

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

«Рационалізація структури персоналу в органах місцевого самоврядування

на прикладі виконавчого комітету Ямницької сільської ради

Івано-Франківської області»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ПУА-41
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»
Максимів Вікторія Юрївна

Керівник: д.н.держ.упр., проф. Сурай І.Г.

Рецензент: доктор філософії (Публічне
управління та адміністрування),
викладач кафедри менеджменту та бізнес-
адміністрування
Малишівський Т. В.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	7
1.1. Стан дослідженості питань раціоналізації структури персоналу в органах місцевого самоврядування	7
1.2. Сутність поняття структури персоналу в органах місцевого самоврядування	11
1.3. Нормативно-правове регулювання управління персоналом в органах місцевого самоврядування	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ ЯМНИЦЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ІВАНО-ФРАНКОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	19
2.1. Загальна характеристика структури персоналу виконавчого комітету Ямницької сільської ради	19
2.2. Аналіз чисельного складу та функціональної структури персоналу Ямницької сільської ради	23
2.3. Оцінка ефективності існуючої структури персоналу Ямницької сільської ради.	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	31
3.1. Зарубіжний досвід раціоналізації структури персоналу в органах місцевого самоврядування	31
3.2. Використання сучасних підходів та зарубіжного досвіду в управлінні персоналом органів місцевого самоврядування	36
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення структури персоналу Ямницької сільської ради Івано-Франковської області.	41
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими реформою децентралізації, запровадженням нової моделі територіальної організації влади, змінами у фінансовому забезпеченні територіальних громад та підвищенням вимог до якості надання публічних послуг. У цих умовах особливого значення набуває ефективність функціонування органів місцевого самоврядування, що безпосередньо залежить від раціональності формування та використання їх кадрового потенціалу. Раціоналізація структури персоналу в органах місцевого самоврядування виступає ключовим чинником забезпечення результативності управлінських рішень, оптимізації витрат місцевих бюджетів, підвищення прозорості та підзвітності діяльності виконавчих органів рад.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю адаптації організаційних структур виконавчих органів місцевих рад до нових функціональних навантажень, що виникли внаслідок передачі значного обсягу повноважень на рівень територіальних громад. Стратегічні документи загальнодержавного рівня, зокрема Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, Стратегія реформування державного управління України, а також програмні документи розвитку територіальних громад, акцентують увагу на необхідності формування професійної, компетентної та оптимальної за чисельністю служби в органах місцевого самоврядування. У цьому контексті раціоналізація структури персоналу розглядається не лише як внутрішня управлінська задача, а як складова комплексного розвитку публічного управління на місцевому рівні.

Проблематика формування та вдосконалення структури персоналу органів місцевого самоврядування досліджувалася у працях вітчизняних

науковців, зокрема Н. Гончарук, І. Сурай, М. Орлів, І. Гусак, А. Дакал, О. Шубалого, Т. Колесник, О. Самборської та Л. Пронько та ін.

У наукових дослідженнях розкрито теоретичні засади управління персоналом у публічному секторі, особливості кадрової політики в органах влади, питання професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування, оцінки ефективності діяльності виконавчих органів. Водночас, попри значний доробок у цій сфері, недостатньо уваги приділяється прикладним аспектам раціоналізації структури персоналу конкретних територіальних громад з урахуванням їх соціально-економічних характеристик, фінансових можливостей та функціонального навантаження. Особливої ваги набувають дослідження, що базуються на реальних даних діяльності окремих громад, зокрема сільських, які мають обмежені ресурсні можливості та водночас виконують широкий спектр повноважень.

У цьому контексті актуальним є дослідження раціоналізації структури персоналу виконавчого комітету Ямницької сільської ради Івано-Франківської області як органу місцевого самоврядування, що функціонує в умовах сучасних управлінських викликів та потребує оптимізації кадрової структури відповідно до стратегічних завдань розвитку громади.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково-обґрунтованих практичних рекомендацій щодо раціоналізації структури персоналу виконавчого комітету Ямницької сільської ради Івано-Франківської області з метою підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- з'ясувати стан наукової розробленості проблем раціоналізації структури персоналу в органах місцевого самоврядування;
- розкрити сутність та зміст поняття структури персоналу в органах місцевого самоврядування;
- проаналізувати нормативно-правові засади управління персоналом у системі місцевого самоврядування;

- охарактеризувати структуру персоналу виконавчого комітету Ямницької сільської ради;
- узагальнити зарубіжний досвід раціоналізації структури персоналу в органах місцевого самоврядування;
- обґрунтувати можливості використання сучасних підходів до управління персоналом у діяльності органів місцевого самоврядування;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення структури персоналу Ямницької сільської ради.

Об’єктом дослідження є діяльність органів місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – раціоналізація структури персоналу в органах місцевого самоврядування на прикладі виконавчого комітету Ямницької сільської ради Івано-Франківської області.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. У роботі використано методи аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності структури персоналу; системний підхід – для дослідження організаційної структури виконавчого комітету як цілісної управлінської системи; порівняльний метод – для аналізу та узагальнення зарубіжного досвіду й зіставлення його з вітчизняною практикою; статистичні методи – для аналізу чисельності та структури персоналу; методи економічного аналізу – для оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності виконавчого комітету Ямницької сільської ради з метою підвищення ефективності організаційної структури, оптимізації чисельності персоналу, удосконалення розподілу функціональних повноважень та раціонального використання бюджетних коштів. Матеріали дослідження можуть бути використані також у практиці інших органів місцевого самоврядування, а також у навчальному

процесі під час викладання дисциплін з публічного управління та адміністрування.

