МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Сергія РЕШЕТНІКОВА

Науковий керівник:
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент:
професор, доктор економічних наук
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2024 р., протокол №____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

РЕШЕТНІКОВ С. М. Кадровий менеджмент організації. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження системи кадрового менеджменту, діяльності персоналу, її види та форми. У другому розділі проведено аналіз структури кадрового забезпечення Пустомитівської міської ради та визначено сучасні інструменти покращення системи кадрового менеджменту.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: кадровий менеджмент, фінансово-економічна безпека міська рада.

ABSTRACT

RESHETNIKOV S. M. Personnel management of the organization. Manuscript.

Research for obtaining a master’s degree in the specialty 073 «Management», Lviv, 2024.

In the first chapter, a theoretical study of the personnel management system, personnel activity, its types and forms is carried out. In the second chapter, an analysis of the personnel support structure of the Pustomytov City Council was carried out and modern tools for improving the personnel management system were identified. Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Keywords: personnel management, financial and economic security, city council.

ЗМІСТ

ВСТУП……... 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ……..…….…... 9

1.1. Еволюція кадрового менеджменту…….…… 9
1.2. Основні поняття та функції кадрового менеджменту організації…..…. 12
1.3. Методи та техніки кадрового менеджменту організації..…… 15

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МІСЬКІЙ РАДІ МІСТА ПУСТОМИТИ…….. 20

2.1. Характеристика організації та особливості кадрової політики організації……..... 20
2.2. Господарська діяльність організації…… 21
2.3. Аналіз ефективності кадрового менеджменту МР м. Пустомит…….…. 32
2.4. Пропозиції та рекомендації для подальшого вдосконалення кадрового менеджменту у МР м. Пустомит…… 39

ВИСНОВКИ……..….. 46

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 48

ДОДАТКИ…… 52

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження: У сучасних умовах ринкових відносин ефективний кадровий менеджмент є однією з ключових складових успішності будь-якої організації. З метою отримання практичного досвіду та поглиблення знань у галузі кадрового менеджменту, обраною базою для написання кваліфікаційної роботи є Пустомитівська міська рада, що дозволить вивчити конкретну практику з управління персоналом організації громадського управління.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми: Суттєвий методологічний фундамент управління змінами, який сформовано на основі широкого практичного та консалтингового досвіду, описаний у працях таких визначних зарубіжних авторів, як І. Адізес, Ф. Гуіяр, Е. Камерон, Д. Келлі, Д. Коен, Д. Коттер, Р. Крішнан, Т. Парр, Д. Прахалад, Д. Уільямс, Е. Фламгольц, М. Хаммер, Д. Шервудд та інші.

Серед провідних вітчизняних учених, чиї дослідження розкривають концептуальні та практичні аспекти управління стратегічними змінами на українських підприємствах, можна відзначити О. Азаряна, І. Александрову, Л. Балабанову, А. Балабаниць, Т. Бауліну, Б. Буркинського, В. Вербу, О. Виноградову, А. Воронкову, Д. Воронкова, В. Заболотного, А. Наливайко, А. Садєкова, І. Сіменко, В. Тарасенка, Л. Фролову, П. Шеремета, О. Шубіна та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблене вивчення процесів управління персоналом в умовах громадської установи, встановлення та аналіз особливостей кадрового менеджменту в органах місцевого самоврядування.

Завдання дослідження:

- аналіз організаційної структури муніципальної установи та її вплив на кадровий потенціал;

- оцінка ефективності методів та стратегій набору персоналу у муніципальній сфері;

- дослідження процесів мотивації та заохочення працівників у муніципальній організації;

- розгляд можливостей розвитку кадрового потенціалу через навчання та розвиток у міській раді;

- вивчення впливу лідерства та управлінського стилю на кадровий менеджмент в муніципальних установах;

- аналіз викликів та перешкод у кадровому менеджменті, що виникають у міській раді;

- здійснення порівняльного аналізу практик управління людськими ресурсами в муніципальних та комерційних організаціях.

Об'єктом дослідження роботи є процеси кадрового управління в Пустомитівській міській раді.

Предметом дослідження роботи є аналіз структури та організації діяльності кадрового підрозділу Пустомитівської міської ради.

Перелік методів дослідження: У процесі виконання бакалаврської дипломної роботи застосовувалися різноманітні загальні та специфічні методи аналізу, анкетування та опитування.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Теоретична значимість кваліфікаційної роботи на тему «кадровий менеджмент організації» полягає в тому, що вона розглядається в контексті визначених теоретичних підходів до управління персоналом та його впливу на розвиток організації. Вона дозволить проаналізувати та оцінити впровадження сучасних стратегій управління персоналом, взаємодію з органами місцевого самоврядування, та застосування кадрової політики у роботі органів місцевого самоврядування, особливо, в умовах сучасного воєнного стану в країні.

Практична значимість роботи демонструється в її спроможності вирішувати конкретні проблеми, що стосуються управління персоналом міської ради. Кваліфікаційна робота може надати конкретні рекомендації щодо

вдосконалення системи кадрового управління, покращення ефективності роботи персоналу, збільшення мотивації та ефективної взаємодії між співробітниками. Практичний аспект роботи передбачає можливість впровадження розроблених рішень в діяльність організації з метою підвищення загального рівня управління персоналом у міській раді.

Саме тому, дана робота має як теоретичне, так і практичне значення для управління персоналом міської ради та може посприяти до позитивних змін у кадровому менеджменті організації.

Структура роботи та її обсяг: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота викладена на 43 сторінках та містить в собі п’ять таблиць та два рисунки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Еволюція кадрового менеджменту

Еволюція кадрового менеджменту – це комплексний процес, що відображає загальну трансформацію принципів управління персоналом в суспільстві, враховуючи зміну технологій, економічних умов, соціально-культурного середовища, а також психології та оцінки людського фактора в праці. Аналіз еволюції кадрового менеджменту дозволяє краще зрозуміти як історичний контекст впливає на сучасні практики управління персоналом і як ці практики, в свою чергу, формують майбутнє організацій. В таблиці 1.1. показано етапи кадрового менеджменту.

Таблиця 1.1.

Етапи кадрового менеджменту [1]

Назва етапу	**Період в історії**
Ранній етап	19 ст.
Етап теорій мотивації	Середина 20 ст.
Етап трансформації УЛР	Кінець 20 ст.
Етап ери інформаційних технологій та глобалізації	Наш час

Історія кадрового менеджменту починається в часи індустріалізації, коли з’явилася потреба у формалізованому підході до найму, навчання та управління робочою силою. У цей період увага зосереджувалася переважно на оптимізації робочого процесу та збільшенні продуктивності праці за допомогою наукового менеджменту, а концепція людини як ресурсу буквально втілювалася в життя.

Поглиблення розуміння людської психології привело до розвитку численних теорій мотивації в середині XX століття. Вчені, такі як Абрахам Маслоу та Фредерік Герцберг, зосередили увагу на потребах, стимуляції та задоволенні працівників. Це сприяло поширенню управлінської ідеології, за якої працівники сприймаються як цінні активи, мотивація та задоволеність яких є ключовими для ефективності організації.

До кінця XX століття кадровий менеджмент трансформувався управління людськими ресурсами (УЛР), акцент якого перемістився на стратегічне значення персоналу в досягненні довгострокових цілей організації. У цей час доволі чітко окреслилася потреба в інтеграції кадрової політики з бізнес-стратегією, а управління талантами та розвиток компетенцій стали ключовими аспектами УЛР.

Ера інформаційних технологій внесла революційні зміни в кадровий менеджмент, від автоматизації рутинних процесів до використання Big Data і аналітики для прийняття рішень. Соціальні мережі, системи електронного навчання, платформи для віддаленої роботи та інші IT-рішення радикально змінили способи залучення, утримання та розвитку персоналу.

Глобалізація бізнесу вимагає від кадрового менеджменту підходу, який бере до уваги культурні, юридичні та економічні особливості різних країн. Управління різноманітністю та інклюзія стають невід'ємною частиною корпоративної культури, що дозволяє компаніям ефективно працювати в міжнародному середовищі.

Цифрові технології, штучний інтелект та машинне навчання продовжують змінювати ландшафт кадрового менеджменту, відкриваючи нові можливості для персоналізації управління, підвищення ефективності робочих процесів та залучення талантів. Роль УЛР стає більш стратегічною, а увага зосереджується на створенні гнучких, адаптивних та відкритих організаційних структур.

Еволюція кадрового менеджменту свідчить про важливість людського фактора в сучасному бізнесі та необхідність його постійного розвитку і

адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Вивчаючи історію та сучасні тенденції, ми можемо переосмислити підходи до управління персоналом, підвищуючи ефективність роботи в цілому та реалізуючи повний потенціал кожного співробітника.

Сучасний кадровий менеджмент стає все більш складним та вимагає постійного адаптування до змін у суспільстві та бізнес-середовищі.

