

УДК 352.08

DOI: 10.31521/2313-092X/2021-4(112)-3

## ДІЄВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

**Ю. А. Кормишкін**, доктор економічних наук

ORCID ID: 0000-0002-1005-1229

**В. В. Уманська**, кандидат економічних наук, докторант

ORCID ID: 0000-0002-0289-8657

Миколаївський національний аграрний університет

*У статті досліджено сутність управління персоналом в органах місцевого самоврядування, яка полягає в забезпеченні оптимального кількісно-якісного складу, організації підвищення кваліфікації персоналу, досягненні раціонального ступеня мобільності персоналу в органах місцевого самоврядування. Обґрунтовано особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування шляхом узагальнення теоретичних основ. Досліджено інноваційні методи та інструменти управління персоналом, які прямо не передбачені законодавством, але відповідають йому. Визначено, що з метою ефективного управління персоналом варто приділяти увагу такому підходу до управління розвитком людських ресурсів як формування систем безперервного корпоративного навчання.*

***Ключові слова:** персонал, управління персоналом, органи місцевого самоврядування, територіальні громади.*

**Постановка проблеми.** Поточна масштабна адміністративно-територіальна реформа та комплексні зміни в місцевому самоврядуванні України потребують наукових досліджень та вироблення єдиного системного бачення цього процесу. Управління є основою ефективного функціонування будь-якої організації, у тому числі й органів місцевого самоврядування. Досягнення високих результатів місцевого самоврядування неможливе без впровадження інноваційних підходів до процесів управління персоналом. Потенціал використовуваних методів, способів та інструментів управління персоналом практично вичерпаний, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання людських ресурсів зміщується в площину

розвитку інноваційних кадрових технологій. Отже, питання запровадження інноваційних дієвих інструментів управління персоналом для органів місцевого самоврядування є досить актуальною темою.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Існує багато підходів до визначення поняття «управління персоналом». Так, Я. Крушельницька та О. Кириченко, визначають «управління персоналом» як цілеспрямовану діяльність керівників і спеціалістів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, що включає розробку концепцій і стратегій кадрової політики, принципів і методів, формування системи управління персоналом для досягнення цілей організації [14].

В свою чергу Мосумова А. [16, с.37-39] наголошує, що особливих відмінностей від функціональних процесів управління персоналом в публічних організаціях порівняно з приватним сектором не має. Науковцем визначено головними та важливими процесами управління персоналом в публічних організаціях наступні: аналіз кадрових процесів та їх планування; підбір та відбір персоналу; адаптація персоналу; оцінювання та контроль дій персоналу, мотивація та стимулювання персоналу, розвиток персоналу, підвищення його професійно-кваліфікаційного рівня; трудові відносини, якість життя, умови праці; вивільнення персоналу.

На думку Т.Покотило [19, с.187], ефективне формування та використання трудового потенціалу органів місцевого самоврядування залежить від ефективності таких принципів управління персоналом: системного управління всіма складовими організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом організації; раціональне формування трудового потенціалу; відповідність матеріального та нематеріального стимулювання до повного розкриття трудового потенціалу мотивам працівників; відкритість інформації тощо. Ряд вчених наголошують на важливості стратегічного управління персоналом. Так, А. Рачинський в своїх дослідженнях розробив авторський підхід до стратегічного управління персоналом як механізму реалізації структурних змін у діяльності органів державної влади за умов кризи, а також уточнив методологічні засади становлення стратегічного підходу до управління персоналом у таких органах, критерії розробки та запровадження ціннісних стратегій у діяльність їх персоналу. Таксономію управління персоналом в державних органах на основі профілі менеджерів з персоналу представили вчені Justo Herrera, Daniel M. Miller [3]. Аналіз фокусується на середовищі завдань менеджерів, визначені трьома основними елементами зі стратегічного дослідження

управління людськими ресурсами. Зокрема, це дослідження розглядається на рівні участі менеджерів з персоналу в процесах формування політики на стратегічному рівні, вертикальна та горизонтальна політична інтеграція, а також гнучкість людських ресурсів менеджерів у інтерпретації та реалізації ключових функцій управління персоналом (тобто підбір, найм і винагорода). Результати їх дослідження дають п'ять різних профілів, які описують різні підходи до управління людськими ресурсами.