Структура та обсяг роботи зумовлені метою і завданнями дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають дев'ять підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок друкованого тексту, містить таблиці та рисунки, що ілюструють результати проведеного аналізу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Стан дослідженості питань раціоналізації структури персоналу в органах місцевого самоврядування

Сучасний етап розвитку системи місцевого самоврядування в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, що зумовлені адміністративно-територіальною реформою, фінансовою децентралізацією, зміною моделі взаємодії між центральними та місцевими органами влади, а також необхідністю забезпечення стійкого розвитку територіальних громад в умовах соціально-економічної нестабільності та воєнного стану [1]. У таких умовах особливої ваги набуває проблема формування та раціоналізації структури персоналу органів місцевого самоврядування, оскільки саме кадровий потенціал визначає рівень управлінської спроможності громади, якість надання адміністративних і соціальних послуг, ефективність використання бюджетних ресурсів та здатність до стратегічного розвитку.

У науковій літературі поняття «раціоналізація структури персоналу» розглядається як комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на приведення кількісних та якісних характеристик кадрового складу у відповідність до обсягу і змісту функцій органу публічної влади [2]. Раціоналізація не обмежується механічним скороченням штатної чисельності, а передбачає оптимізацію розподілу повноважень, усунення дублювання функцій, удосконалення внутрішніх управлінських процесів, формування ефективної системи підпорядкованості та підзвітності [3].

Питання структури персоналу органів місцевого самоврядування активно досліджуються в межах теорії публічного управління, муніципального менеджменту, економіки праці, адміністративного права та теорії організації [4]. У працях українських учених акцентується увага на

тому, що структура персоналу виконавчих органів рад повинна відповідати принципам законності, субсидіарності, прозорості, ефективності та орієнтації на потреби територіальної громади. Водночас підкреслюється необхідність узгодження штатної чисельності з фінансовими можливостями місцевого бюджету та обсягом делегованих повноважень.

Аналіз наукових джерел дозволяє виділити кілька концептуальних напрямів дослідження структури персоналу органів місцевого самоврядування. По-перше, інституційний напрям, у межах якого структура персоналу розглядається як похідна від нормативно-правового регулювання діяльності органів місцевого самоврядування [5]. У цьому підході ключовим є забезпечення відповідності організаційної побудови вимогам законодавства, чіткого розмежування повноважень між представницьким органом, виконавчим комітетом, структурними підрозділами та посадовими особами. Дослідники наголошують, що законодавчо закріплена компетенція визначає мінімально необхідний функціональний набір посад і підрозділів, проте не гарантує їх раціонального співвідношення.

По-друге, функціональний підхід, який ґрунтується на аналізі управлінських функцій (планування, організація, координація, контроль, регулювання) та їх закріпленні за конкретними структурними одиницями [6]. Згідно з цим підходом, оптимальна структура формується шляхом декомпозиції функцій органу місцевого самоврядування та встановлення раціонального співвідношення між управлінським, виконавським і допоміжним персоналом. Особлива увага приділяється уникненню функціонального дублювання, яке призводить до зростання адміністративних витрат і зниження оперативності прийняття рішень.

По-третє, ресурсний (кадровий) підхід, що розглядає персонал як стратегічний ресурс розвитку громади. У цьому контексті структура персоналу оцінюється не лише за чисельними показниками, а й за рівнем професійної компетентності, досвідом, здатністю до інноваційної діяльності та адаптації до змін [7]. Раціоналізація в межах цього підходу передбачає

формування команди фахівців, здатних реалізовувати проекти розвитку, залучати інвестиції, ефективно управляти комунальним майном і бюджетними ресурсами.

По-четверте, процесний підхід, який акцентує увагу на оптимізації внутрішніх управлінських процесів і регламентів. Дослідники зазначають, що навіть за формально правильної структури можливі значні втрати ефективності через надмірну бюрократизацію, складність погоджувальних процедур та відсутність чіткої комунікації між підрозділами [8]. У цьому випадку раціоналізація передбачає реінжиніринг адміністративних процесів, впровадження електронного документообігу та цифрових інструментів управління. З метою систематизації наукових підходів до дослідження проблеми раціоналізації структури персоналу доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до дослідження раціоналізації структури персоналу
органів місцевого самоврядування**

№	Підхід	Основний зміст	Ключовий критерій раціональності	Практичне значення
1	Інституційний	Формування структури відповідно до законодавчо визначених повноважень	Юридична відповідність	Забезпечення легітимності діяльності
2	Функціональний	Розподіл функцій між підрозділами та посадовими особами	Відсутність дублювання функцій	Підвищення оперативності управління
3	Ресурсний	Оцінка структури з позиції людського капіталу та компетентностей	Професійна спроможність персоналу	Формування конкурентоспроможної громади
4	Процесний	Оптимізація управлінських процедур та інформаційних потоків	Скорочення часу прийняття рішень	Зменшення адміністративних витрат
5	Стратегічний	Узгодження структури з довгостроковими цілями розвитку громади	Досягнення стратегічних показників	Орієнтація на сталий розвиток

**Джерело: узагальнено автором за результатами [9]*

Аналіз таблиці 1.1 свідчить, що у сучасних дослідженнях раціоналізація структури персоналу розглядається як багатовимірний процес, який поєднує правові, організаційні, економічні та кадрові аспекти. Водночас більшість наукових робіт має загальнотеоретичний характер і не містить достатньо глибокого емпіричного аналізу діяльності конкретних територіальних громад. Це створює потребу в адаптації існуючих теоретичних моделей до реальних умов функціонування органів місцевого самоврядування, з урахуванням їх демографічних, фінансових та інституційних особливостей.

Окремої уваги в науковій літературі набуває питання співвідношення чисельності персоналу органів місцевого самоврядування та кількості населення громади [10]. Дослідники зазначають, що відсутність уніфікованих нормативів штатної чисельності ускладнює процес визначення оптимальної структури, оскільки кожна громада має різний обсяг повноважень, рівень бюджетної забезпеченості та соціально-економічні умови. У зв'язку з цим раціоналізація структури повинна здійснюватися на основі комплексного аналізу функціонального навантаження, фінансових можливостей і стратегічних пріоритетів розвитку.

