

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок про те, що повна адаптація світового досвіду мотивації не принесе бажаного ефекту для українських підприємств, тому що менталітет та ієрархія стимулів праці наших громадян мають специфічні особливості і не повністю відповідають мотивам трудової діяльності персоналу за кордоном.

Для поліпшення продуктивності праці необхідно впроваджувати лише окремі елементи системи мотивації праці провідних країн світу, які є найбільш прийнятними для нашої економіки.

У мотивації не існує уніфікованого підходу – потрібно шукати індивідуальний підхід на кожному підприємстві, до кожного робочого колективу. Тому впровадження ефективних сучасних методів мотивації праці на підприємствах допоможе перейти на абсолютно новий якісний рівень і забезпечить гармонійний і продуктивний професійний розвиток кадрів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. Москва: "Журнал "Контроллинг", 1991. 104 с.
2. Файоль А. Общее и промышленное управление. Пер. с франц. Москва: "Журнал "Контроллинг", 1992. 151 с.
3. Маслоу А. Г. Мотивация и личность. Санкт-Петербург: Евразия, 1999. 479с.
4. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? 2003. January. 87-96 P.
5. Ричи Ш. Управление мотивацией. Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.
6. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
7. Богуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці. *Економіка АПК*, № 7. 2005. 46-47 с.
8. Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала. Харьков, 2002. 152 с.
9. Иванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. №3, 2010. 21-23 с.
10. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*, №5, 2010. 53-58 с.
11. Товстенко С. Як українські фірми заохочують співробітників? Бізнес портал Луцька. 2011. URL: <http://toplutsk.com>
12. Козаченко А. В. Зарубежный опыт мотивации труда: менеджмент. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/2011hrm216.html>.

УДК 339.1

## ВПЛИВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ НА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Ткаченко С.М., магістр права, к.т.н., доцент

*Класичний приватний університет*

*Україна, 69000, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 84*

*space7770@ukr.net*

Розглянуто вплив місцевого самоврядування на вдосконалення кадрової політики. У результаті дослідження виявлені особливості формування штату в умовах об'єднаних територіальних громад. Проблемою дослідження є те, що у сфері керівництва місцевого самоврядування формування представницьких органів місцевого самоврядування полягає у відсутності професійного підходу в кадровій політиці. На основі розглянутих у статті нових пріоритетів кадрової політики виявлено що місцеве самоврядування значною мірою впливає на

вдосконалення кадрової політики, що впливає на адаптоване під громаду розподілення кадрів за видами діяльності, а також на стале підвищення заробітної плати. Утворення об'єднаних територіальних у межах децентралізації призводить до формування нових робочих місць. Оскільки сучасне прагнення України відповідати європейському рівню в державних сферах діяльності вимагає вдосконалення кадрової політики в системі місцевого самоврядування та всього державного управління, то головну роль в кадровій політиці органів місцевого самоврядування відіграє оцінювання ефективності роботи персоналу. Велику увагу слід приділити створенню Стратегії розвитку майбутньої об'єднаної територіальної громади, оскільки вона є основою майбутнього територіального розвитку, для чого слід виконати основні етапи створення стратегії розвитку громади, створити робочу групу для формування профіля громади, де здійснений аналіз та оцінка фактичного стану розвитку території в динаміці.

*Ключові слова: місцеве самоврядування, кадрова політика, децентралізація, об'єднана територіальна громада, розподілення робочих місць.*

## **FREQUENCY OF MUSCE SAMOVRYADOVANNYA UKRAINI FOR THE HELPFUL PERSONNEL POLICY**

Tkachenko S.N., Master of Law, PhD in Engineering sciences, associate professor,

*Classic Private University  
Ukraine, 69000, Zaporizhzhya, Zhukovsky str., 84*

The article discusses the flow of local self-government into the improvement of personnel policy. The study revealed the peculiarities of state formation in the conditions of the united territorial communities. The problem of research is that in the area of local self-governance, the formation of representative bodies of local self-government lies in the lack of a professional approach in personnel policy. On the basis of the new priorities of the personnel policy considered in the article, it was revealed that local self-government significantly influences the improvement of personnel policy, which affects the personnel-tailored staffing by type of activity, as well as steady increase of wages. Creation of united territorial communities in the framework of decentralization leads to the creation of new jobs. Since the current aspiration of Ukraine to meet the European level in the public spheres of activity requires the improvement of personnel policy in the system of local self-government and all state administration, the evaluation of the efficiency of the personnel plays a major role in the personnel policy of local self-government bodies. Much attention should be paid to the creation of the Strategy for the development of the future united territorial community as it forms the basis for the future territorial development, for which the main stages of the community development strategy should be fulfilled, a working group should be set up to form the community profile, where the analysis and assessment of the actual state of development of the territory in dynamics.