Klingner, D. E., Nalbandian, J., & Llorens, J. [4] вважають, що урядові установи стикаються з тиском, щоб стати більш ефективним за рахунок зниження витрат і підвищення продуктивності. Критично важливий, але дорогий елемент кожної організації є персонал. Як у державному, так і в приватному секторах управління персоналом є сферою, яка часто привертає велику увагу для підвищення ефективності та результативності. Аналогічної думки Serrano, J., Barba, M.I. [5], результати їх дослідження свідчать про те, що органи місцевого самоврядування, які розробляють методи підбору та відбору, навчання, оцінки та винагороди з урахуванням потреб конкретних робочих місць, потенціалу працівників та їхньої діяльності, покращують свої результати.

Спроможність органів місцевого самоврядування щодо управління людськими ресурсами досліджували Vincent C., Stephen C. [6]. Вплив різних внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність з управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування досліджували Goddey Wilson [8, с.135], Alao, D. O., Ajike, C. A., Ibrahim, M. N. [1].

Автори [2] наголошують на тому, що органи державної влади стикаються з викликами демографічних змін. Зараз не вистачає молодших працівників та кваліфікованих кадрів. Тому стрибок від жорсткого управління персоналом до активного, сучасного управління людськими ресурсами є неминучим як центральний

ключ до довгострокового успіху компаній. Такої ж думки Н. Гавкалова [9]. Науковець вважає, що сутність управління персоналом в публічних організаціях полягає у забезпеченні оптимальної кількісної та якісної складових персоналу, організації підвищення кваліфікації персоналу, досягненні раціонального ступеня мобільності персоналу в публічних організаціях. Нам імпонує думка вчених, адже ми переконанні, що набір молодшого персоналу шляхом цілеспрямованого навчання та маркетингу персоналу, використання сучасних комунікаційних каналів, ефективний та стійкий розвиток персоналу шляхом подальшого та безперервного навчання та систематичне управління можуть стати ключовими факторами успішного підвищення рівня привабливості роботодавця.

Література підкреслює ключову роль, яку відіграє робоча сила у діяльності компаній. Також наголошується, що управління людськими ресурсами є джерелом конкурентних переваг. Проте, незважаючи на те, що ця тема широко вивчалася в приватному секторі, мало досліджень було зосереджено на державному управлінні, особливо в органах місцевого самоврядування. Щоб заповнити цю прогалину, у цьому дослідженні розглядається низка питань теоретичного плану та практичних рекомендацій стосовно дієвих інструментів управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо дієвих інструментів управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу.** Особливо актуальною в умовах децентралізації стає проблема забезпечення об'єднаних територіальних громад якісним персоналом, оскільки його професійний рівень є однією з передумов успішного розвитку громади [13].

Причому, на думку науковців Національного інституту стратегічних досліджень, забезпечення сталого розвитку

громад та регіонів залежить не лише від потенційних конкурентних переваг ресурсного типу (наявності природно-ресурсного потенціалу економічного розвитку, демо-економічного потенціалу), але й конкурентних переваг нересурсного типу, пов'язаних, передусім, із можливостями реалізації інноваційних чинників розвитку, покращенням людського капіталу [12].

Управління персоналом в публічних організаціях є не лише важливою сферою управління, а й важливим інструментом впливу на їх функціонування з урахуванням цілей та принципів державної кадрової політики [14].

Органи місцевого самоврядування завжди мають знаходити найефективніші способи найму на роботу, заохочення, винагородження, утримання, розвитку та підвищення кваліфікації своїх працівників. Це має важливе значення для ефективної, раціональної та злагодженої роботи органу місцевого самоврядування, що забезпечує високоякісні та орієнтовані на громадян послуги. Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування представлено в табл. 1.

Вважаємо, що сучасне управління персоналом має стратегічну перспективу, яка визнає, що працівники організації є ресурсом, який дає змогу досягти цілей організації. В основі управління персоналом, враховується, яким чином управлінські рішення формують ефективність робочої сили у запланований спосіб та в неочікуваних умовах. Виходячи з цього поняття вважаємо, що механізм управління персоналом – це упорядковане та послідовне використання органами місцевого самоврядування комплексу методів, засобів та інструментів впливу на основі певних принципів, у результаті чого забезпечується реалізація цілей у сфері управління персоналом. Механізм управління персоналом повинен відповідати меті, стратегії і концепції управління, що відображається на його складових: принципах, функціях, інструментах і методах управління.