З постійно змінюваною робочою обстановкою компаніям доводиться швидко реагувати на внутрішні та зовнішні фактори. Кадровий менеджмент повинен бути гнучким, щоб пристосовуватися до потреб підрозділу та співробітників.

У великих компаніях робочий колектив може складатися з працівників різних культур, національностей та вікових груп. Кадровий менеджмент повинен вміло управляти цим різноманітям, підтримуючи сприятливу робочу атмосферу та продуктивність.

Впровадження новітніх технологій впливає на спосіб, яким ведеться управління персоналом. Віддалена робота, штучний інтелект у рекрутингу та аналітика даних про працівників – це лише деякі з аспектів, які впливають на кадровий менеджмент.

З підвищенням конкуренції на ринку праці компаніям важливо зберігати та розвивати своїх найкращих працівників. Це вимагає від кадрового менеджменту розробки програм мотивації, навчальних курсів та перспективного розвитку кар’єри.

Вирішення цих викликів у кадровому менеджменті вимагає від керівництва компаній та відділу кадрів постійного аналізу ситуації, гнучкості та інноваційного підходу. Тільки за умови постійного вдосконалення та адаптації сучасна система управління персоналом може успішно функціонувати в умовах постійних змін.

Зміни в сучасному бізнес-середовищі, такі як швидкі технологічні розвиток, зміни в уявленнях про робоче місце та вимоги до робочого часу, підкреслюють значення оновлення кадрового менеджменту. Компанії, які

успішно пристосовуються до нових викликів у кадровому менеджменті, мають перевагу в привернені та управлінні талантами, що суттєво впливає на їхню конкурентоспроможність.

Еволюція та розвиток кадрового менеджменту є важливими аспектами для сучасних організацій. Постійні зміни в суспільстві, технологіях та ринкових умовах вимагають, щоб кадровий менеджмент адаптувався до нових викликів та змін.

На сьогоднішній день кадровий менеджмент можна вважати на етапі стратегічного управління людськими ресурсами. Це означає, що він розглядається як невід'ємна складова стратегії підприємства, спрямованої на досягнення цілей компанії через оптимізацію використання та розвиток талантів працівників.

Стратегічний кадровий менеджмент враховує потреби людей, інновації в управліні персоналом, вдосконалення методів мотивації та розвитку персоналу для досягнення конкурентних переваг компанії. Він активно співпрацює з усіма рівнями управління для забезпечення гармонії між стратегією підприємства та стратегією управління персоналом.

Отже, вивчення та оновлення кадрового менеджменту є важливим для успішної діяльності будь-якої організації. Швидкі зміни в галузі трудового ринку та умов ведення бізнесу вимагають постійного адаптування та удосконалення методів управління персоналом для досягнення стратегічних цілей та успішної реалізації бізнес-проектів.

1.2. Основні поняття та функції кадрового менеджменту організації

Кадровий менеджмент є важливою складовою управління людськими ресурсами в будь-якій організації. Це сукупність стратегій, процедур та практик, спрямованих на керування персоналом з метою досягнення цілей компанії і задоволення потреб працівників, що продемонстровано у рис.1.1.

Основним завданням кадрового менеджменту є створення ефективного та продуктивного соціального середовища в організації, де кожен працівник має можливість розвиватися та вносити вклад у досягнення цілей ккомпанії.

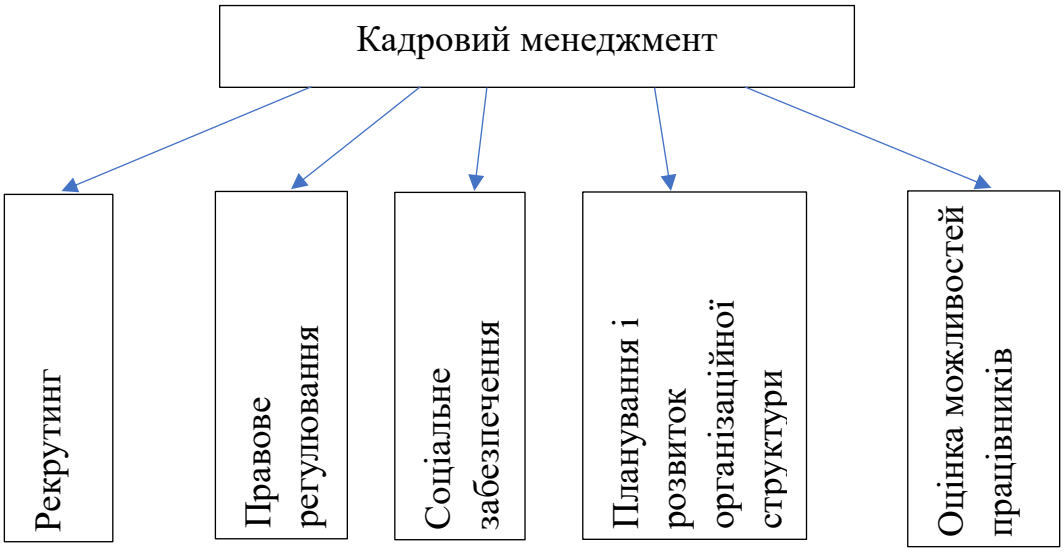


Рис.1.1. Основні функції кадрового менеджменту

на основі джерела [2]

Рекрутинг та відбір персоналу. Ця функція включає в себе пошук, привертання та відбір кандидатів, які відповідають вимогам організації та вакансіям. Ефективний рекрутинг допомагає залучити кращих фахівців на вакантні посади.

Кадровий менеджмент включає в себе процес оцінки працівників, їхніх навиків, здібностей та результативності. Це допомагає ідентифікувати сильні й слабкі сторони працівників, а також розробляти плани їх подальшого розвитку.

Окрім того, кадровий менеджмент відповідає за організацію тренінгів, навчальних курсів та інших форм навчання для працівників з метою підвищення їхньої кваліфікації та професійного розвитку, кадровий менеджмент розробляє програми мотивації, бонусні системи та інші заходи, спрямовані на підтримку високого рівня мотивації працівників та їх збереження в компанії.

Правове регулювання трудових відносин – це також одна з функцій кадрового менеджменту. Управління персоналом базується на використанні

трудового законодавства й організаційних норм, звичайно зафіксованих у статуті підприємства.

Налагодження партнерських відносин і співробітництва з профспілками, радами трудових колективів і інших організацій, що впливають на персонал, забезпечення безпеки, охорони праці і здоров'я співробітників. Це здійснюється як контроль за ситуацією на робочих місцях, так і облік індивідуальних запитів і побажань працівників, зв'язаних зі станом їхнього здоров'я, наприклад, переклад на більш легку роботу чи неповний робочий день на період остаточної трудової адаптації після хвороби.

Соціальне забезпечення співробітників. Воно може включати соціальне страхування за віком, хворобою, інвалідності чи нещасним випадкам, налагодження на підприємстві медичного обслуговування, психологічної і юридичної допомоги, транспортні й інші послуги, будівництво житла і т.д.

Планування і розвиток організаційної культури, що забезпечує інтеріоризацію співробітниками етичних норм, цілей і цінностей підприємства, повага його традицій, розвиток між працівниками відносин взаємної поваги, доброзичливість, співробітництва і підтримки і т.д.

Забезпечення репутації фірми, її позитивного сприйняття клієнтами, громадськістю й інститутами влади.

Кадровий менеджмент в діяльності міської ради має кілька важливих функцій, які допомагають забезпечити ефективну та успішну роботу органу місцевого самоврядування. Ось декілька найважливіших функцій кадрового менеджменту для міської ради:

- планування кадрів: Допомагає розробити стратегію управління кадрами для забезпечення належного складу та кваліфікації працівників для виконання завдань міської ради;

- набір та відбір персоналу: Гарантує, що в міській раді працюють висококваліфіковані, мотивовані та відповідальні співробітники, які забезпечать ефективну роботу

- оцінка та розвиток персоналу: Допомагає визначити потреби у навчанні, розвитку та підтримці персоналу для підвищення їхньої ефективності та професійного зростання;

- мотивація персоналу: Створює умови для стимулювання працівників досягнення високих результатів, шляхом заохочення, мотивації та розвитку їхнього потенціалу;

- управління конфліктами та ризиками: Допомагає вирішувати конфлікти в колективі та очищати ризики для стабільності та безпеки діяльності міської ради.

Ці функції кадрового менеджменту є важливими для місцевого самоврядування, оскільки вони допомагають забезпечити належний рівень продуктивності, ефективності та професіоналізму в роботі міської ради.

Отже, кадровий менеджмент впливає на всі аспекти життєдіяльності організації, починаючи від підбору персоналу та закінчуючи управлінням конфліктами та стимулюванням працівників досягнення високих результатів. Ефективне управління людськими ресурсами є ключовим для успіху будь-якої компанії у сучасному бізнес-середовищі.

1.3. Методи та техніки кадрового менеджменту організації

Методи та техніки кадрового менеджменту є ключовими складовими для успішного управління персоналом в будь-якій організації. Ці інструменти допомагають виявляти, розвивати та залучати таланти, забезпечуючи ефективність роботи та досягнення стратегічних цілей.

