною мірою залежить від кваліфікаційного рівня працівників державної служби, особливо органів місцевого самоврядування. Цей аспект – ключовий фактор, адже саме від професіоналізму, знань та навичок державних службовців залежать якості надання послуг населенню, реалізація державної політики на місцях та вирішення актуальних проблем регіонів.

Ефективне функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування неможливо уявити без чіткої та послідовної кадрової політики. Вона – ключовий інструмент управління кадрами, який дає змогу формувати кваліфікований та мотивований корпус державних службовців, здатний виконувати складні завдання та забезпечувати якісне надання послуг населенню.

В органах місцевого самоврядування, відповідно до статті 3 Закону України від 7 червня 2001 року № 2493 «Про службу в органах місцевого самоврядування», є три категорії посад. Стаття 10 цього ж закону визначає порядок прийняття на службу до органів місцевого самоврядування (Про службу в органах місцевого самоврядування, 2021), який відображений у таблиці.

Термін «механізм» – один із найпоширеніших у науковій літературі та використовується в багатьох сферах життєдіяльності. Він має широке тлумачення, що може ускладнити його розуміння та однозначне трактування. У «Короткому економічному словнику» категорія «механізм» визначається як: послідовність станів та процесів, що обумовлюють певні дії або явища. Система або пристрій, що визначає порядок певного виду діяльності.

Ст. 10 Закону № 2493 чітко регламентує механізм прийняття на службу в органи місцевої влади (Про службу в органах місцевого самоврядування, 2021) (рис. 2).



Рис. 1. Новий адміністративно-територіальний устрій України:
органи та повноваження (на 1 червня 2022 року)

Джерело: складено автором

Таблиця

Система посад та прийняття на службу в органи місцевого самоврядування України

Вид посади	Посада відповідно до її виду
Вибірні посади, <i>на які обирають на місцевих виборах</i>	на посаду сільського, селищного, міського голови, старости в порядку, встановленому Законом України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР «Про місцеве самоврядування в Україні»
Вибірні посади, <i>на які обирає або затверджує відповідна рада</i>	– на посаду голови та заступників голови районної, районної у місті, обласної ради, заступника міського голови – секретаря Київської міської ради, секретаря сільської, селищної, міської ради, голови постійної комісії з питань бюджету обласної, Київської та Севастопольської міських рад шляхом обрання відповідною радою; – на посади заступників сільського, селищного, міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету сільської, селищної, міської, районної у місті ради шляхом затвердження відповідною радою
Посади, на які призначають сільський, селищний, міський голова, голова районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України	на посади керівника секретаріату (керуючого справами) районної, обласної ради, керуючого справами виконавчого апарату обласних і районних рад, керівників відділів, управлінь та інших працівників органів місцевого самоврядування шляхом призначення відповідно сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради.

З одного боку, органи місцевого самоврядування мають певну самостійність та автономію у вирішенні кадрових питань. З іншого, вони повинні узгоджувати свою кадрову політику з державною кадровою політикою та підпорядковуватися їй. Формування кадрової політики органів місцевого самоврядування характерне дуалізмом основних факторів, які на неї впливають:

1. Обмежені можливості щодо матеріальної винагороди за працю. Зокрема Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» надає Кабінету Міністрів України право встановлювати посадові оклади та розміри оплати праці посадових осіб органів місцевого самоврядування, тоді як місцеві бюджети відповідають за фінансування цих виплат.

2. Вікові обмеження, закріплені законодавством, суттєво обмежують можливості залучення до управління територіями та громадами досвідчених фахівців, які, незважаючи на вік, зберігають високу працездатність і компетентність.

3. Низькі посадові оклади службовців нижчих рангів не стимулюють молодь до роботи в органах місцевого самоврядування, що значно сповільнює впровадження інновацій у територіальному управлінні та місцевому самоврядуванні.