*Key words: local government, human resources policy, decentralization, united territorial community, job allocation*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Історії відома соціальна філософія в аспекті різних концепцій і теорій соціального розвитку. Формативно-цивілізаційна модель історичного процесу, а також особливості кібернетико-синергетичного підходу для розуміння соціальної історії розглядають комплекс соціальних наук – філософію, соціологію і психологію, які відображають закономірності соціального розвитку держави. Місцеве самоврядування можна розглядати як форму децентралізації виконавчої влади держави [1]. Загально-теоретичною основою побудови місцевого самоврядування в Україні є державницька теорія місцевого самоврядування [2]. Насамперед треба зазначити, що територіальні громади, органи та посадові особи місцевого самоврядування самостійно реалізують надані їм повноваження в межах кадрової політики [3]. Слід зазначити, що жоден із суб'єктів державного управління не має права втручатися в законну діяльність органів та посадових осіб місцевого самоврядування, а також вирішувати питання, віднесені до їхньої компетенції. Проте і органи місцевого самоврядування не мають законодавчих функцій. У межах держави, у якій існує Конституція і закони, вони є лише виконавчо-дорадчими та контролюючими органами, тому і підпорядковані Кабінету Міністрів [4]. Тож узгодженні дії органів місцевого самоврядування із законотворчими є запорукою сталого розвитку й вдосконаленням кадрової політики як територіальної громади, так і всієї України [5].

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

У різних аспектах кадрової тематики так чи інакше торкаються практично всі дослідження з державного управління. Серед вітчизняних праць помітною подією стала свого часу поява

монографії Н.Р.Нижник, де питання кадрової політики державного управління в умовах гуманізації суспільного життя розглядалися в контексті практики застосування [6]. Механізм формування управлінських рішень, умови їх ефективності висвітлив В.В.Цветков [7]. Дослідження О.Ю. Оболенського присвячене загалом стратегії професійного навчання кадрів в Україні [8]. Власне бачення організації державного управління в умовах адміністративної реформи запропонували ряд авторів з провідних фахових установ України. Проблеми визначення і використання концепції ефективності в економічній теорії й практиці державного управління розглянуто О.Кілієвичем та Ю.Бажал [9]. Значний внесок у розробку теми зроблено на сторінках “Вісника НАДУ”, збірника наукових праць НАДУ та її регіональних інститутів, а також журналів “Віче”, “Вісник Нацголови держслужби України”. Їхні автори значну увагу приділяли й місцевим особливостям. Однак різноманітність проявів управлінської діяльності щодо організаційно-кадрової складової, необхідність її постійного оновлення робить порушену проблему фактично невичерпною, відкритою для вивчення [10].

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ**

Метою статті є дослідження впливу місцевого самоврядування України на вдосконалення кадрової політики.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Оскільки сучасне прагнення України відповідати європейському рівню в державних сферах діяльності вимагає вдосконалення кадрової політики в системі місцевого самоврядування та всього державного управління, то головну роль в кадровій політиці органів місцевого самоврядування грає оцінювання ефективності роботи персоналу. Оцінювання ефективності ґрунтується майже цілком на формальних показниках і здійснюється в більшості випадків у формі атестації і посилення контролю за діяльністю посадових осіб органів місцевого самоврядування. Підвищення рівня їх професійності та стимулювання є одним із найактуальніших питань, які потребують вирішення для розвитку держави загалом [11]. Тож утворення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) призводить до формування нових робочих місць. Для вдосконалення кадрової політики на території ОТГ слід заздалегідь розробити Стратегію розвитку громади як основу майбутнього територіального розвитку. Для створення Стратегії спочатку слід розуміти, що є основні етапи створення стратегії розвитку громади [12]: підготовка та організаційно-інформаційне забезпечення; діагноз стану розвитку громади; ідентифікація проблем і потенціалів розвитку та побудова сценаріїв розвитку; формування програми дій. Для розробки Стратегії слід створити робочу групу. Критерії вибору членів робочої групи такі [5]: активна участь у соціально-економічному, громадському та культурному житті території; обізнаність із місцевою ситуацією; бажання брати активну участь у розробці/реалізації Стратегії; можливість реального впливу на місцеву ситуацію; зацікавленість у вкладанні ресурсів у розвиток громади. Робоча група має сформувати профіль громади [5]. Профіль громади – документ, у якому здійснений аналіз та оцінка фактичного стану розвитку території в динаміці, і він вміщує таку інформацію: історія території; географічне положення, природні умови та ресурси території; демографічна ситуація; рівень життя населення та його ділова активність, ринок праці; соціальна інфраструктура; особливості господарського комплексу, ринок землі та земельні відносини; фінансово-бюджетна ситуація та інвестиційний клімат; екологічна ситуація та охорона навколишнього середовища; місцева політична ситуація, система управління місцевим розвитком; розвинутість мережі та дієвість органів самоорганізації населення.