Таблиця 1

**Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування**

Сучасні тенденції в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування	Актуальні та невирішені проблеми в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування
Відсутність єдиної чіткої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи, атестація та контроль персоналу носять формальний характер, порівнювати результати спеціалістів переважно важко	Зниження рівня управління персоналом, поява незацікавленості персоналу в результатах власної діяльності та поява корупції на різних рівнях влади.
Низька престижність роботи та низька заробітна плата, що не відповідає складності роботи та емоційному напруженню	Недостатня кількість кваліфікованих фахівців в органах місцевого самоврядування
Неможливість використання фінансових інструментів (підвищення заробітної плати, премії) для матеріального стимулювання персоналу, що демотивує персонал і не сприяє якості робочого процесу.	Розробка диференційованої системи мотивації персоналу шляхом створення системи преміювання, що відображає ефективність їх діяльності, забезпечення сприятливих умов і гарантій для персоналу.
Стереотипи та відсутність цілеспрямованої роботи державних структур у напрямку формування сприятливого іміджу в суспільній свідомості	Підвищення престижу роботи в органах місцевого самоврядування, запровадження ефективних прозорих механізмів стимулювання, соціального захисту та підвищення відповідальності персоналу

Колектив авторів [24, с.27] зазначає, що підсистеми та елементи системи управління персоналом органів місцевого самоврядування включають суб'єкт управління персоналом та підсистеми нормативно-правового (Конституція України, закони України, укази і розпорядження Президента України, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України, накази Національної державної служби, акти інших державних органів), науково-методичного (охоплює всі ланки підготовки, спеціалізації й підвищення кваліфікації державних службовців та включає НАДС, мережу закладів вищої освіти, інститут підвищення кваліфікації, галузеві заклади вищої і післядипломної освіти, що ліцензовані для підвищення

кваліфікації службовців), інформаційного (передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (електронне урядування, єдина інформаційна комп'ютерна система «Кадри», публічні електронні послуги та ін.) та соціально-психологічного забезпечення (передбачає впровадження психологічного тестування в процесі відбору персоналу на державну службу, визначення потреб у навчанні тощо) управління персоналом.

Сучасна система управління персоналом та підходи до її впровадження повинні використовувати фундаментальні та новітні принципи теорії наукового менеджменту. Тож, головним завданням HR-менеджерів стає побудова системи управління персоналом, яка найбільшою мірою дозволяє реалізувати творчі ініціативи працівників на

всіх рівнях ієрархії. Тут важлива роль відводиться методам залучення персоналу. Першим етапом в HR-циклі є пошук та рекрутинг (табл. 2). Рекрутинг забезпечує

чітке розуміння запиту та можливість надати необхідний персонал органам місцевого самоврядування [20].

Таблиця 2

**Характеристика рекрутингу**

Види	Характеристика	Переваги	Недоліки
Внутрішній	пошук кандидата всередині організації. Це важливий елемент розвитку співробітника	Великий обсяг інформації про працівника, якого переводять, про його професійний потенціал (зони розвитку, сильні сторони та спосіб роботи) Короткий період адаптації працівника, менші пошукові зусилля	Відсутність можливостей порівняти потенціал співробітника з компетенціями інших потенційних кандидатів
Зовнішній	пошук кандидата на посаду поза штатом ОМС	Більший вибір потенційних кандидатів, і як результат - можливість прийняти на роботу людину, яка найбільше відповідає вимогам на цю посаду	Процедура вимагає більше зусиль і довша, ніж внутрішній відбір, може бути пов'язана з більш високим ризиком вибору неправильної особи, зокрема, у разі неякісної процедури відбору

У процесі відбору працівників варто розумітися на поняттях внутрішнього та зовнішнього рекрутингу [20]. Тобто, можна взяти на роботу людей вже адаптованих в колективі, або відібрати працівників поза межами територіальної громади. В Україні високий рівень мобільності населення, а тому, бажані кандидати на посаду можуть змінити місце проживання і переїхати до територіальної громади із яскравим брендом та гарними умовами роботи. В даному напрямі, важливо співпрацювати із вищими навчальними закладами, якщо мова йде про відбір молодих працівників, а також доцільно конкретизувати вимоги до вакансій у лаконічному стилі.