Концепція «нового державного менеджменту», яка передбачає зміни в організації та функціонуванні державного апарату місцевого управління, може слугувати сучасним реформаторським принципом. Принципи «нового державного менеджменту» покладено в основу адміністративно-управлінської діяльності більшості розвинених країн, які прагнуть покращити свою ефективність та відповідність сучасним вимогам, зокрема США, Нової Зеландії, Швеції, а також деяких країн, що розвиваються, наприклад, Індії, Китаю та Монголії.

Концепція «нового державного менеджменту» базується на таких ключових принципах:

- орієнтація на результат. Ефективність діяльності державних органів оцінюється за досягненням конкретних, вимірюваних результатів, що відповідають потребам громадян;
- підприємницький підхід. Заохочення ініціативності, гнучкості та ризикованості в управлінській діяльності державних органів;
- децентралізація. Передача повноважень та відповідальності на нижчі рівні управління, а також залучення громадськості до процесу ухвалення рішень;
- відкритість та прозорість. Забезпечення вільного доступу до інформації про діяльність державних органів та їхні рішення;

- підзвітність. Відповідальність результати своєї діяльності перед державних органів та їх посадових осіб за громадянами.



Рис. 2. *Механізм прийняття на службу в органи місцевої влади*

Як зазначав відомий французький філософ Рене Декарт, «уточніть значення слова, і ви позбавите світ від половини непорозумінь та помилок» (Трокоз, 2019).

З огляду на цю тезу, вважаємо за доцільне чітко окреслити та узгодити сутність ключових понять, що використовуються в нашому дослідженні. Це дасть змогу уникнути неоднозначного тлумачення та сприятиме кращому розумінню викладених матеріалів. У контексті формування, оцінки та загальної характеристики кадрових процесів в органах місцевого самоврядування ключовим поняттям є «потенціал».

Поняття «потенціал» має багатогранне трактування. У загальному сенсі воно визначається як сукупність ресурсів, запасів або можливостей, які можна активувати для досягнення певної мети або вирішення поставлених

завдань. Також «потенціал» розглядається як джерело ресурсів, запасів або можливостей, які можуть бути активовані для досягнення певної мети або вирішення поставлених завдань. У контексті забезпечення кваліфікованим кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування, поняття «потенціал» відображає сукупність кадрових ресурсів, їхню кваліфікацію, досвід, навички та здібності, які можуть бути використані для ефективного виконання функцій та завдань органів місцевого самоврядування.

Кадровий потенціал органів місцевого самоврядування охоплює не лише наявний кадровий склад, але й можливості для його розвитку та вдосконалення. Це передбачає наявність системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а також створення умов для їх мотивації

та кар'єрного зростання. Кадровий потенціал органів місцевого самоврядування охоплює сукупність явних і прихованих здібностей, а також особистісних, професійних та інших можливостей муніципальних службовців, які можуть бути реалізовані під час роботи. Це дає змогу виконувати посадові обов'язки, досягати поставлених перед органами місцевого самоврядування цілей та забезпечувати сталий розвиток громад (Думін, 2024, с. 314).

Слід зауважити, що на формування та розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування впливає значна кількість факторів:

- до зовнішніх факторів зазвичай належать особливості державного управління, потреби соціально-економічного розвитку суспільства, характеристики продуктивних сил і виробничих відносин, а також соціально-демографічні, соціокультурні, міграційні та інші процеси, що відбуваються в суспільстві;

- внутрішні чинниками охоплюють такі аспекти: досягнення балансу інтересів муніципальних службовців із потребами суспільного розвитку; організаційні можливості, що створені в органах місцевого самоврядування; фінансові можливості, які доступні для розвитку кадрового потенціалу; розроблена кадрова політика, яка визначає напрями розвитку персоналу; трансформація соціально-професійної структури кадрового складу муніципальної служби та інші аспекти, пов'язані з професійним зростанням та розвитком персоналу.