Одним з основних методів кадрового менеджменту є рекрутинг та відбір персоналу. Він включає в себе розробку вакансій, підбір кандидатів, проведення співбесід, оцінку компетентностей та прийняття рішення щодо вибору найбільш підходящих співробітників. Правильно проведений процес рекрутингу та відбору дозволяє вибрати не лише професійно компетентних,

але й відповідних з точки зору корпоративної культури співробітників, що позитивно впливає на робочий колектив.

Крім того, методи оцінки та розвитку персоналу мають велике значення для підтримання та підвищення рівня професійних навичок та компетентностей співробітників. Ці методи включають в себе оцінку робочої продуктивності, проведення тренінгів та розвитку, планування кар'єрного росту, а також внутрішні програми менторства та коучингу.

Значущим елементом кадрового менеджменту є також мотивація та збереження персоналу. Ефективні методи підвищення мотивації включають в себе розробку систем компенсацій та стимулювання, проведення атмосфери взаємоповаги та визнання досягнень співробітників.

Кадровий менеджмент є ключовою складовою успішності будь-якої організації, адже саме персонал формує основу її ефективності та конкурентоспроможності. З розвитком ринкових відносин та зростанням ролі людських ресурсів за останні декілька десятиліть, кадровий менеджмент трансформувався з адміністративної функції в стратегічний елемент управління організацією. У цьому есе ми розглянемо сучасні методи та техніки кадрового менеджменту, які можуть бути застосовані для підвищення ефективності роботи персоналу та досягнення цілей компанії.

Одним із найважливіших аспектів кадрового управління є вербування та відбір персоналу. Ефективний підбір кандидатів починається з точного визначення вимог до посади, а також розробки профілю ідеального кандидата. Сучасні техніки включають стандартизовані інтерв'ю, тестування навичок, оцінку поведінки та мотивації, а також використання соціальних мереж та платформ для пошуку талантів. Велике значення також має впровадження систем ATS (Applicant Tracking Systems), які допомагають автоматизувати процес відбору та забезпечити об'єктивність і ефективність прийнятя рішень.

Постійний розвиток навичок і знань співробітників є ще однією критичною функцією кадрового менеджменту. Техніки навчання варіються від традиційних тренінгів і семінарів до електронного навчання та використання

VR (віртуальної реальності) для симуляцій реальних робочих ситуацій. Розвиток кар’єри співробітників повинен бути організований таким чином, аби вони могли вдосконалюватися відповідно до своїх індивідуальних цілей та потреб організації.

Реалізуючи ключовий принцип управління персоналом, підприємство тим самим забезпечує відповідність кадрів зростаючим вимогам сучасного виробництва, розвиває в працівників діловитість і відповідальність за рішення завдань підприємства, підвищує їхня зацікавленість у максимальній продуктивності праці, домагається, щоб кожен співробітник дорожив своїм робочим місцем.

Даний принцип реалізується через систему заходів що передбачають: спадкоємність кадрів на основі систематичного підбора і підготовки нових працівників; забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації кадрів; визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника; сполучення досвідчених працівників з молодими кадрами; забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їхньої діяльності і особистісних якостей; сполучення довіри до кадрів з перевіркою виконання.

Методи управління персоналом - вирішують завдання по керуванню персоналом відповідно до певних принципів. Методи підрозділяються на три основні групи: економічні, організаційно-розпорядницькі або адміністративні, а також соціально-психологічні. Система даних методів спрямована на забезпечення підприємства або фірми кадрами необхідної кваліфікації і їхнє ефективне використання.

До економічних методів ставляться прогнозування і планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, визначення основної і додаткової потреб у кадрах і джерел її забезпечення, включаючи оцінку і стимулювання якості роботи, удосконалювання системи оплати і нормування праці, утворення і використання прибутку підприємства.

Адміністративні методи являють собою різні засоби впливу на працівників і ґрунтуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм. До них ставляться підбор, розміщення, атестація і просування кадрів; розробка і впровадження стандартів якості роботи, положень і посадових інструкцій, техніко-економічних нормативів; накази, вказівки, розпорядження адміністрації; інструктування і контроль над їхнім використанням.

Соціально-психологічні методи управління персоналом являють собою конкретні прийоми і способи впливу на процес формування і розвитку трудового колективу і окремих працівників, у зв'язку, із чим підрозділяються на соціальні і психологічні. Перші з них покликані впливати на весь колектив, а другі - на окремих працівників. Ці методи засновані на соціальному розвитку колективу підприємства. Вони включають заохочення ініціативи, спрямоване на оптимальне використання робочого часу, зниження трудомісткості і одержання високих кінцевих результатів діяльності; формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягаються в тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі. Застосування системи методів дозволяє глянути на об'єкт удосконалювання з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків.

Регулярна оцінка результатів праці співробітників має велике значення для їх мотивації та професійного розвитку. Використання 360 градусів оцінок, що включає зворотний зв’язок від колег, підлеглих та керівників, допомагає отримати всебічне уявлення про ефективність співробітника. Системи KPI (ключові показники ефективності) та OKRs (Objectives and Key Results) дозволяють керувати виконанням завдань та оцінювати внесок кожного співробітника.

Отже, використання різноманітних методів та технік у кадровому менеджменті дозволяє підтримувати високий рівень співробітників, забезпечуючи успішну діяльність організації.

Висновки до першого розділу

На основі проведених досліджень основ кадрового менджменту в першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні основи, сутність та основні функції кадрового менеджменту. Успішна робота колективу залежить не тільки від індивідуальних навичок та професійних здібностей його членів, але й від ефективного управління. Вдосконалення процесу управління колективом є ключовим елементом успіху та розвитку організації. Адже ефективне управління колективом допомагає забезпечити належну координацію та співпрацю між різними членами команди. Коли кожна людина знає свої обов’язки та відповідальності, комунікація стає більш прозорою та ефективною. Як результат, різні етапи роботи виконуються швидше, а продуктивність зростає.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МІСЬКІЙ РАДІ МІСТА ПУСТОМИТИ

2.1. Характеристика організації та особливості кадрової політики організації

Пустомитівська міська рада є важливим органом місцевого самоврядування в Україні, що забезпечує управління та регулювання різних аспектів міського життя в місті Пустомити та прилеглих територіях. Рада відповідає за забезпечення соціально-економічного розвитку міста, управління місцевими бюджетами та надання комунальних послуг мешканцям.

Система управління в Пустомитівській міській раді ґрунтується на демократичних засадах та механізмах місцевого самоврядування. Правління міста відбувається через міські вибори, де мешканці обирають депутатів міської ради та міського голову, які відповідають за ухвалення рішень та регулювання діяльності міських установ та управлінь.

Управління в раді поділяється на відділи та комітети, відповідальні за окремі аспекти міської діяльності, такі як житлово-комунальне господарство, економічний розвиток, освіта, культура, та інші. Ця структура дозволяє забезпечити ефективне управління та розвиток міста в різних сферах.

У кадровому менеджменті апарату міської ради важливу роль відіграє кадрова служба, яка відповідає за всі аспекти управління персоналом.

Кадровий менеджмент у апараті Пустомитівської міської ради спрямований на забезпечення ефективності та професіоналізму роботи працівників органу місцевого самоврядування.

Міська рада у своїй діяльності користується рядом нормативно-правових документів, які регулюють функції та повноваження, які перелічені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Нормативно-правові документи у діяльності МР [15]

Перелік законів	Нормативно-правовий документ	Функції нормативно-правових документів
- Ст. 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» - Закон України «Про статус депутатів місцевих рад». Закон України «Про доступ до публічної інформації» та «Про відкритість використання публічних коштів - Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності». - Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності». - Ст. 3 Закону України «Про доступ до публічної інформації»	Конституція України	Основний закон країни, який визначає принципи організації влади, права та обов'язки громадян
	Закони України	Законодавчі акти, які приймаються Верховною Радою України та регулюють різні аспекти державного життя
	Рішення міської ради	Акти, які приймаються колективним рішенням депутатів міської ради та регулюють питання місцевого значення
	Розпорядження міського голови	Акти, які видавати міський голова для забезпечення виконання рішень міської ради та керування діяльністю виконавчих органів міської ради
	Постанови та розпорядження виконавчих органів міської ради	Акти, які видавати виконавчі органи міської ради для здійснення конкретних заходів та програм

Саме ці нормативно-правові документи встановлюють правовий порядок та рамки для діяльності міської ради і є основою для роботи органу місцевого самоврядування.

Система управління в умовній міській раді оперує на основі принципів місцевого самоврядування та розділення влади, що забезпечує ефективне функціонування органів влади та управління містом. На рисунку 2.1. показано організаційну структуру міської ради Пустомит.