Важливим етапом рекрутингу є пошук кандидатів. Для того, щоб розширити можливість залучення більшої кількості кваліфікаційних кадрів та популяризувати вакансію, необхідно звертати увагу на додаткові місця розміщення вакансії, це

зокрема: <https://www.work.ua/>, <https://rabota.ua/ua>, <https://www.olx.ua/> та на офіційні сторінки організації в соціальних мережах. Також зовнішні ресурси можуть бути розширені за допомогою Центру зайнятості, оголошення в місцевій газеті, роботою з профільними навчальними закладами.

Одним із методів відбору та оцінки персоналу, який є процесом обміну інформацією між двома сторонами, є співбесіда. І в той же час - це справжній зріз поведінкових особливостей людини, які проявляються в робочих обставинах. Пропонуємо використовувати такі типи співбесід (табл.3).

Важливо відмітити, що в 2021 р. Генеральним департаментом з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС було проведено опитування служб управління персоналом щодо потреб у

## Сучасні технології методів залучення персоналу

Назва	Характеристика
Структурована співбесіда	проводиться за стандартним зразком; чітка послідовність задалегідь підготовлених питань з точним формулюванням; важливо все: як кандидат буде свою історію, наскільки добре володіє мовою, чи вміє швидко переключати увагу; універсальний метод, який широко використовується в практиці підбору персоналу.
Співбесіда за компетенціями	питання побудовані таким чином, щоб пропонувати розгорнуту відповідь; кандидата просять описати одну-дві історії на певну тему з минулого професійного досвіду
Стрес-інтерв'ю	Для кандидата створюються стресові умови, наприклад, у швидкому темпі задаються питання на різні теми, навіть занадто особисті, одне і те ж питання повторюється кілька разів.
Проективне інтерв'ю	Кандидату ставлять різні відкриті запитання «не про нього», наприклад, що спонукає людей працювати ефективно? Досить ефективним є допоміжний прийом для прогнозування моделі поведінки, мотивації, внутрішніх цінностей кандидата.
CASE-інтерв'ю	«Кейси» можна встановлювати на наявність креативності, вміння мислити нестандартно. Зручно оцінювати навички, моделі поведінки, а також складні речі, такі як здатність до навчання, стійкість тощо.

*Джерело: [20, 24]*

наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами. В ході опитування було отримано 212 відповідей від працівників органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом. Респондентам було запропоновано обрати з переліку питань в сфері управління персоналом ті, щодо яких їм було б найбільш актуально та важливо отримати додаткову інформацію та методичну підтримку. Важливо відмітити, що і в державних органах (87%), і в органах місцевого самоврядування (86%), респонденти підтвердили використання додаткових методів та інструментів управління персоналом, які прямо не передбачені законодавством, але відповідають йому. Зокрема таких як адаптація, наставництво, розвиток організаційної культури, командування та формування сприятливої атмосфери в колективі [18].

Новопризначеним працівникам, як правило, бракує практичного досвіду роботи

в органах місцевого самоврядування, що призводить до зниження рівня продуктивності та якості виконання поставлених громадою завдань. Натомість залучити висококваліфікованих працівників із досвідом роботи на посадах місцевого самоврядування неможливо через відсутність фінансових ресурсів для стимулювання їхньої праці. Ми вважаємо, що цю проблему можна вирішити шляхом якісної та системної адаптації тих, хто вперше працює. Застосування таких практик допоможе швидко адаптувати працівника до нових умов праці, що суттєво підвищить результативність та позитивно вплине на функціонування державного органу.

Адаптація персоналу - це процес, спрямований на оптимальне входження нового співробітника в трудовий колектив з метою підвищення ефективності його роботи, як на етапі вступу, так і в майбутньому [14].