Узагальнюючи стан наукової розробленості проблеми, слід зазначити, що вітчизняна та зарубіжна наукова думка сформувала достатнє теоретико-методологічне підґрунтя для дослідження структури персоналу органів місцевого самоврядування. Разом із тим, у наукових працях недостатньо уваги приділено питанням практичного впровадження механізмів раціоналізації в конкретних територіальних громадах, особливо в умовах обмежених фінансових ресурсів та підвищеного управлінського навантаження.

Отже, існуючі теоретичні підходи створюють основу для формування комплексної методики аналізу та вдосконалення структури персоналу виконавчих органів місцевих рад. Водночас подальші дослідження мають бути спрямовані на поєднання теоретичних положень із прикладним аналізом

діяльності конкретної територіальної громади, що дозволить обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом на місцевому рівні.

1.2. Сутність поняття структури персоналу в органах місцевого самоврядування

Поняття структури персоналу в органах місцевого самоврядування є складною багатокомпонентною категорією, що відображає внутрішню організаційну побудову кадрового складу органу публічної влади та визначає спосіб розподілу управлінських функцій між посадовими особами і структурними підрозділами [11]. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління структура персоналу набуває стратегічного значення, оскільки саме через кадрову організацію реалізуються повноваження територіальної громади, забезпечується надання адміністративних і соціальних послуг, здійснюється управління комунальною власністю, бюджетними ресурсами та програмами розвитку.

Сутність структури персоналу доцільно розглядати як впорядковану систему взаємопов'язаних посад, об'єднаних у певні групи за рівнем управління, функціональним призначенням, професійною спеціалізацією та відповідальністю [12]. Така система формується на основі законодавчо визначених повноважень органу місцевого самоврядування, обсягу делегованих функцій, чисельності населення громади, її соціально-економічного потенціалу та фінансових можливостей місцевого бюджету. Структура персоналу відображає не лише кількісний склад працівників, а й логіку внутрішніх управлінських зв'язків, підпорядкованість, розподіл компетенцій і відповідальності.

Структура персоналу органів місцевого самоврядування виступає кадровим відображенням організаційної структури ради та її виконавчих органів. Організаційна структура визначає перелік підрозділів і систему їх

взаємодії, тоді як структура персоналу конкретизує її через чисельність працівників, категорії посад, рівень кваліфікації та функціональне навантаження. Таким чином, структура персоналу є матеріалізованим елементом управлінської моделі органу місцевого самоврядування [13].

Змістовне наповнення поняття «структура персоналу» передбачає врахування кількох взаємопов'язаних аспектів. Передусім це організаційний аспект, який характеризує ієрархічну побудову апарату управління та визначає співвідношення між керівним складом, структурними підрозділами та виконавцями. Ієрархічність забезпечує чіткість управлінських зв'язків, централізацію стратегічних рішень і контроль за їх виконанням. Водночас надмірна кількість рівнів управління може ускладнювати процес прийняття рішень та знижувати оперативність реагування на потреби громади [14].

Другим важливим компонентом є функціональний аспект, який полягає у розподілі повноважень за напрямками діяльності. У структурі персоналу органів місцевого самоврядування, як правило, виділяють фінансовий напрям, соціальний, освітній, земельний, економічний, юридичний, адміністративний тощо. Раціональність структури залежить від того, наскільки чітко розмежовані функції між підрозділами і чи відсутнє дублювання повноважень. Функціональна спеціалізація підвищує професійний рівень виконання завдань, однак потребує ефективної координації між підрозділами [15].

Правовий аспект структури персоналу зумовлений нормативним регулюванням діяльності органів місцевого самоврядування. Штатна чисельність, категорії посад, порядок призначення та звільнення працівників, вимоги до кваліфікації визначаються законодавством та локальними актами органу влади. Водночас органи місцевого самоврядування мають певну автономію у формуванні власної структури, що дозволяє адаптувати її до специфіки громади.

Кадровий аспект структури персоналу охоплює професійно-кваліфікаційний склад працівників, їх досвід, рівень освіти, компетентності

та здатність до інноваційної діяльності [16]. У сучасних умовах особливої ваги набувають компетентності у сфері стратегічного планування, цифрової трансформації, управління проєктами, комунікації з громадськістю та міжнародного співробітництва. Недостатній рівень професійної підготовки може нівелювати переваги навіть формально раціональної організаційної структури.

Економічний аспект пов'язаний із витратами на утримання апарату управління. Структура персоналу повинна бути збалансованою з фінансовими можливостями бюджету громади. Надмірна чисельність працівників призводить до зростання адміністративних витрат і скорочення ресурсів на розвиткові програми, тоді як недостатня — створює перевантаження персоналу та ризик зниження якості управлінських рішень. З метою комплексного узагальнення складових структури персоналу органів місцевого самоврядування доцільно систематизувати їх у таблиці.

Таблиця 1.2

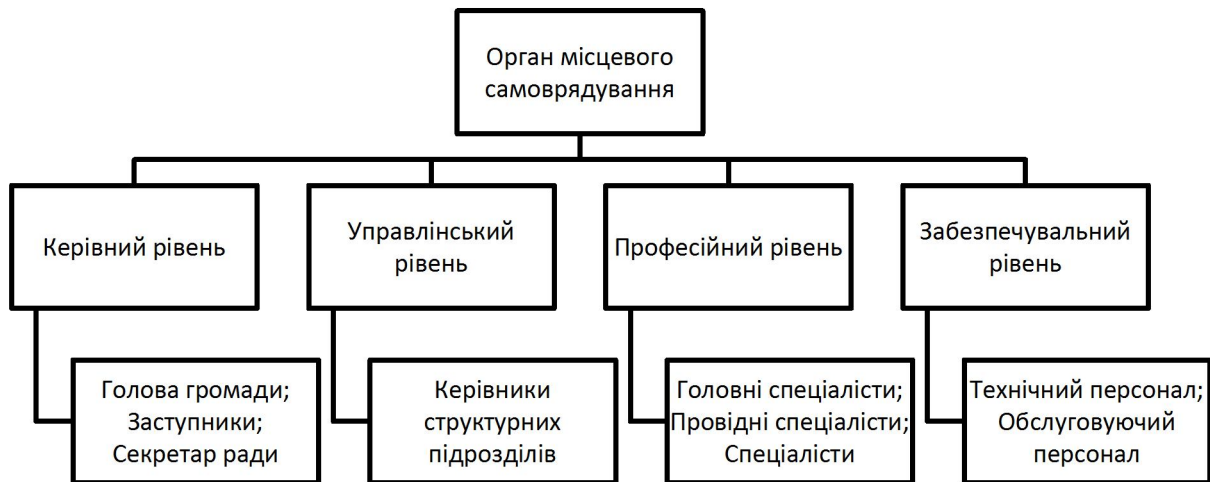
**Комплексна характеристика структури персоналу органів
місцевого самоврядування**