Рис. 2.1. Організаційна структура МР м. Пустомит

Міська рада є законодавчим органом місцевого самоврядування. Вона включає депутатів, які обираються мешканцями міста на місцевих виборах. Міська рада ухвалює рішення з питань розвитку міста, затверджує місцеві програми та бюджет, а також надає директиви для діяльності виконавчого органу міста.

Виконавчий орган міста забезпечує виконання рішень міської ради та управління міськими службами та програмами. Міський голова очолює виконавчий орган та має керівну роль у вирішенні питань місцевого управління.

Проведено детальне дослідження органів управління МР Пустомит. Система управління місцевою радою включає кілька відділів та управлінь, що

відповідають за різні розділи міського управління, такі як соціальне забезпечення, міське планування та розвиток, фінанси та бюджет, промисловість та торгівля, культура та туризм, освітня, медична, екологічна та комунальна сфери.

Міська рада Пустомит має ряд комітетів та рад, що відповідають за роботу над конкретними аспектами місцевого управління, такими як освіта, медицина, соціальне забезпечення, культура, міська інфраструктура та інші.

Окрім цього, зокрема в міській раді Пустомит існують консультативні та комісійні органи, які задіяні в розв'язанні певних проблем та підтримці процесу прийняття рішень.

Структура передбачає звісно ж певні стандарти. Стандарти кадрового менеджменту для міської ради повинні відповідати вимогам ефективного управління персоналом у публічному секторі і забезпечувати високий рівень професійної компетентності та етичності:

- розробка чітких процедур рекрутингу, відбору та прийняття на роботу, що ґрунтуються на прозорих критеріях та оцінках, щоб забезпечити залучення кваліфікованих та професійних співробітників у міську раду;

- розробка системи розвитку та планування кар'єри для співробітників, що включає навчання, тренінги, стажування та можливості для професійного зростання;

- впровадження об'єктивних та систематичних методів оцінювання продуктивності працівників для сприяння їхньому професійному розвитку та стимулювання високих результатів;

- встановлення стандартів поведінки та етики для всіх співробітників міської ради з метою забезпечення високих стандартів професійного спілкування та стосунків з громадськістю;

- підтримка різноманітності та включення у робочому оточенні з метою створення діалогу та рівних умов для всіх співробітників.

Стандарти кадрового менеджменту для міської ради повинні відображати кращі практики у галузі управління персоналом та сприяти

впровадженню систематичних та ефективних процесів управління людськими ресурсами в публічному секторі.

Таким чином, система управління в умовній міській раді складається з узгодженого комплексу законодавчих, виконавчих та адміністративних органів, які спільно працюють для забезпечення розвитку та функціонування міста.

Отже, Пустомитівська міська рада спрямовує в своїй діяльності на створення комфортних умов для мешканців міста, розвиток інфраструктури, покращення місцевих послуг та підтримку соціально-економічного розвитку.

2.2. Господарська діяльність організації

Функції міської ради включають ухвалення місцевих законів та регуляцій, затвердження бюджету, контроль за діяльністю виконавчих органів міської влади, розгляд петицій та звернень громадян, ухвалення стратегій міського розвитку та інші функції, що стосуються організації та управління міськими питаннями.

Міська рада представляє інтереси мешканців міста, забезпечуючи їхню участь у прийнятті рішень та контролю над діяльністю місцевих владних структур. Також вона відповідає за сприяння розвитку міста та територіальної громади, покращення якості послуг та умов життя мешканців, а також впровадження місцевих програм та проєктів з метою підвищення рівня життя у місті та околицях.

Основні можливості Пустомитівської міської ради включають підтримку влади, інвестиції та партнерство.

Місцева влада може отримати додаткову підтримку від центральних урядових структур у вигляді додаткових фінансових ресурсів або технічної допомоги. Наприклад, це може включати гранти або субсидії для реалізації конкретних проектів, програми розвитку або технічну експертизу з різних

галузей, таких як міське планування або енергоефективність. Ця підтримка може сприяти ефективнішому розвитку міста та покращенню життя його мешканців.

Місцева влада може залучати інвестиції для розвитку інфраструктури та соціальних програм, що сприяє покращенню якості життя в місті. Це може включати інвестиції у будівництво або модернізацію доріг, парків, шкіл, лікарень, а також розвиток екологічних та інноваційних проектів. Інвестиції можуть надати місцевій владі додаткові можливості для реалізації стратегічних ініціатив та забезпечення сталого розвитку міста.

Встановлення партнерських відносин з приватним сектором, громадськими організаціями та іншими муніципалітетами може сприяти спільному розвитку міста. Це може включати спільні проекти з благоустрою, економічного розвитку, соціальної підтримки та інших напрямків. Партнерство дозволяє об'єднати ресурси та експертні знання різних сторін для досягнення спільних цілей, що сприяє ефективнішому використанню ресурсів та досягненню більш стійких результатів.

Отже, врахування цих аспектів дозволяє місцевій владі раціонально керувати ресурсами та ефективно реалізовувати стратегічні проекти для забезпечення сталого розвитку міста.

Основні загрози у діяльності міської ради може включати:

1. Зміни в центральній владі: політичні трансформації на рівні країни можуть призвести до перегляду бюджетних призначень та регулятивного середовища для бізнесу. Нові програми або реформи можуть вплинути на фінансування та стимулювання розвитку певних секторів економіки. Для підприємств це може означати перегляд стратегій фінансування та планів розвитку з урахуванням нових умов.

2. Економічні чинники: світові або регіональні економічні кризи можуть суттєво вплинути на місцеві урядові органи, зменшуючи їхні фінансові ресурси та збільшуючи потреби в соціальних програмах або інфраструктурних

проектах. Це може призвести до перегляду бюджетних пріоритетів та шукання ефективних стратегій збереження фінансової стійкості.

3. Соціальні проблеми: зростання безробіття або міграції може створити додаткові виклики для місцевих владних органів, зокрема, у забезпеченні соціальної підтримки, житла та освіти. Це вимагає збільшення бюджетних видатків та пошук додаткових ресурсів для вирішення цих проблем.

Врахування цих факторів є важливим для підприємств, оскільки вони можуть стати об'єктом впливу змін в урядовій політиці, економічному стані та соціальному середовищі. Підприємства повинні бути готові адаптуватися до змін в умовах та шукати можливості для збільшення своєї конкурентоспроможності в таких умовах.

Нижче наведено SWOT-аналіз діяльності Пустомитівської міської ради (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

SWOT аналіз діяльності міської ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
- наявність досвідчених та кваліфікованих працівників у раді; - ефективна комунікація із громадськістю та здатність мобілізувати громадян для участі у різних програмах та ініціативах; - Здатність швидко реагувати на кризові ситуації та вирішувати проблеми в місті;	- наявність бюрократичних перепон, які утруднюють процеси прийняття рішень; - недостатня фінансова підтримка для реалізації важливих проектів та програм, як от очисні споруди межі міста; - недостатня автономія в ухваленні рішень через централізовані механізми управління

Продовж. табл. 2.2.

Можливості	Загрози
- встановлення партнерських відносин з місцевими підприємствами та організаціями для спільної реалізації проектів; - залучення додаткових фінансових ресурсів через гранти та програми підтримки місцевого розвитку.	- політична нестабільність у країні може вплинути на стабільність та фінансову підтримку міської ради; - зміни в законодавстві можуть ускладнити роботу та ухвалення рішень у міській раді.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

В рамках аналізу можна розглянути деякі основні показники господарської діяльності міської ради, нижче наведу значення відсоткового співвідношення деяких показників. У таблиці 2.3 представлені деякі показники господарської діяльності за 2021 рік

Таблиця 2.3.

№ з/п	Показник	Значення за 2021 рік
1	Рівень безробіття	4%
2	Зріст ВНП	4%
3	Обсяг інвестицій в інфраструктуру	15% від загального бюджету
4	Рівень задоволеності місцевими послугами	85%
5	Відсоток виділених коштів на освіту від загального доходу	26%
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності Кла = Кал / Кзк Кла = 1211,1 / 528,1 = 2,29	6

Продовж. табл. 2.3.

7	Коефіцієнт швидкої ліквідності Клт = Ктл / Кзк Клт = 2130,9 – 170,7 = 1960,2
8	Коефіцієнт загальної ліквідності Клз = Коа / Кзк Клз = 2130,9 / 528,1 = 4
9	Коефіцієнт інноваційних витрат Кін.в. = 1300 / 1158,2 = 1,1
10	Коефіцієнт фінансової незалежності Ка = Кв / Кб Ка = 60,2 / (900,6 + 5143,2 + 71,4) = 101,5
11	Коефіцієнт фінансового ризику Коефіцієнт фінансового ризику = (Залучені засоби / Власний капітал) Коефіцієнт фінансового ризику = (71,4 / 60,2) ≈ 1,18
12	Коефіцієнт платіжної дисципліни Кпл.д. = (600,5 + 1650,2 – 4,1) / 23 = 97,67

Джерело: щорічний розрахунковий звіт фінансового та аналітичного відділу Пустомитівської міської ради від 01. 06.2021 р

У міській раді міста Пустомит також функціонує фінансовий відділ, який має особливу кадрову структуру та забезпечує функціональність муніципальної установи.