Виокремимо оновлений опис ключових напрямів розробки кадрової політики органів місцевого:

- 1) система суб'єктів кадрової роботи в Україні має ґрунтуватися на принципах децентралізації, субсидіарності та поділу влади. Чітке визначення функцій, повноважень та відповідальності суб'єктів кадрової роботи – ключова умова ефективної реалізації кадрової політики та розвитку кадрового потенціалу країни;

- 2) визначення поточних і найближчих завдань, цілей та пріоритетів – важливий етап у будь-якому проєкті чи діяльності, який дає

змогу сфокусувати зусилля, чітко визначити напрям роботи та оптимізувати використання ресурсів;

- 3) вибір засобів, форм і технологій роботи з кадрами – важливий аспект ефективної кадрової політики. Цей процес має ґрунтуватися на таких принципах: відповідність цілям кадрової політики, ефективність, економічність, законність (Дубенко, 1997, с. 34).

Дослідження теоретичних основ механізму формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування України дало змогу встановити, що державна кадрова політика є ключовим чинником збереження та зміцнення цілісності держави, соціальної й політичної стабільності населення, а також стратегічним елементом регуляції життєвих процесів громадян.

Важливою складовою формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування є створення збалансованої системи управління людськими ресурсами, яка сприятиме ефективному забезпеченню та оптимальному використанню трудових ресурсів країни. Успішне впровадження соціально-економічних реформ та надання якісних управлінських послуг державними службовцями місцевого самоврядування неможливе без створення дієвого механізму формування кадрів, системи управління персоналом, що ґрунтується на принципах демократичної, правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою.

Висновки. Ефективне функціонування системи місцевого самоврядування в сучасних умовах неможливо уявити без висококваліфікованих кадрів. Саме від їхніх професіоналізму, компетенції та досвіду залежать якість надання послуг населенню, реалізація державної політики на місцях та вирішення актуальних проблем регіонів. Необхідно розробити державну кадрову політику, яка враховуватиме регіональні особливості й буде спрямована на залучення, закріплення та ефективне використання висококваліфікованих фахівців у органах місцевого самоврядування на регіональному та муніципальному рівнях. Це передбачає

створення умов для реалізації професійного потенціалу працівників, що забезпечить успішне виконання ними своїх професійних обов'язків. У сучасному світі, де глобалізація та динамізм розвитку ставлять нові виклики перед державами, питання ефективного та прозорого управління набуває особливої актуальності. Створення стійких та надійних механізмів, вільних від корупції, стає пріоритетним завданням державної політики.

Одним із ключових недоліків механізму формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування є обмеження їхніх повноважень щодо формування політики оплати праці. Зокрема органи місцевого самоврядування не мають права самостійно визначати посадові оклади та міжкваліфікаційні співвідношення в оплаті праці, що зумовлено реформою фінансової децентралізації.

Ці обмеження призводить до низки проблем:

1. Низька заробітна плата: рівень оплати праці в органів місцевого самоврядування часто не відповідає ринковим стандартам, що робить роботу в цій сфері неатрактивною для кваліфікованих фахівців, особливо для молоді.

2. Відтік кадрів: низька оплата праці спричинює відтік кадрів з органів місцевого самоврядування, що негативно позначається на їхній ефективності та якості надаваних послуг.

3. Складність залучення нових кадрів: органи місцевого самоврядування відчують труднощі із залученням молодих фахівців, що призводить до старіння кадрового складу та зниження його динамічності.

Вирішити цю проблему можна:

- удосконаленням законодавства: надання органам місцевого самоврядування більшої свободи у визначенні політики оплати праці, з урахуванням специфіки їхніх діяльності та потреб регіону;

- упровадженням програм стимулювання: розробка та реалізація програм стимулювання для молодих фахівців, які працевлаштовуються в органи місцевого самоврядування, наприклад, надання їм житла, пільго-

вого кредитування, доступу до освітніх програм тощо;

- підвищенням престижу роботи в органах місцевого самоврядування: проведення інформаційних кампаній, які б ознайомлювали громадськість із важливістю роботи органів місцевого самоврядування та перевагами роботи в цій сфері.