Складова структури	Зміст	Основні показники	Вплив на ефективність
Організаційна	Побудова ієрархії та підрозділів	Кількість рівнів управління, чисельність підрозділів	Швидкість прийняття рішень
Функціональна	Розподіл повноважень за напрямками	Кількість функцій, ступінь дублювання	Якість виконання завдань
Посадова	Розподіл за категоріями посад	Співвідношення керівників і спеціалістів	Рівень управлінської координації
Кваліфікаційна	Освіта, стаж, професійні компетентності	Частка працівників з вищою освітою, стаж служби	Професійна спроможність
Економічна	Витрати на утримання апарату	Частка адміністративних витрат у бюджеті	Раціональність використання коштів

**Джерело: узагальнено автором [17].*

Аналіз таблиці 1.2 свідчить, що структура персоналу має системний характер і формується як поєднання кількісних і якісних характеристик. Ефективність діяльності органу місцевого самоврядування безпосередньо

залежить від збалансованості цих складових. Для наочного відображення сутності структури персоналу наведено схему 1.1.



**Джерело: власна розробка автора.*

Отже, структура персоналу органів місцевого самоврядування є цілісною комплексною системою, що поєднує організаційні, функціональні, кадрові та економічні компоненти. Її сутність полягає у створенні оптимального співвідношення між рівнями управління, напрямками діяльності та професійними категоріями працівників з метою забезпечення ефективної реалізації повноважень територіальної громади. Рациональна структура персоналу є передумовою підвищення управлінської спроможності органу місцевого самоврядування, забезпечення якості публічних послуг та досягнення стратегічних цілей розвитку громади.

1.3. Нормативно-правове регулювання управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Нормативно-правове регулювання управління персоналом в органах місцевого самоврядування є фундаментальною основою формування, функціонування та розвитку кадрового потенціалу територіальних громад.

На відміну від приватного сектору, де кадрова політика визначається внутрішніми корпоративними правилами, у сфері публічного управління вона жорстко регламентована законодавством, що забезпечує прозорість, законність, підзвітність та рівний доступ громадян до служби в органах місцевого самоврядування. [18]

Правове регулювання охоплює комплекс норм конституційного, адміністративного, трудового, бюджетного та антикорупційного законодавства, які визначають правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування, порядок їх призначення та звільнення, систему оплати праці, дисциплінарну відповідальність, вимоги до професійної компетентності та етичної поведінки [19]. Така багаторівнева система нормативного забезпечення формує правові рамки управління персоналом і водночас встановлює обмеження щодо самостійності органів місцевого самоврядування у кадрових питаннях.

Базовим актом, що визначає засади функціонування місцевого самоврядування, є Конституція України, яка закріплює право територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах закону. Конституційні положення створюють правову основу для формування власних виконавчих органів та визначення їх кадрового складу [20]. Водночас вони встановлюють принципи законності, гласності, поєднання місцевих і державних інтересів, що безпосередньо впливають на кадрову політику.

Ключове значення у сфері регулювання кадрових відносин має Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [21]. Цей нормативний акт визначає систему органів місцевого самоврядування, їх повноваження, порядок формування виконавчих органів, статус посадових осіб, а також принципи організації служби. Закон закріплює право ради затверджувати структуру та чисельність апарату, що створює нормативні передумови для формування структури персоналу з урахуванням специфіки громади.

Спеціальним нормативним актом, який безпосередньо регламентує проходження служби, є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [22]. Він визначає правовий статус посадових осіб, умови вступу на службу, категорії посад, ранги, порядок присвоєння рангів, питання стажування, підвищення кваліфікації, припинення служби та дисциплінарної відповідальності. Закон закладає принципи професіоналізму, політичної нейтральності, доброчесності та служіння територіальній громаді. Норми цього закону формують основу кадрової політики органів місцевого самоврядування.

У частині трудових відносин застосовуються положення Кодекс законів про працю України, який регулює питання укладення трудового договору, робочого часу, відпусток, гарантій та компенсацій, дисциплінарної відповідальності [23]. Хоча служба в органах місцевого самоврядування має публічно-правовий характер, значна частина трудових аспектів підпадає під загальне трудове законодавство.

Важливу роль у системі нормативного регулювання відіграє Закон України «Про запобігання корупції», який встановлює вимоги щодо фінансового контролю, обмежень щодо сумісництва, врегулювання конфлікту інтересів, подання декларацій та дотримання етичних стандартів поведінки [24]. Норми антикорупційного законодавства безпосередньо впливають на управління персоналом, оскільки визначають критерії доброчесності та механізми контролю діяльності посадових осіб.