Адаптація працівника до нової ситуації залежить від різноманітних умов його виробничого середовища, робочого місця, робочої сили, а також умов, які безпосередньо з ними не пов'язані. Наявність значної кількості таких умов призводить до існування різних видів адаптації: професійної, психофізіологічної, соціально-психологічної, організаційно-адміністративної, економічної, санітарно-гігієнічної адаптація.

Результатом процесу адаптації має бути не тільки набуття новим працівником необхідних для роботи знань, а й створення сприятливого морально-психологічного стану при входженні в колектив. Працівник повинен почати усвідомлювати себе не як чужорідне тіло в колективі, а як повноправний і корисний член колективу. Етапи процесу адаптації працівника представлено на рис.1.

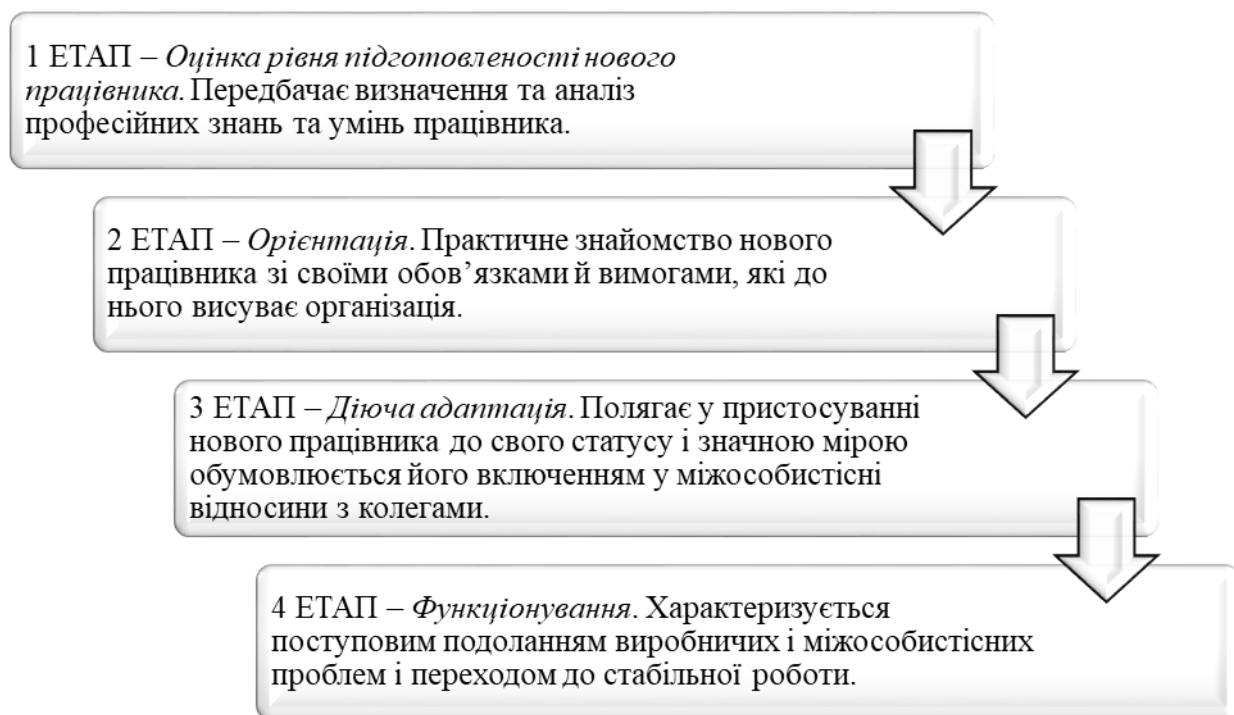


Рис. 1. Етапи процесу адаптації працівника

Найпопулярнішою формою адаптації працівників на сьогоднішній день є метод наставництва. Наставництво – навчання на робочому місці, спрямоване на тривале оволодіння та розвиток професійних знань, навичок та особистих якостей новопризначених державних службовців, необхідних для виконання посадових обов'язків, і здійснюється у формі консультацій, порад і роз'яснень, наданих наставником, закріпленого за цією особою [21]. Наставництво може бути встановлено тривалістю до 3 місяців залежно від складності передбачених за посадою обов'язків та рівня професійної компетентності новопризначеного

державного службовця і може проходити одночасно з випробувальним терміном.