Фінансовий відділ Пустомитівської Міської ради утворений 22.12.2021 року для здійснення організаційно-функціональних повноважень у фінансовій сфері з метою забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку громади, ефективного використання її фінансових ресурсів.

Фінансовий відділ у своїй діяльності керується Конституцією України, Бюджетним та Податковим Кодексами України, законами України, Актами Президента України, Постановами та іншими актами Верховної Ради України, нормативними Актами Кабінету Міністрів України, Наказами Міністерства

фінансів України, рішеннями міської ради, її Виконавчого комітету, розпорядженнями Міського голови, прийнятими у межах їх Компетенції, а також Положенням про Фінансовий відділ.

Штатна чисельність фінансового відділу – 4.

Основними завданнями фінансового відділу є:

• забезпечення реалізації державної бюджетної політики;

• організація та координація процесів фінансового та бюджетного планування, забезпечення повноцінного стратегічного та середньострокового бюджетного планування;

• розроблення проєкту місцевого бюджету та прогнозу на наступні за планованим два бюджетні періоди;

• представлення прогнозу бюджету та проєкту бюджету міської громади на засіданнях постійних комісій ради та пленарних засіданнях Ради;

• здійснення загальної організації та управління виконанням бюджету міської ради, координація учасників бюджетного процесу з питань виконання бюджету;

• забезпечення ефективності розподілу ресурсів на рівні формування місцевої політики, контроль ефективного і цільового використання бюджетних коштів;

•здійснення аналізу та оцінювання виконання місцевого бюджету, підготовка та представлення звіту про виконання місцевого бюджету;

Оцінка рівня економічної безпеки міської ради базується на таких факторах:

1. Фінансовий стан міського бюджету, включаючи його ліквідність, рентабельність та забезпеченість оборотних коштів;

2. Рівень інвестицій та розвитку міської інфраструктури;

3. Наявність ефективних фінансових стратегій та систем фінансового контролю;

4. Диверсифікація доходів та програм розвитку місцевої економіки;

5. Спроможність міської ради реагувати на економічні кризи та зміни у зовнішньому середовищі.

Резерви підвищення ефективності діяльності міської ради можуть включати:

1. вдосконалення системи управління місцевим бюджетом та фінансових процесів.

2. програми по розвитку місцевої інфраструктури та економічного потенціалу.

3. впровадження програм стимулювання місцевого підприємництва та приваблення інвестицій.

4. запровадження ініціатив щодо сталого розвитку та раціонального використання ресурсів.

Для уточнення цих питань необхідний детальний аналіз конкретних фінансових та економічних даних місцевої ради, проте в умовах воєнного стану цих даних у вільному доступі немає.

Господарська діяльність Пустомитівської міської ради є дуже різноманітною та комплексною, включаючи ряд завдань і функцій, спрямованих на підтримку і розвиток міського господарства. Нижче на рисунку 2.4. показано ключові аспекти господарської діяльності Пустомитівської міської ради.

Таблиця 2.4.

Ключові аспекти господарської діяльності Пустомитівської міської ради

Аспект	**Визначення**
Планування та розвиток	- розроблення стратегічних планів розвитку міста, що включає генеральні плани, плани зонування, та визначення пріоритетних напрямків розвитку; - підтримка та розвиток міської інфраструктури, такої як дороги, мости, комунальні мережі; - економічне стимулювання через інвестиційні програми, податкові пільги та сприяння приватним інвестиціям; - озроблення урбаністичних проектів та ініціатив.

Продовж. табл. 2.4.

Управління муніципальним майном	- ведення обліку та управління муніципальним майном, землею та іншими активами; - організація торгів та аукціонів для продажу чи оренди муніципального майна; - підтримка та розвиток міської нерухомості і житло.
Екологічне управління та стале використання ресурсів	- програми збереження природи та зелені ініціативи, такі як створення парків, зон відпочинку; - управління відходами та рециклінгом, впровадження систем роздільного збору смітя; - водопостачання і водовідведення, очищення вод.
Транспорт та логістика	- розроблення та управління міською транспортною інфраструктурою; - підтримка і розвиток громадського транспорту (автобуси, трамваї, метро); - регулювання та контроль за дорожнім рухом, пішохідними зонами та велосипедними доріжками.
Соціальне забезпечення та культурна політика	- підтримка соціально вразливих груп населення, соціальні програми; - розвиток культурних та освітніх ініціатив; - організація масових заходів, свят, фестивалів.
Безпека та надзвичайні ситуації	- планування та реалізація заходів з підвищення безпеки громадян; - реагування на надзвичайні ситуації, такі як природні катастрофи або техногенні аварії; - підтримка та координація служб екстреної допомоги та пожежної охорони.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Ці аспекти вимагають від міської ради високої організаційної здатності, стратегічного планування, а також постійної взаємодії з громадськістю та приватним сектором. Управлінська діяльність міської ради впливає на якість життя мешканців міста та сприяє його сталому розвитку.

2.3. Аналіз ефективності кадрового менеджменту МР м.Пустомит

Успішна реалізація стратегії залежить від ефективного кадрового менеджменту. Це означає, що вивчення та оновлення кадрового менеджменту необхідне для забезпечення високої продуктивності працівників, підвищення задоволеності персоналу, зниження текучості кадрів та створення здорового організаційного клімату.

У внутрішньому середовищі міської ради можна очікувати наявність різноманітних відділів та підрозділів, наприклад відділу фінансів, відділу земельних ресурсів, відділу міського благоустрою тощо. Також у складі міської ради можуть бути комітети з різних напрямків роботи, таких як освіта, охорона здоров’я, міський розвиток та інші. Такі структури зазвичай мають свої внутрішні процедури та системи внутрішнього контролю для забезпечення ефективної роботи та взаємодії між різними відділами.

Зовнішнє середовище міської ради включає в себе відносини з місцевими жителями, регіональними органами влади, іншими місцевими радами та громадськістю. Місцева рада може проводити консультації з громадськістю, святкувати свята та проводити заходи, спрямовані на залучення уваги до питань місцевого значення.

Рада також має взаємодіяти з місцевими підприємствами, організаціями та іншими структурами, щоб сприяти розвитку міського середовища та економіки. Важливо також підтримувати співпрацю з регіональними та національними урядовими структурами для забезпечення реалізації урбаністичних проектів та програм.

Зовнішнє та внутрішнє середовища мають величезний вплив на діяльність міської ради. Внутрішнє середовище, таке як ефективність внутрішніх процесів, комунікація між відділами та взаємодія між працівниками, може впливати на здатність ради приймати рішення та реалізувати свої місії та цілі. Наявність чіткої структури, ефективної системи управління та відкритого діалогу важлива для успішної діяльності.

Зовнішнє середовище також важливо. Міська рада повинна бути уважною до потреб своїх мешканців, бізнесу та інших зацікавлених сторін. Фінансування, підтримка інфраструктури та регулюючі закони з рівня місцевої та національної влади можуть суттєво впливати на роботу міської ради.

Пропоную проаналізувати віковий склад кадрів міської ради на табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Дослідження вікових характеристик працівників Міської ради Пустомит

Вікові групи	**2020**	**2021**	**2022**
До 25	3	3	2
25-30	13	15	18
31-59	5	3	1
Понад 60	3	2	0
Разом	24	23	21

Джерело: сформовано на основі даних підприємсва

З таблиці 2.5 видно, що найбільша кількість співробітників в міській раід в 2020-2022 роках знаходиться у віковій категорії 25-30 років. Кількість працівників цієї групи зростала з року в рік: від 13 осіб у 2020 році до 18 осіб у 2022 році. Це свідчить про те, що організація надає перевагу найму молодих, активних працівників, які можуть довготривало працювати.

На рис. 2.2 зобразимо віковий склад працівників МР м. Пустомити.