Фінансове забезпечення управління персоналом регулюється положеннями Бюджетний кодекс України, який визначає порядок формування та виконання місцевих бюджетів, зокрема видатки на утримання органів місцевого самоврядування [25]. Розмір фонду оплати праці, гранична чисельність працівників і структура витрат повинні відповідати бюджетним обмеженням, що зумовлює необхідність раціоналізації структури персоналу. Систематизацію основних нормативно-правових актів доцільно подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні нормативно-правові акти, що регулюють управління персоналом в органах місцевого самоврядування

№	Нормативно-правовий акт	Сфера регулювання	Вплив на структуру персоналу
1	Конституція України	Загальні засади місцевого самоврядування	Визначає автономію громад
2	Закон «Про місцеве самоврядування в Україні»	Повноваження та організація діяльності	Право затвердження структури
3	Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування»	Статус посадових осіб, проходження служби	Формує кадрову систему
4	Кодекс законів про працю України	Трудові відносини	Регулює умови праці
5	Закон «Про запобігання корупції»	Етичні стандарти, фінансовий контроль	Визначає вимоги до доброчесності
6	Бюджетний кодекс України	Фінансування органів влади	Обмежує чисельність через бюджет

**Джерело: узагальнено автором на основі чинного законодавства України.*

Аналіз наведених нормативних актів свідчить, що управління персоналом у системі місцевого самоврядування здійснюється в умовах чітко визначених правових рамок. Законодавство встановлює процедури конкурсного відбору, атестації, підвищення кваліфікації, дисциплінарної відповідальності та припинення служби. Водночас органи місцевого самоврядування мають певний простір для прийняття управлінських рішень щодо формування штатного розпису та внутрішньої організаційної структури. Для узагальнення взаємозв'язку нормативного регулювання подано логічну схему на Рис.2.

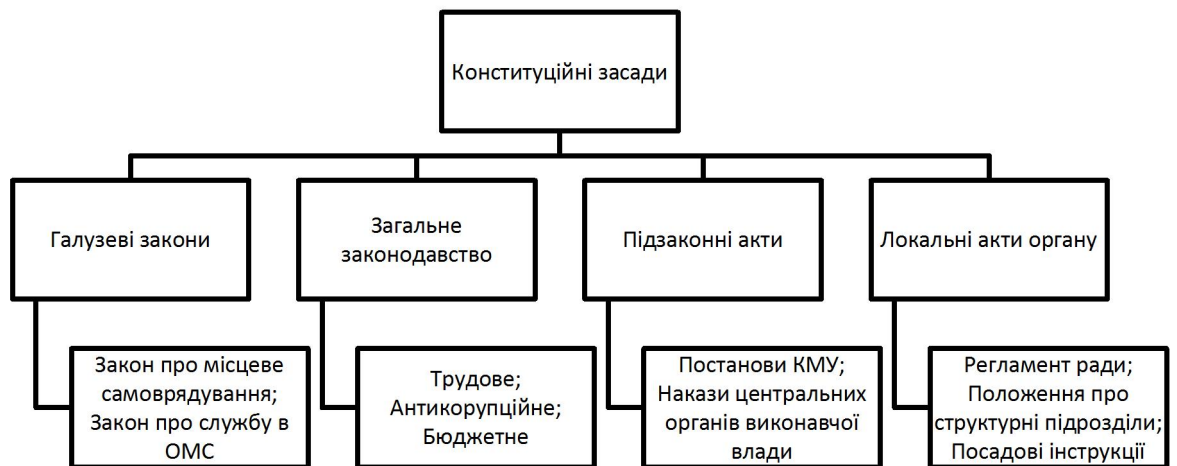


Рис. 2. Система нормативно-правового регулювання управління персоналом

**Джерело узагальнено автором*

Отже, нормативно-правове регулювання управління персоналом в органах місцевого самоврядування є комплексною системою, що поєднує конституційні норми, спеціальне законодавство, трудові та фінансові положення, антикорупційні вимоги та локальні нормативні акти. Така багаторівнева система забезпечує законність кадрових процесів, формує стандарти професійної діяльності та створює правові передумови для раціоналізації структури персоналу. Водночас надмірна регламентованість може зменшувати гнучкість кадрової політики, що потребує пошуку балансу між нормативною визначеністю та управлінською автономією громади.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ ЯМНИЦЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ІВАНО-ФРАНКОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика структури персоналу виконавчого комітету Ямницької сільської ради

Виконавчий комітет Ямницької сільської ради є постійно діючим колегіальним органом, який забезпечує реалізацію повноважень територіальної громади та виконання рішень ради згідно з чинним законодавством [26]. Структура його персоналу формується з урахуванням принципів законності, професіоналізму, ієрархічності, функціональної спеціалізації та економічної доцільності. В умовах децентралізації та розширення фінансової автономії органів місцевого самоврядування роль виконавчих органів суттєво зросла, що обумовило ускладнення організаційної моделі та збільшення функціонального навантаження на персонал.

Структура персоналу виконавчого комітету має лінійно-функціональний характер, що передбачає чітку вертикаль управління з одночасним розподілом функцій між структурними підрозділами [27]. На верхньому рівні управління перебуває сільський голова як вища посадова особа громади, який здійснює загальне керівництво, визначає стратегічні напрями розвитку та координує діяльність усіх підрозділів. Наступний рівень представлений заступниками сільського голови та секретарем ради, які відповідають за окремі напрями роботи – фінансово-економічний блок, соціально-гуманітарну сферу, житлово-комунальне господарство, земельні питання та організаційно-правове забезпечення [28]. Такий розподіл повноважень забезпечує концентрацію управлінської відповідальності та підвищує ефективність координації діяльності.

Середній управлінський рівень складають керівники структурних підрозділів начальники відділів та секторів, які організовують роботу підпорядкованих спеціалістів, забезпечують підготовку проєктів рішень, здійснюють контроль за виконанням завдань і відповідають за результати відповідно до свого функціонального напрямку. Професійний рівень представлений головними, провідними та спеціалістами різних категорій, які безпосередньо виконують аналітичну, розрахункову, консультативну та організаційну роботу [29]. До забезпечувального рівня належить технічний персонал, який створює умови для безперервності адміністративного процесу, ведення документообігу та матеріально-технічного забезпечення.