Проблема формування представницьких органів місцевого самоврядування полягає у відсутності професійного підходу в кадровій політиці. Зараз все більшого значення набуває пошук способів вирішення організаційних, науково - методичних і просвітницьких проблем, підвищення рівня компетентності службовців. Тому велика увага приділяється питанню підготовки, перепідготовки та підвищенню кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Зазначимо нові пріоритети кадрової політики [5]. По-перше, організаційна

структура та штат, що передбачає введення нових посад з суміщеними обов'язками по декількох професіях (наприклад, бухгалтер з функцією ведення кадрового діловодства), перехід деяких співробітників на часткову зайнятість, заохочення віддаленої (надомної) роботи і звільнення неефективних працівників. По-друге, система мотивації, що передбачає зменшення частки фіксованої частини (посадового окладу) в структурі заробітної плати, збільшення змінної частки (стимулюючих виплат), скорочення або скасування соціального пакета і додаткових виплат соціального характеру, тверді гарантії дотримання трудового законодавства, передача повноважень для стимулювання праці працівників безпосереднім керівникам (лінійним керівникам). По-третє, підбір персоналу – відмова від послуг кадрових агентств, передача повноважень для відбору персоналу і рішення про наймання безпосереднім керівникам. По-четверте, підвищення кваліфікації за допомогою відмови від зовнішнього навчання і переходу на дистанційні форми навчання, а також за рахунок відродження виховної роботи керівників із підлеглими (наставництво). По-п'яте, внутрішні комунікації – посилення внутрішньої PR-роботи (створення Інтранет-порталу, використання дошки оголошень для інформування співробітників про майбутні заходи компанії, періодичні зустрічі керівників із трудовим колективом і т.п.).

Для переконання ефективності впливу місцевого самоврядування на вдосконалення кадрової політики, розглянемо на прикладі Запорізького району Запорізької області Програму соціально-економічного та культурного розвитку Запорізького району на 2016 рік, де зазначено ринок праці [6]. Це той самий рік, коли почалося формування перших ОТГ по Запорізькому району. Програма реалізується шляхом тісної співпраці райдержадміністрації та районної ради, виконкомів сільських та селищних рад, керівників підприємств, організацій, установ району. Для більш детального уявлення економічного стану Запорізького району розглянемо Аналітичний огляд соціально-економічного розвитку Запорізького району за 2015 рік, а саме – ринок праці в Запорізькому районі Запорізької області [6].

Протягом 9 місяців 2015 року до районного центру зайнятості з питань працевлаштування звернулося та зареєструвалося 680 осіб проти 575 у відповідному періоді минулого року. Підприємства, установи та організації району різних форм власності району працюють у режимі жорсткої економії та оптимізації, як виробничих так і трудових ресурсів, розпочалось масове скрите безробіття. Тому для ринку праці району характерне збільшення звернень громадян, обсягів вивільнення працівників та зменшення працюючих. Фіксований ринок праці формується в основному за рахунок звільнених за угодою сторін, за скороченням чисельності працюючих, за власним бажанням і не зайнятих понад рік. Можливості забезпечення зайнятості населення значно обмежені через зменшення попиту на робочу силу. Характерною ознакою сільського ринку праці залишається обмежена кількість вакансій для працевлаштування жителів району та низька якість цих вакансій. Навантаження на одне вільне робоче місце – 31 особа.

Завдяки спільній роботі центру зайнятості з роботодавцями різних форм власності, органами місцевого самоврядування та виконавчої влади, вдалося дещо стабілізувати ситуацію на ринку праці, підтвердити мотивацію незайнятого населення до пошуку роботи. Районний центр зайнятості протягом звітного періоду продовжував сприяти в підборі підходящої роботи. Так, у 2015 році працевлаштовані 520 осіб, з них 383 – безробітні. Кількість зареєстрованих осіб, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню, складає 144 особи, із них 90 осіб працевлаштовані.