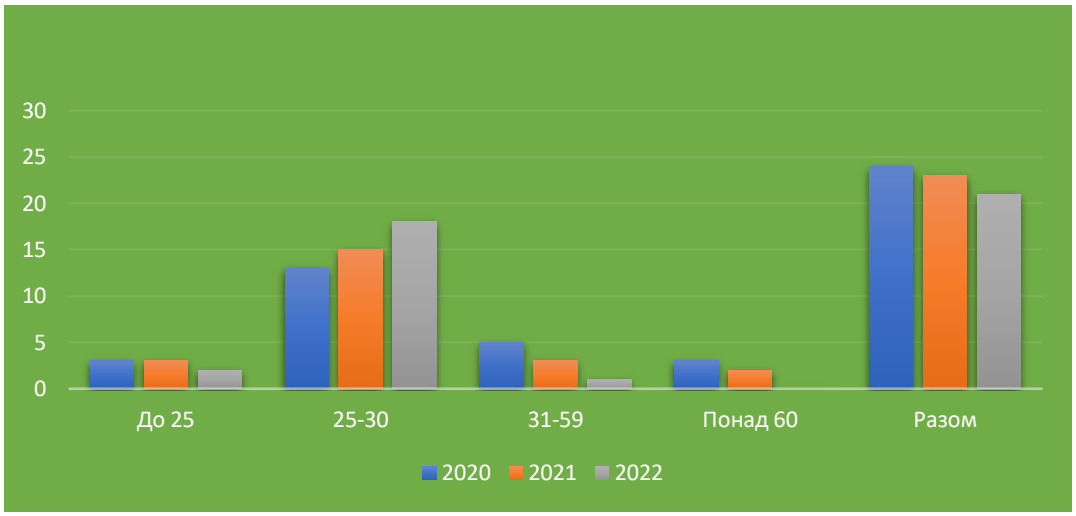


Рис. 2.2. Дослідження вікових характеристик працівників Міської ради Пустомит

З рис. 2.2 можемо прослідкувати зменшення кількості співробітників у вікових групах 31-59 років та понад 60 років. Зокрема, кількість працівників у віковій групі 31-59 років зменшилась з 5 осіб у 2020 році до лише 1 особи у 2022 році. Також кількість працівників, які старші за 60 років, знизилась з 3 осіб у 2020 році до 0 осіб у 2022 році.

Можна зробити висновок, що організація поступово омолоджує свій персонал, зосереджуючи найм на молодих працівниках. Це може бути обумовлено потребою в більш мобільних та енергійних співробітниках, здатних швидко адаптуватися до змін та нових викликів.

Разом з тим, така тенденція може впливати на зниження досвіду і знань, накопичених старшими працівниками, що важливо враховувати при плануванні кадрової політики міської ради.

В міській раді Пустомити, існує лінійно-функціональна організаційна структура управління. Вона характеризується тим, що кожний структурний підрозділ очолює керівник підрозділу, який має всі повноваження, а кожен орган управління спеціалізується на виконанні окремих функцій на всіх рівнях управління.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища кадрового менеджменту організації є ключовим кроком для ефективного управління

людськими ресурсами. Внутрішнє середовище включає структуру організації, корпоративну культуру, політику та процедури у сфері управління персоналом. Зовнішнє середовище охоплює економічні, соціальні, політичні та технологічні фактори, які впливають на управління кадрами.

Аналітичні показники апарату кадрового менеджменту в міській раді Пустомит:

1. кількість працівників за підрозділами або департаментами - 25 осіб;

2. кількість вакантних посад і терміни їх заповнення: на сьогоднішній день міська рада здійснює пошук бухгалтера у фінансовий відділ, про пошук кадрів рада інформує на своїй сторінці у Facebook. Зазвичай людину на вакантну посаду знаходять до місяця часу;

3. рейтинг відповідальності та ефективності працівників: згідно з внутрішніми аудитами та опитуваннями, наступні показники коливаються від 75 до 83 %;

4. кількість звільнень і причини їх звільнення: у період з 2020 по 2022 рік було звільнено з посад 2 людей, причиною цьому стали гучні корупційні скандали;

5. середня тривалість роботи працівників: 5 років, варто зазаначити, що з перенесенням будівлі міської ради у новозбудовану будівлю було помітно оновлено і апарат кадрів;

6. кількість та результативність навчальних програм для персоналу: різноманітні тренінги, аудити, опитування, анкетування та team- building показують високу результативність навчальних програм;

7. середня заробітна плата та користь від інвестицій у персонал: офіційна середня зарплата працівника міської ради без урахування додаткових фінансових заохочень та винагород становить 8-10 тис.грн. Щорічні інвестиції в персонал становлять близько 150 тис. грн.

Кадровий менеджмент є одним з ключових елементів успішного функціонування будь-якої організації. Він визначає, яким чином людські ресурси мобілізуються і розвиваються, щоб досягти поставлених цілей. В

даному есе я розгляну ряд принципових аспектів кадрового менеджменту, що роблять його запорукою успіху організації.

По-перше, ефективний підбір, розміщення та розвиток персоналу є важливими складовими успішного кадрового менеджменту. Відповідність кандидата вимогам посади, а також його потенціал для подальшого розвитку, можуть визначити ефективність та стабільність організації в майбутньому.

Налагодження системи розвитку та навчання працівників дозволяє підвищити їхню кваліфікацію та забезпечити адаптацію до змін у робочому середовищі.

По-друге, мотивація персоналу грає важливу роль у кадровому менеджменті. Створення стимулюючої та підтримуючої робочої атмосфери сприяє підвищенню продуктивності працівників та збільшенню відданості компанії. Окрім матеріальної мотивації, важливою є розвиток системи морального та професійного визнання досягнень співробітників.

Третім ключовим аспектом є планування кар'єрного розвитку працівників та формування лідерського потенціалу. Надання можливостей для особистого та професійного зростання промотує внутрішню мобільність та сприяє виявленню та розвитку лідерських якостей в колективі.

В цілому, кадровий менеджмент є одним з найважливіших аспектів успішного функціонування організації. Він визначає не лише ефективність роботи працівників, а й загальний розвиток компанії та стійкість до змін у зовнішньому середовищі. Саме тому правильне управління людськими ресурсами може стати справжньою запорукою успіху будь-якої організації.

Щоб успішно управляти кадрами, слід провести детальний аналіз внутрішнього середовища, спрямований на визначення сильних та слабких сторін управління персоналом. Це дозволить виявити можливості для покращення, оптимізації процесів та розвитку кадрового потенціалу. Оцінка зовнішнього середовища необхідна для розуміння впливу економічних та соціокультурних чинників на стратегічне управління кадрами, а також для адаптації організації до змін в зовнішньому середовищі.

Такий аналіз допомагає розробити стратегії управління кадрами, спрямовані на збереження та розвиток персоналу, виявлення та підтримку талантів, а також на підвищення продуктивності та конкурентоздатності організації. Крім того, такий аналіз дозволяє виявити можливі загрози та виклики, що стоять перед управлінням кадрами, та прийняти відповідні заходи для їх запобігання.

Анкетування важливе у кадровому менеджменті міської ради з кількох причин. Перш за все, анкетування дозволяє забезпечити прозорість і об’єктивність у процесах набору та управління персоналом. Це допомагає запобігти корупції, підкупу та іншим негативним явищам.

Крім того, анкетування може допомогти виявити недоліки у кадровому менеджменті, такі як неефективність процесів набору персоналу, недотримання законодавства у сфері праці та інші проблеми. Це дає змогу вчасно вжити заходів для виправлення ситуації та покращити управління персоналом.

Крім того, анкетування може допомогти виявити потреби у підвищенні кваліфікації персоналу, виявити талановитих працівників для подальшого розвитку та підтримки, а також забезпечити раціональне використання бюджетних коштів на управління персоналом.

У підсумку, анкетування важливе у кадровому менеджменті міської ради, оскільки він сприяє прозорості, ефективності та раціональному управлінню персоналом.

Отже, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища кадрового менеджменту організації визначає фундаментальні напрямки для розвитку людських ресурсів, забезпечуючи збалансований підхід до управління персоналом та відповідність стратегії організації потребам сучасного бізнесу.

У світлі цього, ефективне управління зовнішніми та внутрішніми впливами, сприятливе спілкування та здатність до адаптації до змін є критично важливими для дії міської ради.

Умови воєнного стану вимагають радикальних змін у діяльності міської ради, щоб забезпечити безпеку та добробут мешканців. Воєнний стан може виникнути внаслідок військової агресії, аварії, природних катастроф чи інших подій, що загрожують безпеці та стабільності.

У таких умовах міська рада повинна перенаправити свої зусилля на захист громади, забезпечення допомоги та підтримки постраждалим, медичні послуги, розгортання системи попередження та реагування на надзвичайні ситуації, а також забезпечення комунікацій та інформування громади.

До основних завдань міської ради в умовах воєнного стану входять:

- розробка та реалізація планів дій у надзвичайних ситуаціях, включаючи евакуацію населення, медичні послуги, забезпечення безпечної та захищеної житлової та комунальної інфраструктури;

- сприяння діяльності правоохоронних органів, встановлення контролю за обмеженням руху, особливо у рази надзвичайних ситуацій;

- організація та забезпечення гуманітарної допомоги для постраждалих, включаючи надання допомоги вразливим частинам населення.

Міська рада в умовах воєнного стану відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні безпеки та добробуту мешканців міста. У таких умовах проведення сесій та прийняття рішень обмежується швидкістю реагування та врахуванням нагальності ситуації. Робота міської ради повинна бути спрямована на вирішення нагальних питань встановлення порядку та забезпечення безпеки мешканців.

Важливою аспектом в роботі міської ради в умовах воєнного стану є збереження зв’язку з населенням і поширення важливої інформації щодо дій, які забезпечують безпеку та стабільність. Крім того, рада повинна співпрацювати з правохоронними органами та військовим командуванням для вирішення назрілих проблем та запобігання конфліктів.