Функціональна структура виконавчого комітету формується відповідно до напрямів діяльності громади. Фінансовий підрозділ забезпечує складання та виконання бюджету, аналіз доходної та видаткової частини, контроль за використанням бюджетних коштів і формування фінансової звітності [30]. Земельний напрям охоплює регулювання земельних відносин, підготовку документації із землеустрою, розгляд заяв громадян та суб'єктів господарювання щодо надання земельних ділянок. Соціальний блок відповідає за організацію соціального захисту населення, надання допомог, взаємодію з пільговими категоріями громадян. Освітній та гуманітарний напрям координує діяльність закладів освіти, культури та спорту. Важливе місце займає центр надання адміністративних послуг, який забезпечує реалізацію принципу «єдиного вікна» та підвищує доступність послуг для населення.

Кількісні параметри структури персоналу визначаються штатним розписом і залежать від чисельності населення громади, площі території, обсягу делегованих повноважень та фінансових ресурсів. Рациональність структури передбачає оптимальне співвідношення управлінського та виконавського персоналу, при якому переважають спеціалісти, що безпосередньо виконують функції, над адміністративним апаратом. Водночас значення має не лише чисельність, а й якісні характеристики персоналу:

рівень освіти, стаж роботи, професійна компетентність, здатність до адаптації в умовах цифровізації управлінських процесів. З метою систематизації характеристик структури персоналу узагальнено у таблиці.

Таблиця 2.1

**Характеристика структури персоналу виконавчого комітету
Ямницької сільської ради**

Критерій аналізу	Змістова характеристика	Управлінське значення
Тип структури	Лінійно-функціональна	Забезпечує чітку підпорядкованість і спеціалізацію
Рівні управління	Керівний, управлінський, професійний, забезпечувальний	Формує багаторівневу ієрархію
Основні напрями діяльності	Фінанси, соціальний захист, освіта, земельні відносини, ЖКГ, адміністративні послуги	Забезпечує комплексність управління
Співвідношення персоналу	Перевага спеціалістів над керівниками	Підвищує ефективність використання бюджетних коштів
Гнучкість структури	Можливість коригування штатного розпису	Адаптація до змін законодавства та потреб громади
Професійний рівень	Наявність профільної освіти та досвіду роботи	Підвищує якість управлінських рішень

**Джерело: узагальнено автором за даними [31].*

Аналіз наведених у таблиці характеристик свідчить про те, що структура персоналу виконавчого комітету має системний та збалансований характер. Лінійно-функціональна модель дозволяє поєднати централізоване стратегічне керівництво з функціональною автономією підрозділів. Чітке розмежування рівнів управління сприяє упорядкуванню службової ієрархії, визначенню зон відповідальності та підвищенню дисципліни виконання. Переважання спеціалістів у структурі персоналу є позитивним чинником, оскільки це свідчить про орієнтацію на практичну реалізацію функцій, а не на розширення адміністративного апарату.

Важливою характеристикою є також професійно-кваліфікаційний склад працівників. Ефективність діяльності виконавчого комітету значною мірою залежить від рівня освіти, досвіду роботи, здатності до аналітичного

мислення та навичок роботи з інформаційними системами [32]. У сучасних умовах цифровізації управлінських процесів зростає значення електронного документообігу, автоматизованих реєстрів та онлайн-сервісів, що вимагає від персоналу постійного підвищення кваліфікації. Крім того, структура персоналу повинна бути достатньо гнучкою, щоб оперативно реагувати на зміни законодавства та соціально-економічної ситуації.

Організаційна побудова персоналу може бути представлена у вигляді ієрархічної схеми, що відображає вертикаль управління та функціональну диференціацію підрозділів. Така схема є логічним продовженням аналізу таблиці та наочно демонструє взаємозв'язки між рівнями управління.

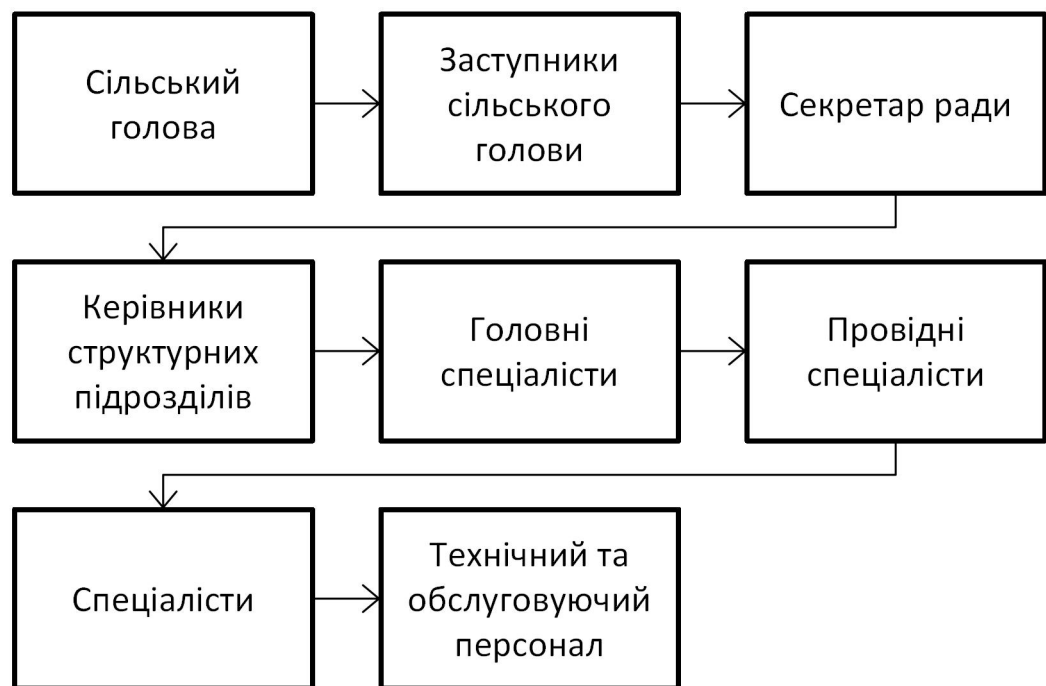


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури персоналу

**Джерело: власна розробка автора.*

Запропонована схема відображає багаторівневу модель управління, у якій стратегічні рішення формуються на керівному рівні, організаційне забезпечення здійснюється управлінським рівнем, а практична реалізація завдань покладається на спеціалістів. Така структура сприяє забезпеченню прозорості управлінських процесів, чіткості комунікацій та підвищенню ефективності функціонування виконавчого комітету в цілому.