Важливим аспектом вирішення цієї проблеми також є:

- системна виховна та просвітницька робота з формування суспільно-активної молоді. Ця робота має сприяти формуванню в молоді усвідомлення важливості її участі у розвитку своїх громад та мотивувати її до роботи в органах місцевого самоврядування;

- упровадження програм індивідуального планування кар'єрного зростання працівників органів місцевого самоврядування. Ці програми мають чітко окреслити перспективи професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників, а також передбачати відповідне підвищення рівня їхньої оплати праці.

Реалізація таких заходів дасть змогу покращити кадрову політику органів місцевого самоврядування, зробити роботу в цій сфері привабливішою для молодих фахівців та сприятиме підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування.

Важливою складовою формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування є створення збалансованої системи управління людськими ресурсами, яка сприятиме ефективному забезпеченню та оптимальному використанню трудових ресурсів країни. Тому реалізація соціально-економічних перетворень та надання управлінських послуг державними службовцями можливі лише за умови створення ефективної системи роботи з персоналом, яка відповідала б стандартам демократичної, правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою.

Основною умовою створення професійної державної служби є забезпечення органів державної влади висококваліфікованим персоналом, спроможним успішно реалізовувати реформи та забезпечувати сталий розви-

ток держави. Цього можна досягти, відмовившись від призначення на керівні посади людей за протекцією або політичними вполюваннями, якщо їхня фахова підготовка не відповідає вимогам діяльності. Натомість, голов-

ним критерієм оцінки посадової особи мають стати її професіоналізм, прагнення до постійного вдосконалення знань та навичок, а також безперервний розвиток.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

Алюшина, Н. О., 2004. Оптимізація діяльності державних службовців в структурі органів виконавчої влади. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*, 1–2 (9–10), с. 323–327.

Білінська, М. М. та Петроє, О. М. ред., 2019. Інституціоналізація публічного управління в Україні: наук.-аналіт. доп. Київ: НАДУ.

Гончарук, Н. Т. та Прудіус, Л. В., 2018. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління* [online] 6 (1–2) Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8 [Дата звернення 02 червня 2024].

Дубенко, С., 1997. Шляхи правового реформування державної служби в Україні. *Вісник УАДУ*, 2, с. 18–21.

Думін, Р., 2024. Особливості формування кадрового потенціалу місцевих органів влади. *Сучасний менеджмент: витoki, реалії та перспективи розвитку: тези доп. X Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 73-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського*. Львів, 7 березня 2024 р. Львів: б.в. С. 328.

Зелінський С. Е., 2019. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні. Доктор наук. Національна академія державного управління.

Конституція України: прийнята на н'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996, у редакції від 01.01.2020 р. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [Дата звернення 12 травня 2024].

Линдюк, А. О., 2021. Маркетинг територіальних громад як інструмент їх розвитку. *Інтелект XXI* [online] 5 Доступно: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_5/18.pdf [Дата звернення 05 червня 2024].

Линдюк О. А., 2016. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ: НАДУ.

Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97 ВВР України. 1997, № 24. у редакції від 18.05.2024 р. 2024 [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [Дата звернення 25 травня 2024].

Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07 червня 2001 року № 2493-III, у редакції від 01.08.2021 р. 2021 [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14.#Text> [Дата звернення 10 травня 2024].

Рудніцька, Р. М. та Сидорчук, О. Г., 2014. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування. *Публічне управління: теорія та практика* [online] 4 Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_10 [Дата звернення 11 травня 2024].

Трокоз В., 2019. Рене Декарт – справжній геній століття XVII століття [online] Доступно: <https://nubip.edu.ua/en/node/58836> [Дата звернення 05 травня 2024].

Стаття надійшла 08.06.2024