Діяльність міської ради в умовах воєнного стану також передбачає забезпечення соціальних потреб мешканців, організацію гуманітарної допомоги та розподіл ресурсів для забезпечення населення необхідними

товарами та послугами. Важливою є розвинення системи зворотнього зв'язку з мешканцями для визначення їх потреб та допомоги в усуненні можливих проблем.

Робота міської ради в умовах воєнного стану потребує відповідальності, оперативності та взаємодії з усіма структурами влади та громадськістю для забезпечення стабільності та безпеки в місті.

2.4. Пропозиції та рекомендації для подальшого вдосконалення кадрового менеджменту

В сучасних умовах активної трансформації громад та поглиблення процесів децентралізації, розвиток місцевого самоврядування запитує від управлінців та державних службовців нових навичок та знань. У цьому контексті низка рекомендацій може бути важливою для ефективного управління, вдосконалення кадрового менеджменту та забезпечення економічної безпеки у діяльності міської ради.

Автором було розроблена та згодом затверджена персональна програма вдосконалення кадрового менеджменту в міській раді. Вона застосувалась у одному з відділів міської ради та склала програмну основу кваліфікаційної роботи та є спрямована на покращення ефективності управління персоналом.

Цілі персональної програми вдосконалення кадрового менеджменту:

- забезпечити високий рівень компетентності та професійної експертизи кадрових керівників та фахівців міської ради;

- впровадити сучасні підходи до управління персоналом з метою підвищення продуктивності та покращення взаємодії в організації;

- забезпечити розуміння значення та практичного застосування ефективних методів та технік кадрового менеджменту.

Завдання персональної програми вдосконалення кадрового менеджменту:

- проведення аналізу поточного стану управління персоналом в міській раді, виявлення проблемних аспектів;

- підготовка рекомендацій щодо вдосконалення організації структури, аналізу та планування кадрових ресурсів;

- розробка навчальних та тренінгових програм для підвищення кваліфікації кадрових керівників та фахівців;

Етапи реалізації персональної програми вдосконалення кадрового менеджменту:

- проведення аудиту кадрового потенціалу міської ради та аналіз стану управління персоналом;

- розробка плану проведення навчань, семінарів та тренінгів з питань сучасного кадрового менеджменту;

- організація проведення навчальних заходів та контроль за їх ефективністю.

Проведено анкетування кадрового потенціалу міської ради та зроблений аналіз стану управління персоналом. Анкетування кадрового потенціалу та аналіз стану управління персоналом у відділі культури молоді та спорту міської ради Пустомит зі штатом у 10 працівників, представлено у додатку А.

Для оцінки результатів анкетування було використано 5-бальну шкалу, де 1 – повністю не згоден, а 5 – повністю згоден. Позитивними відповідями вважаються бали 4 і 5, а негативними – 1 і 2.

Після проведення анкетування серед 10 працівників відділу міської ради отримано наступні результати, які зображеня на рис. 2.3.

На основі проведеного дослідження та результатів авторського анкетування кадрового складу МР свідчать про те, що в цілому працівники відділу задоволені своєю роботою та умовами праці. Однак є певні аспекти, які потребують вдосконалення, зокрема:

- підвищення рівня підтримки та визнання з боку керівництва;

- надання більших можливостей для професійного розвитку та кар’єрного росту;

- перегляд системи мотивації та винагороди;

- покращення комунікації та інформаційного обміну в колективі.



Рис.2.3. Результати анкетування.

Джерело: результати анкетування працівників МР м. Пустомит

Потрібно розробити певні заходи, які дозволять покращити умови праці та задоволеність працівників міської ради. Впровадження заходів щодо усунення цих недоліків дозволить підвищити ефективність управління персоналом у відділі та створити більш сприятливі умови для роботи та розвитку співробітників.

Пропоную розробити структуру навчання, яка продемонстрована у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

П’ятиденний план проведення навчань, семінарів та тренінгів з питань сучасного кадрового менеджменту

День	Назва заходу	Формат	Мета
Понеділок	Навчання «Основи сучасного кадрового менеджменту	Лекція, дискусії	Ознайомити учасників з основними принципами та тенденціями у кадровому менеджменті

Продовж. табл. 2.6.

Вівторок	Семінар «Планування та аналіз кадрових потреб»	Практичні заняття, групові вправи	Навчити учасників методам планування та аналізу кадрових потреб, прогнозування попиту на робочу силу та розробки стратегій задоволення потреб
Середа	Тренінг «Ефективний рекрутинг та відбір персоналу»	Інтерактивні вправи та рольові ігри	Розвинути в учасників навички та знання з пошуку, залучення та відбору висококваліфікованих кандидатів
Четвер	Навчання «Методи оцінки та розвитку персоналу»	Лекція, практичні приклади	Навчити учасників методам оцінки продуктивності персоналу, планування кар'єри та розвитку професійних навичок
П'ятниця	Семінар «Система мотивації та винагороди»	Дискусії, групові приклади	Розглянути різні системи мотивації та винагороди, навчити учасників розробляти та впроваджувати ефективні програми мотивації

Джерело: Розроблено автором

Після завершення програми навчання учасники повинні отримати:

- глибоке розуміння сучасних принципів та практик кадрового менеджменту;
- навички планування та задоволення кадрових потреб;
- ефективні методи пошуку та відбору кваліфікованих кандидатів;
- знання методів оцінки та розвитку персоналу;

- вміння створювати та впроваджувати ефективні системи мотивації та винагороди.

Ця програма не лише посприяла просуванню моїх теоретичних знань у рамках кваліфікаційої роботи, але й змогла мати реальний вплив на покращення кадрового менеджменту в міській раді, забезпечуючи практичні рекомендації та заходи для підвищення ефективності управління персоналом.

Інноваційні підходи у кадровому менеджменті для Пустомитівської міської ради можуть сприяти покращенню ефективності та якості роботи в муніципальній структурі.

До прикладу, впровадження спеціалізованих програмних рішень для збору та аналізу даних з наміром підтримки прийняття рішень у кадровому менеджменті. Це може включати в себе використання аналітики даних для прогнозування потреб у кадрах, оцінку внутрішніх резервів, а також моніторинг робочих місць та задоволення працівників.

Слід також організувати впровадження інтерактивних методів онлайн-навчання, подвійних програм, індивідуальних навчальних планів та програм розвитку для працівників міської ради. Саме це дозволить підвищити кваліфікацію персоналу та підготувати його до нових викликів та завдань.

Варто розпочати введення політики робочого часу, яка б дозволяла працювати на віддаленій основі та/або мати гнучкий графік, що враховує індивідуальні потреби працівників. Це може сприяти більшому балансу між роботою та особистим життям, а також підвищити задоволеність працівників та знизити текучість кадрів.

Впровадження інноваційних програм компенсацій та пільг для працівників, що сприятиме заохоченню високих результатів, творчого підходу до вирішення завдань та активної участі в розвитку муніципальної структури.

Вищевказані інноваційні підходи можуть сприяти створенню більш ефективного та продуктивного кадрового менеджменту умовної міської ради, що в свою чергу сприятиме покращенню якості надання послуг містянам та розвитку місцевого самоврядування.

Усі ці рекомендації можуть сприяти вдосконаленню діяльності міської ради, забезпечуючи більш ефективне управління, розвиток ресурсів та збільшення економічної безпеки. Важливою є систематична оцінка ефективності запровадження цих рекомендацій та внесення коректив у роботу, з метою постійного вдосконалення практик та постійного зростання якості управління у міському самоврядуванні.

Ефективне управління міським розвитком, зокрема в сферах містобудування, зонування та охорони навколишнього середовища, також може бути важливим аспектом досвіду управління громадою в Європі, від якого Україна може навчитись.

Важливою складовою успішного управління міською радою є також боротьба з корупцією та забезпечення прозорості у діяльності органів місцевого самоврядування. У цьому аспекті Європейські країни мають певний досвід, на базі якого Україна може розвивати свої практики управління громадою.

Загалом, досвід управління громадою в Європі може надати Україні цінні уроки щодо залучення громадян до управління, розвитку міської інфраструктури та створення прозорих та ефективних механізмів управління містами.

Ці рекомендації спрямовані на вдосконалення системи управління та кадрової політики, що в результаті допоможе підвищити економічну безпеку та конкурентоспроможність організації.

Такі заходи можуть бути інтегровані у загальну стратегію економічної безпеки міської ради, сприяючи ефективному розвитку та роблячи місто більш стійким до економічних викликів.

Висновки до другого розділу

В другому розділі проведено аналіз господарської діяльності Пустомитівської міської ради, та ефективності кадрового менеджменту

організації. А також розроблено ключові рекомендації ефективного розвитку МР. При цьому запропоновано програму вдосконалення кадрового менеджменту в міській раді.