Сучасним напрямом використання цього методу є використання баддінгу. Його суть полягає в тому, що поради, рекомендації, інформація та відгуки передаються двосторонньо, без розрізнення між «старшим» і «молодшим», тим, хто навчає, і тим, хто навчається. Баддінг часто називають неформальним наставництвом. Однак якщо наставництво спрямоване на розвиток персоналу, то баддінг спрямоване насамперед на психоемоційну підтримку новачка.

Начальник структурного підрозділу визначає (на громадських засадах) «бадді»

для початківця. «Бадді» робить все, щоб новачкові було комфортно. Для бадді існує наступний алгоритм його взаємодії з новачком. У перші тижні «бадді» зазвичай регулярно спілкується з «новачком», щоб переконатися, що з ним все гаразд і він успішно адаптується. В результаті новий співробітник не відчуває себе «чужим», знає, до кого звертатися з будь-якими питаннями, швидко вливається в колектив і знайомиться з правилами. Цю практику доповнює досвід державного органу щодо запровадження чітко спланованого «продуктивного робочого дня» для новопризначених державних службовців. В результаті в перший робочий день новачок не відчуває себе покинутим і раціонально використовує робочий час. Відбувається налагодження комунікацій [10].

Враховуючи зростання ролі людського фактора, одним з найважливіших завдань удосконалення управління персоналом є забезпечення розвитку персоналу, що передбачає необхідність інвестування в

персонал, а не просто його формування кількісно відповідно до наявних робочих місць. Вважаємо доцільним підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників шляхом формування систем безперервного корпоративного навчання. Таким чином, ми вважаємо, що ефективність навчання та його вплив на конкретні результати працівників можуть бути високими лише за умови акценту на інноваційній активності тих, хто навчається, активного залучення їх до процесу навчання. У зв'язку з цим особливо актуальним є питання корпоративних університетів.

Корпоративний університет – це продумана система безперервного навчання персоналу, у рамках якої разом із традиційними методами сучасної бізнес-освіти використовуються такі методи розвитку людських ресурсів: бізнес-тренінги, коучинг, проблемні семінари, аналіз і обговорення кейсів [26], загальна характеристика яких представлена на рисунку 2.