Отже, структура персоналу виконавчого комітету Ямницької сільської ради характеризується складністю, багаторівневістю та функціональною спеціалізацією. Вона відповідає сучасним вимогам до організації діяльності органів місцевого самоврядування та забезпечує реалізацію повноважень громади в умовах підвищеної управлінської відповідальності.

2.2. Аналіз чисельного складу та функціональної структури персоналу Ямницької сільської ради

Аналіз чисельного складу апарату виконавчого комітету Ямницька сільська рада здійснено на підставі офіційної інформації, розміщеної на вебсайті ради у розділі «Виконавчий апарат». Відповідно до оприлюднених даних, структура апарату є чітко формалізованою та включає керівництво, структурні підрозділи функціонального спрямування та працівників забезпечувального характеру [33].

Чисельний склад апарату визначається затвердженою структурою та переліком посад, які функціонують у виконавчому комітеті. Керівництво виконавчого комітету представлене сільським головою, заступником сільського голови та секретарем ради. Саме ці посадові особи формують вищий управлінський рівень, забезпечують стратегічне планування діяльності громади, координують роботу структурних підрозділів та здійснюють загальне керівництво виконавчим апаратом [34].

Другий управлінський рівень представлений керівниками структурних підрозділів, що функціонують у складі апарату. Згідно з офіційною структурою, до апарату входять відділи та сектори, зокрема: відділ бухгалтерського обліку та звітності, відділ загальної та організаційної роботи, відділ правової та кадрової роботи, відділ земельних відносин, відділ проектів та програм місцевого розвитку, відділ культури, молоді та спорту, а також Центр надання адміністративних послуг (у частині, що безпосередньо підпорядковується апарату). Наявність зазначених структурних одиниць

свідчить про функціональну спеціалізацію персоналу та розподіл управлінських повноважень за напрямками діяльності [35].

Функціональний аналіз структури дозволяє встановити, що найбільше кадрове навантаження припадає на напрями, пов'язані з бюджетно-фінансовим забезпеченням, організаційно-документальною діяльністю, земельними питаннями та наданням адміністративних послуг [36]. Це відповідає сучасним тенденціям функціонування органів місцевого самоврядування, оскільки саме ці сфери формують основну частину звернень громадян і потребують постійної управлінської уваги.

Відділ бухгалтерського обліку та звітності забезпечує ведення фінансової документації, складання бюджетної звітності, контроль за використанням бюджетних коштів та організацію фінансової дисципліни. У функціональній структурі цей підрозділ виконує ключову роль, оскільки фінансове забезпечення є основою реалізації будь-яких управлінських рішень. Наявність окремих посад бухгалтерського профілю свідчить про належну організацію фінансового контролю та розподіл обов'язків між працівниками [37].

Відділ загальної та організаційної роботи виконує функції документального супроводу діяльності ради, ведення діловодства, організації засідань виконавчого комітету та сесій ради, забезпечення комунікації між підрозділами. Чисельність працівників цього напрямку обумовлена необхідністю обробки значного обсягу кореспонденції та офіційних документів.

Відділ правової та кадрової роботи здійснює юридичний супровід діяльності ради, підготовку проєктів рішень, представництво інтересів органу в судових інстанціях, а також ведення кадрової документації. Функціонально цей підрозділ забезпечує законність управлінських рішень та дотримання трудового законодавства щодо працівників апарату.

Відділ земельних відносин відповідає за підготовку рішень щодо надання земельних ділянок, ведення земельної документації, опрацювання

заяв громадян та суб'єктів господарювання. З огляду на те, що земельні питання традиційно є одними з найбільш соціально значущих, кадрове забезпечення цього напрямку має важливе практичне значення.

Відділ проектів та програм місцевого розвитку виконує функції стратегічного планування, підготовки грантових заявок, супроводу інвестиційних ініціатив та координації участі громади у державних і міжнародних програмах. Наявність такого підрозділу свідчить про орієнтацію громади на розвиткову модель управління.

Центр надання адміністративних послуг у структурі апарату виконує функції безпосереднього обслуговування громадян. Адміністратори ЦНАП забезпечують прийом документів, консультації, взаємодію з державними реєстрами. Функціонально цей підрозділ є одним із найбільш навантажених, оскільки забезпечує реалізацію принципу доступності послуг.

Чисельна структура апарату характеризується переважанням спеціалістів над керівними посадами. Такий розподіл є економічно обґрунтованим і відповідає принципам раціональної організації управління, оскільки основне навантаження з виконання повноважень покладається саме на фахівців профільних напрямів. Кількість керівних посад є обмеженою і не перевищує функціонально необхідного мінімуму для забезпечення координації роботи.

Аналіз функціональної структури дозволяє виділити три основні рівні персоналу апарату: стратегічний (керівництво), управлінський середній (керівники відділів) та виконавський (спеціалісти й адміністратори). Окремо слід виокремити технічні та допоміжні посади, які забезпечують матеріально-технічну підтримку діяльності апарату.

У процесі аналізу чисельного складу апарату виконавчого комітету Ямницької сільської ради доцільно здійснити систематизацію посад за основними категоріями персоналу. Такий підхід дозволяє оцінити співвідношення управлінських і виконавських посад, визначити рівень

адміністративного навантаження та встановити ступінь орієнтації структури на практичне виконання функцій.