Для стимулювання створення нових робочих місць для осіб, які мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню, здійснюється компенсація єдиного внеску роботодавцям. Протягом III кварталу 2015 року працевлаштовано 14 осіб з компенсацією єдиного внеску. Активно проводиться робота по залученню безробітних до організації підприємницької діяльності. Протягом звітного періоду за фінансової підтримки служби зайнятості започаткували підприємницьку діяльність 13 безробітних. Пріоритетними напрямками

підприємницької діяльності колишніх безробітних є сфера надання різноманітних послуг. Здійснюються заходи щодо сприяння підвищенню конкурентоспроможності осіб, зокрема шляхом професійного навчання. Професійне навчання для безробітних організується на замовлення роботодавців або для самозайнятості, провадження підприємницької діяльності з урахуванням побажань безробітних та вимог ринку праці. Для задоволення потреб господарств, підприємств, організацій та установ різних форм власності району районний центр зайнятості направляє безробітних на курси професійної підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації з обраної спеціальності до професійно-технічних та вищих навчальних закладів, зокрема до навчальних закладів Державної служби зайнятості України. Протягом 9 місяців 2015 року проходили навчання 129 осіб, із них 90 осіб закінчили навчання та 88 осіб працевлаштовані після навчання. Про підвищення результативності професійного навчання під замовлення роботодавців свідчить високий рівень працевлаштування. Підготовка безробітних здійснюється за професіями, які користуються попитом на ринку праці або дають змогу безробітним займатися індивідуальною трудовою діяльністю.

У січні-вересні 2015 року на оплачувані громадські роботи було направлено 172 особи, на тимчасові – 33, всього було зайнято 205 осіб, що на 22 особи перевищує по відношенню до кількості залучених осіб до цього виду зайнятості за аналогічний період 2014 року, оплата праці яких здійснювалась пропорційно до використання коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України у випадку безробіття та місцевих бюджетів, роботодавців.

У 2016 році передбачається збільшення кількості зареєстрованих безробітних на 25,1 % до очікуваного показника за 2015 рік. Причиною такого збільшення є: скорочення штатної чисельності працівників підприємств району; скорочення кількості фізичних осіб-підприємців, які використовують найманих робітників; місце розташування Запорізького районного центру зайнятості на території м. Запоріжжя, що дає змогу ставати на облік мешканцям не тільки Запорізького району, а й м. Запоріжжя.

## НАСЛІДКИ СТВОРЕННЯ ШИРОКІВСЬКОЇ ОТГ [8]

### ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕРИТОРІЇ

До складу Широківської сільської об'єднаної територіальної громади, далі – громади, входять 28 населених пунктів. Адміністративний центр громади знаходиться в селі Широке, яке розташоване на відстані 8 км від м. Запоріжжя. Територія Широківської громади складає 36,1 тис. га, майже 40 км узбережжя р. Дніпро. Населення громади – 12,5 тис. осіб. Галузеве спрямування закладів Широківської ОТГ розподілено на 4 сектори (рис.1): охорона здоров'я – 34,3 % (12 осіб); культура – 34,3 % (12 осіб); освіта – 28,6 % (10 осіб); спорт – 2,9 % (1 особа).



Рис. 1. Галузеве спрямування охорони здоров'я, освіти, культури і спорту у Широківській ОТГ [8]

Розподілення кадрів за видами діяльності має 10 секторів: лісове господарство – 26,3 % (1454 особи); сільське господарство – 25,3 % (1401 особа); охорона здоров'я – 5,1 % (280 осіб); освіта – 5 % (275 осіб); місцеве самоврядування – 2,9 % (160 осіб); промисловість – 2,5 % (139 осіб); торгівля – 1,8 % (99 осіб); побутове обстеження – 1,7 % (95 осіб); транспорт – 1,6 (87 осіб); будівництво – 0,9 % (48 осіб); готелі та сфера харчування – 0,2 % (12 осіб); фінансова діяльність – 0,5 % (26 осіб); інші види діяльності – 26,3 % (1454 особи).