На підставі дослідження структури кадрового менеджменту в міській раді та результатів авторського анкетування можна зробити висновок, що існуюча система потребує покращень. Автор пропонує конкретні шляхи удосконалення цієї структури, які можуть сприяти підвищенню ефективності управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

Важливим фактором ефективного розвитку підприємства є постійне вдосконалення кадрової політики організації. Часті зміни в сучасному бізнес-середовищі вимагають від управлінців активно реагувати на нові виклики та тенденції. Постійне вдосконалення кадрової політики дозволяє організації бути конкурентоспроможною шляхом адаптації до змін, підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення його задоволеності. Крім того, шляхом постійного вдосконалення вдається зберегти талановитих співробітників, розвиваючи їх потенціал та залучаючи до участі в життєвому процесі організації. Отже, постійне удосконалення кадрової політики є важливим елементом успіху сучасних організацій.

Робота в сфері муніципального управління – це завжди можливість заглибитися в механізми, які забезпечують життєдіяльність міста, та зрозуміти, як працює система зсередини. Робота з людськими ресурсами у великій організації, такій як міська рада, вимагала глибокого розуміння не тільки організаційної ієрархії, але й специфіки різноманітних посад.

В першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні основи, сутність та основні функції кадрового менеджменту. Успішна робота колективу залежить не тільки від індивідуальних навичок та професійних здібностей його членів, але й від ефективного управління. Вдосконалення процесу управління колективом є ключовим елементом успіху та розвитку організації. Адже ефективне управління колективом допомагає забезпечити належну координацію та співпрацю між різними членами команди. Коли кожна людина знає свої обов’язки та відповідальності, комунікація стає більш прозорою та ефективною. Як результат, різні етапи роботи виконуються швидше, а продуктивність зростає.

В другому розділі проведено аналіз господарської діяльності Пустомитівської міської ради, та ефективності кадрового менеджменту організації. А також розроблено ключові рекомендації ефективного розвитку

МР. При цьому запропоновано програму вдосконалення кадрового менеджменту в міській раді.

Управління колективом забезпечує ефективне використання ресурсів. Колектив може бути дуже ефективним на папері, проте без належного управління він не може підтримувати високу продуктивність у довгостроковій перспективі.

Загалом, вдосконалення управління колективом є важливим елементом успіху організації. Це може забезпечити більш ефективне використання ресурсів, високий рівень продуктивності та забезпечити зміцнення командної співпраці. Організації повинні робити все можливе, щоб забезпечити вдосконалення управління колективом та забезпечити належний успіх в своїй діяльності.

В результаті аналізу поточних кадрових потреб виявлено зв’язок між стратегічними цілями організації та необхідними навичками працівників. Це дозволило рекомендувати покращення в процесах навчання та розвитку персоналу, необхідних для забезпечення тривалого росту та адаптації до змін управлінського середовища.

Розроблено рекомендації для покращення економічної безпеки, що ґрунтуються на сучасних підходах до ризик-менеджменту та розумінні макроекономічного контексту регіону. Особливу увагу приділено розробці авторського аудиту, який має сприяти ефективному управлінню ризиками та забезпеченню стабільності в діяльності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тарасенко В. С. Кадровий менеджмент : навчально-методичний посібник. Одеса : «Фенікс» 2021.38 с. URL: https://doi.org/10.32837/11300.15567 (дата звернення 24. 04. 2024 рік)

2. Самойленко О. Державна кадрова політика. *Видавництво Університет «Україна»* 2014. 256 с.

3. Пустомитівська Територіальна громада. URL: https://pustomytygromada.gov.ua/ (дата звернення 25.04.2024 рік)

4. Фукуяма Ф. Політичний порядок і політичний занепад. Від промислової революції до глобалізації демократії. *Видавництво: Наш Формат*. 2019. 69 с.

5. Іванов В.В., Коробов А.Н. Муніципальне управління. 2020. URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-04 (дата звернення 26.04.2024 рік)

6. Мурашко М. Кадровий менеджмент. Навчальний посібник. Львів: *Видавництво Львівської політехніки*. 2014. 176 с.

7. Данюк В.М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін.; Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ М-во освіти і науки України, КНЕУ: 2005. 398 с.

8. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/2-ге вид., стереотип: Знання, 2016. 311 с.

9. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник; Київський нац. Економ. Ун-т. Київ.: КНЕУ, 2002. 351 с.

10. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. Закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.

11. Васюта В. Б., Галайда Т. О., Ігуш Т. С. Зарубіжний регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки.*

2018. Вип. 21. URL: http://globalnational.in.ua/archive/212018/49.pdf (дата звернення 20.04.2024 рік)

12. Маланчій М. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2019. Вип. 2(41). С.115-120.

13. Виноградський М., Беляєва С., Виноградська А., Шканова О., Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ. Економ. Ін-т менеджм. («Екомен»). Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 500 с.

14. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник Київ: Академвидав, 2017. 487 с.

15. Про доступ до публічної інформації. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text (дата звернення: 24.05.2024).

16. Васюта В. Б., Галайда Т. О., Ігуш Т. С. Зарубіжний регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. URL: http://global-national.in.ua/archive/21-2018/49.pdf (дата звернення 26.04.2024 рік)

17. Єльникова Г., Герасименко К. Стратегічний кадровий менеджмент в організації, що розвивається. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-04. (дата звернення 25.04.2024 рік)

18. Бондарчук Л.В., БалдинюкА.Г., Особливості системного стратегічного управління персоналом. *Ефективна економіка* 2017. 123 с.

19. Дороніна, О., Алярова, А. (2022). Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. Економіка та суспільство, (42). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-2 (дата звернення 25.04.2024 рік)

20. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 31. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687/660 (дата звернення 22.04.2024 рік)

21. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.

22. Людський капітал 2030. URL: https://drive.google.com/file/d/1XHZeW0b4NwPFgI1Wa7XOeCT1Ml6mqD6c/view?fbclid=IwAR3sslqSz743NyCNNp4KEZsPhKQdBVXk0s-kediol9X6bJZu2VknHHGVCUs (дата звернення 26.04.2024 рік)

23. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 210 с.

24. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

25. Комеліна О.В., Жартовська В.О. Управління розвитком кадрового потенціалу організації в умовах цифрової економки. IV Міжнародна конференція «Інноваційні технології в науці та освіті. Європейський досвід». 6 – 8 грудня 2021 р., університет Аалто /Гельсінки, Фінляндія. 71 с.

26. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеко орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics.* 2020. № 24(2020). С. 75-80. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-12. (дата звернення 10.05.2024 рік)

27. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ. 2021. 435 с.

28. Басюркіна Н. И., Богомолова К. С. Менеджмент персоналу як складова управління бізнесом: креативні механізми реалізації. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. 25 с.

29. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 2021. 351 с.

30. Адміністративні методи управління. Юридична енциклопедія : [у 6 т.] ред. Кол.: Шемшученко Ю. С. (відп. Ред.) [та ін.]. К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2010.

31. Бабець Є. К., Максимчук А. Г., Стасюк В. П. та ін. Основи менеджменту : навч. Посіб. К. : Професіонал, 2012.

32. Блага Н. В. Менеджмент: навчальний посібник для студентів. Львів: Ліга-Прес, 2013.

33. Ігнатьєва І., Каравела К., Мартиненко М. Стратегічний менеджмент : підруч. 2010.

34. Методи управління. Юридична енциклопедія : [у 6 т.] ред. Кол.: Шемшученко Ю. С. , (відп. Ред.) [та ін.]. К. : Українська енциклопедія ім. Бажана М. П., 2018. 792 с.

35. Осовська Г. В., Осовський О. А. Кадровий менеджмент організацій. Київ: Кондор, 2005. 854 с.

36. Покрапивний С. Колот. К. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Вид-во КНЕУ, 2016.

37. Кузьмін О. Є., Яцура В. В., Грибик І. І., Грищук А. М., Смолінська Н. В.; Управління змінами кадрів: навч. Посіб. Нац. Ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Видавництво Львів. Політехніки, 2014. 355 с.

38. Тетерчук М.О. Організаційні структури підручник. Київ:, 2017. 408с.

39. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навчальний посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2016. 376 с.

40. «Анатомія Менеджменту – ефективний спосіб керувати компанією» Генрі Мінцберґ 2018. Видавництво «Книгарня Є».

ДОДАТКИ

Додаток А

1. Наскільки ви задоволені своїми посадовими обов’язками?

2. Чи відчуваєте ви підтримку та визнання з боку керівництва?

3. Чи маєте ви можливість для професійного розвитку та кар’єрного росту?

4. Чи вважаєте ви, що система мотивації та винагороди в організації справедлива?

5. Чи відчуваєте ви себе частиною команди та чи підтримуєте ви корпоративну культуру?

6. Чи задоволені ви рівнем комунікації та інформаційного обміну в колективі?

7. Чи є у вас можливість впливати на прийняття рішень, що стосуються вашої роботи?

8. Чи вважаєте ви, що управління персоналом у відділі ефективне?

9. Чи є у вас рекомендації щодо покращення кадрового менеджменту?

10. Чи відчуваєте ви, що ваші навички та здібності повністю використовуються в роботі?