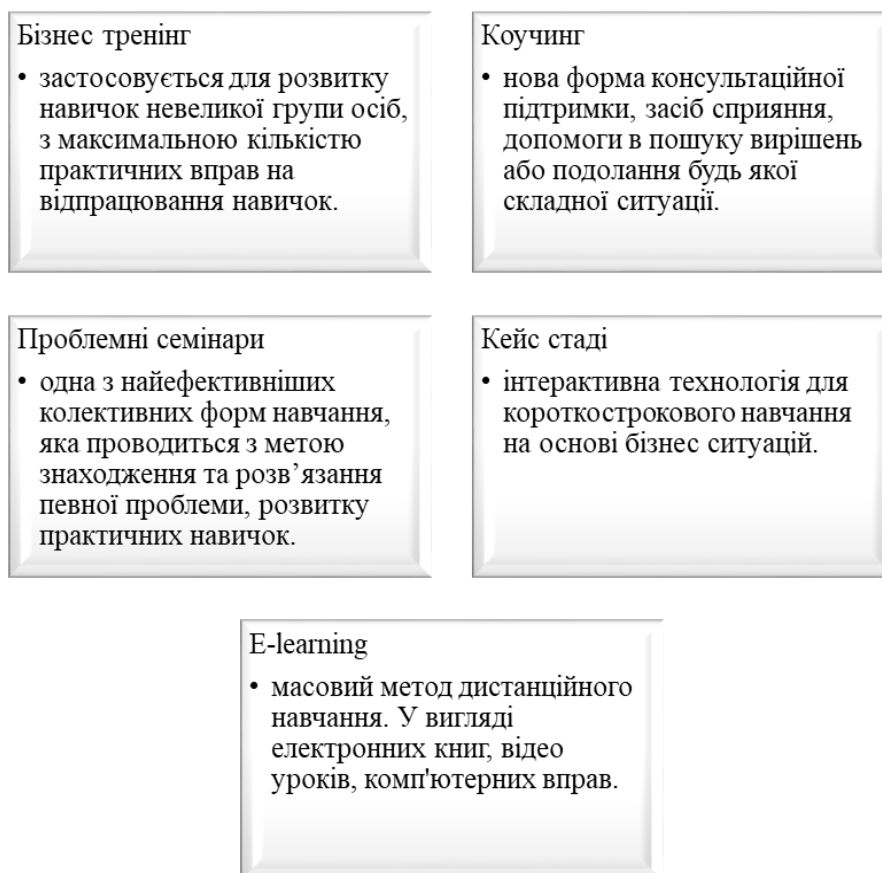


Рис. 2. Сучасні методи розвитку персоналу



Поміж сучасних методів розвитку персоналу для органів місцевого самоврядування слід виділити – E-learning. E-learning – це швидкий і ефективний спосіб одержувати необхідні для роботи знання, який передбачає інтенсивне впровадження відео, аудіо, мультимедіа, комп'ютерні симуляції і їх комбінації [26]. Використання E-learning можливо за допомогою освітньої платформи у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування – Управління знаннями (<https://pdp.nacs.gov.ua/>). Перевагами використання E-learning для органів місцевого самоврядування є наступні:

- підвищення кваліфікації, надання цінних, вузькоспеціалізованих знань відбувається без відриву співробітників від основного робочого місця;
- вибір системи електронного навчання дозволяє оптимізувати фінансові витрати на освіту персоналу;
- електронна освіта дає можливість індивідуальних занять, самостійного вивчення матеріалу в необхідному обсязі;
- у процесі навчання учасники можуть консультиватися з бізнес-тренерами та коучами в режимі онлайн.

Переконані, що якісне впровадження системи E-learning, в діяльність органів місцевого самоврядування дозволить домогтися високих результатів продуктивної діяльності, вирішити питання підвищення кваліфікації та освітньо-інтелектуального рівня людських ресурсів.

**Висновки.** Визначено, що ефективне управління персоналом є запорукою успіху

кожної організації, органу місцевого самоврядування також. В кожній громаді є відповідні команди професіоналів, які працюють над розвитком територій, але в багатьох територіальних громадах не вистачає таких людей. Запропоновані нами методики інтегрувалися в публічну службу з бізнесу і вже широко використовуються в сфері управління персоналом. Розуміючи та використовуючи сучасні підходи для відбору, залучення та навчання кадрів, органи місцевого самоврядування зможуть ефективніше працювати в даному напрямку.

Обґрунтовано, що з метою ефективного управління персоналом варто почати приділяти увагу такому підходу до управління розвитком людських ресурсів як формування систем безперервного корпоративного навчання. Так, вважаємо, що ефективність навчання та його вплив на конкретні результати працівників можуть бути високими лише за умови акценту на інноваційній активності тих, хто навчається, активного залучення їх до процесу навчання. Поміж сучасних методів розвитку персоналу органів місцевого самоврядування нами виокремлено – E-learning. Використання E-learning можливо за допомогою освітньої платформи у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування – Управління знаннями. Таким чином, запропоновані інструменти дозволяють органам місцевого самоврядування підвищити ефективність управління людськими ресурсами, що сприятиме економічному зростанню територіальної громади в цілому.

#### Список використаних джерел:

1. Alao, D. O., Ajike, C. A., Ibrahim, M. N. Environmental factors and Local Government administration in Nigeria: A study of Ede North and Ede South Local Government, Osun State, Nigeria, 1999-2014. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* 5 (7). 2016. pp.28 – 42
2. Human Resource Management in local government. The administrative districts from Lower Saxony in Germany. *Academic Paper*. 2020. P. 111, Grade: 1,0
3. Justo Herrera, Daniel M. Miller. An Emergent Taxonomy of Public Personnel Management: Exploring the Task Environment of Human Resource Managers in Spanish Local Government. *Public Personnel Management*. 47(4). pp.445-471
4. Klingner, D. E., Nalbandian, J., Lorens, J. Public personnel management: Contexts and strategies (6th ed.). New York : Longman. 2010. P.372
5. Serrano, J., Barba, M.I. (2011): La gestión de recursos en las corporaciones locales, Cuadernos de Gestión, fecha publicación online. DOI: 10.5295/cdg.100233ml