Зайнятість за видами діяльності (кількість осіб)

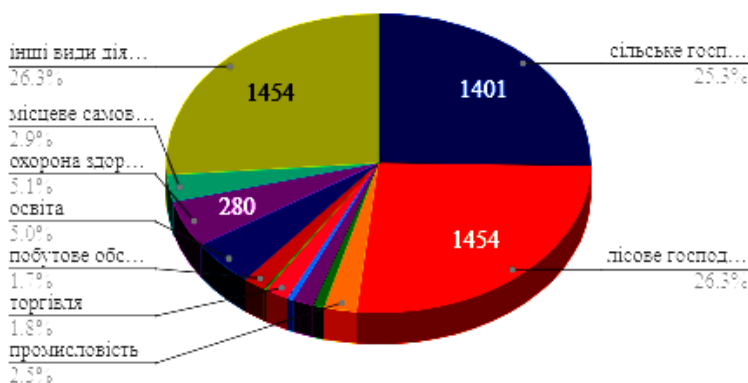


Рис. 2. Зайнятість за видами діяльності у Широківській ОТГ [8]

Середня заробітна плата по Широківській ОТГ має сталу тенденцію росту, особливо після утворення громади (рис. 3). Пропорційний поділ середньої заробітної плати до й після утворення Широківській ОТГ показаний на рис. 4.



Рис. 3. Середня заробітна плата в Широківській ОТГ [8]

Середня заробітна плата, грн.

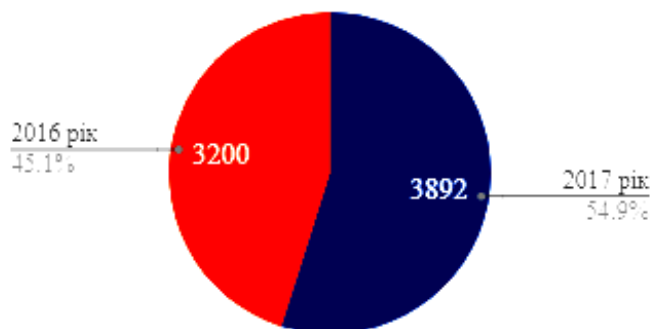


Рис. 4. Пропорційний поділ середньої заробітної плати до і після утворення Широківської ОТГ [8]

## ВИСНОВКИ

1. На прикладі Запорізького району з моменту утворення ОТГ по даний час були значно покращена кадрова політика. Тож слід зауважити, що місцеве самоврядування значною мірою впливає на вдосконалення кадрової політики, що насамперед, впливає на адаптоване під громаду розподілення кадрів за видами діяльності, а також на стале підвищення заробітної плати.
2. Окрім того, що розвивається кадрова політика завдяки впливу місцевого самоврядування, надаючи вдалий приклад, продовжується розвивається тенденція до утворення ОТГ по території України, що також буде впливати на вдосконалення кадрової політики.
3. Для новостворених ОТГ слід порадити бути дуже уважними при створенні Стратегії розвитку майбутньої ОТГ, оскільки вона є основою майбутнього територіального розвитку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. «Про місцеве самоврядування в Україні»: закон України від 21.05.1997 р. № 280. *Відомості Верховної Ради України*, 1997. № 24. с.170.
2. «Про службу в органах місцевого самоврядування»: закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. *Відомості Верховної Ради України*, 2001. № 33. С. 175.
3. Круш П. В., Кожем'яченко П. В. Муніципальне управління: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. С. 36-44.
4. Новіков Б. В., Сініок Г. В., Круш Г. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. С. 431-441.
5. Створення Стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади URL: <https://www.prostir.ua/?kb=stvorennya-stratehiji-rozvytku-objednanoi-terytorialnoji-hromady> (дата звернення: 15.11.2017).
6. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Москва : Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, 2014. С. 17—18.
7. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Запорізького району Запорізької області на 2016 рік. URL: <http://www.zoda.gov.ua/article/804/pro-osnovni-pidsumki-sotsialno-ekonomichnogo-rozvitku-zaporizkoji-oblasti.html> (дата звернення: 20.01.2018).
8. Інвестиційний портал Запорізької області URL: <http://investment.zoda.gov.ua/shyroke> (дата звернення: 21.10.2017).
9. Оболенский О. Ю. Стратегія професійного навчання кадрів – стратегія майбутнього держави. *Вісник державної служби України*, 1997. № 1. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1241/76/1/0/> (дата звернення: 20.01.2018).
10. Державне управління в Україні: централізація та децентралізація: Монографія / Кол. авт: відп. ред. проф. Н. Р. Нижник. Київ : Вид-во УАДУ, 1997.
11. Цветков В. В. Державне управління: Основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Харків : Право, 1996. 164 с.
12. Ефективність державного управління: монографія / Ю. М. Бажал, О. І. Кілієвич, О. В. Мертенс та ін.; за заг. ред. І. Розпутенка. Київ : Вид-во “К.І.С”, 2002. 420 с.