6. Vincent, C., Stephen, C. Local Government capacity building and development: Lessons, challenges and opportunities. *Journal of Political Science and Public Affairs*. 3(1). 2015. pp. 1-5.
7. Wilson, G. The causes, effects and management of industrial conflict in Local Governments of Delta State, 2008-2014. *International Journal of Research in Arts and Social Sciences*. 8(2). 2015, pp. 44 -55.
8. Wilson: Environmental Factors and Human Resource Management in Local Government Administration in Nigeria. *UJAH*. Volume 20/2. 2019. pp. 130-148 <http://dx.doi.org/10.4314/ujah.v20i2.7>
9. Гавкалова Н., Мосумова А. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. *Ефективна економіка*. 2016. №6. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5018>
10. Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі НАДС. Кращі практики управління персоналом. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/62.pdf>
11. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / [Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я.А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук Я.А. Жаліло. Київ: НІСД. 2020. 160 с.
12. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи: Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi/innovaciyniy-rozvitok-teritorialnih-gromad-v-umovakh-chetvertoi-0>
13. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2018. ВІП. 4 (57). Ч. 1. С.135-144
14. Лісогор Л.С., Нестеренко В.В. Формування та реалізація трудового потенціалу регіонів та громад як основа забезпечення їх сталого розвитку. *Економіка і організація управління*. № 2 (38), 2020. С. 20-30 DOI 10.31558/2307-2318.2020.2.2
15. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку (кол. моногр.) / за ред. Е.М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. Київ. 2016. 328 с.
16. Матвеев П.М., Мосумова А. К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Випуск 14. С. 87-92.
17. Могильний О. М., Патица Н. І., Грищенко О. Ю. Вплив карантинних обмежень, пов'язаних із COVID-19, на ринок праці та зайнятість у сільській місцевості. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 51-67. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104051>
18. Опитування Національного агентства з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/opituvannya-shchodo-metodichnikh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya.pdf>
19. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1 (48). С. 185–191.
20. Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_HR.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_HR.pdf)
21. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців: Наказ Національного агентства з питань державної служби від 25.10.2013 № 189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0189859-13#Text>
22. Скрипник С. В., Обіход С. В., Вербівська Л. В. Зайнятість в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 4–9. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.4
23. Томашук І. О. Методологічні положення сільського розвитку в контексті функціонування об'єднаних територіальних громад. *Економіка АПК*. 2021. № 6. С. 101-116. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106101>
24. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
25. Шебанін В. С., Кормишкін Ю. А. Диверсифікація використання трудового потенціалу сільських територій. *Економіка АПК*. 2020. № 8. С. 6-12. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202008006>
26. Шевченко О. С., Євтушенко Г. І. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-156>.

## **Ю. А. Кормышкин, В. В. Уманская. Действенные инструменты управления персоналом в органах местного самоуправления**

*В статье исследована сущность управления персоналом в публичных организациях, заключающаяся в обеспечении оптимального количественно-качественного кадрового состава, организации профессионального развития персонала, достижения рациональной степени мобильности персонала в публичной организации. Обоснованы особенности управления персоналом в публичных организациях путем обобщения теоретического базиса. Исследованы инновационные методы и инструменты управления персоналом, прямо не предусмотренные законодательством, но соответствующие ему. Установлено, что для эффективного управления персоналом следует начать уделять внимание такому подходу к управлению развитием человеческих ресурсов как формированию систем непрерывного корпоративного обучения.*

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, органы местного самоуправления, территориальные общины.

**Yu. Kormyshkin, V. Umanska. Effective tools for personnel management in local governments**

*The article examines the essence of personnel management in public organizations, which is to ensure optimal quantitative and qualitative staff, the organization of professional development of staff, achieving a rational degree of mobility of staff in public organizations. The peculiarities of personnel management in public organizations by generalizing the theoretical basis are substantiated. Innovative methods and tools of personnel management, not directly provided by the legislation, but corresponding to it, are studied. It is determined that for effective personnel management, attention should be paid to such an approach to human resource development management as the formation of lifelong learning systems.*

**Key words:** *personnel, personnel management, local self-government bodies, territorial communities.*