Групування посад за категоріями здійснено на підставі офіційно оприлюдненої структури виконавчого апарату. До керівного складу віднесено сільського голову, заступника сільського голови та секретаря ради. Окремо виділено начальників структурних підрозділів, які здійснюють організацію та координацію діяльності відповідних відділів. Основну частину персоналу становлять головні, провідні та інші спеціалісти, які безпосередньо виконують функціональні обов'язки у сфері фінансів, земельних відносин, соціального захисту, організаційної роботи та надання адміністративних послуг. Окрему групу складають адміністратори Центру надання адміністративних послуг та працівники спеціальних служб. Зведені результати розподілу персоналу наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Розподіл персоналу апарату виконавчого комітету за категоріями

Категорія персоналу	Кількість посад	Частка від загальної чисельності
Керівники	3	~7%
Начальники відділів	7	~16%
Головні спеціалісти	16	~37%
Провідні / інші спеціалісти	8	~18%
Адміністратори (ЦНАП)	3	~7%
Спеціальні служби (архів, благоустрій тощо)	3	~7%

**Джерело: власна розробка автора.*

Аналіз наведених у таблиці даних свідчить про переважання виконавського рівня персоналу над управлінським. Частка керівників та начальників відділів у сукупності становить близько чверті загальної чисельності, тоді як понад половину кадрового складу формують головні, провідні та інші спеціалісти. Така структура є ознакою функціональної орієнтованості апарату, оскільки основний кадровий ресурс зосереджений саме на виконанні практичних завдань, пов'язаних із реалізацією повноважень органу місцевого самоврядування.

Значна частка головних спеціалістів (близько 37 %) пояснюється необхідністю забезпечення професійного супроводу бюджетних процесів, земельних відносин, юридичного забезпечення, кадрової роботи та підготовки проєктних ініціатив. Наявність окремої групи адміністраторів ЦНАП відображає сервісну спрямованість діяльності ради та орієнтацію на безпосередню взаємодію з населенням. Спеціальні служби, хоча й становлять невелику частку, виконують важливі допоміжні функції, що забезпечують безперервність адміністративного процесу.

Отже, кількісна структура апарату виконавчого комітету Ямницької сільської ради характеризується збалансованістю та відсутністю надмірної концентрації управлінських посад. Переважання спеціалістів свідчить про раціональну побудову кадрової моделі, спрямовану на ефективне виконання функцій місцевого самоврядування та забезпечення потреб територіальної громади.

З точки зору раціональності структури можна зробити висновок, що апарат виконавчого комітету сформований за принципом функціональної диференціації, без надмірної фрагментації підрозділів. Відсутність дублювання функцій між відділами свідчить про чітке розмежування компетенцій. Крім того, структура відповідає типовій моделі органів місцевого самоврядування сільського рівня, що мають середню чисельність населення.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зазначити, що чисельний склад апарату виконавчого комітету Ямницької сільської ради є функціонально збалансованим, орієнтованим на забезпечення ключових напрямів діяльності громади та відповідає організаційним потребам сучасного місцевого самоврядування. Структура поєднує централізоване керівництво з галузевою спеціалізацією, що створює передумови для ефективної реалізації управлінських повноважень.

2.3. Оцінка ефективності існуючої структури персоналу Ямницької сільської ради.

Оцінка ефективності структури персоналу апарату виконавчого комітету Ямницька сільська рада здійснюється з позицій відповідності кадрового складу обсягу повноважень, раціональності розподілу функцій, збалансованості управлінських і виконавських посад, а також здатності забезпечувати якісне надання послуг населенню. В умовах децентралізації та розширення компетенції органів місцевого самоврядування ефективність кадрової структури безпосередньо впливає на фінансову стабільність громади, рівень адміністративного сервісу та результативність управлінських рішень [38].

Структура персоналу апарату виконавчого комітету характеризується лінійно-функціональною моделлю управління, що передбачає чітку вертикаль підпорядкованості та спеціалізацію структурних підрозділів. Така модель традиційно вважається оптимальною для органів місцевого самоврядування сільського рівня, оскільки забезпечує управлінську визначеність, дисципліну виконання та персональну відповідальність посадових осіб. Наявність окремих профільних відділів (фінансового, земельного, правового, соціального, організаційного, проектного, культурного, адміністративного сервісу) свідчить про функціональну диференціацію та системний підхід до розподілу повноважень.

Позитивною характеристикою існуючої структури є переважання спеціалістів над керівним складом. Частка управлінських посад не є надмірною, що зменшує ризик бюрократизації та необґрунтованого зростання адміністративних витрат. Такий розподіл свідчить про орієнтацію на практичне виконання функцій, а не на розширення управлінської ланки. Водночас наявність начальників відділів забезпечує належний рівень координації та внутрішнього контролю.

Ефективність структури також проявляється у забезпеченні ключових напрямів діяльності громади. Зокрема, фінансовий напрям дозволяє здійснювати бюджетне планування та контроль за використанням коштів; земельний – регулювати земельні відносини; соціальний – забезпечувати реалізацію державних і місцевих програм підтримки населення; адміністративний – надавати послуги через ЦНАП. Таким чином, функціональна структура відповідає основним сферам повноважень, визначеним законодавством для органів місцевого самоврядування.

Разом із тим аналіз ефективності структури виявляє низку потенційних проблем. По-перше, у територіальних громадах із невеликою чисельністю персоналу часто спостерігається перевантаження окремих спеціалістів через поєднання кількох функцій в одній посаді. Це може знижувати якість виконання завдань і збільшувати ризик професійного вигорання. Крім того, залежність від вузькопрофільних фахівців створює кадрові ризики у випадку їх звільнення або тривалої відсутності. Відсутність резерву кадрів у сільських громадах є поширеною проблемою, що впливає на стабільність управління.

Окремою проблемою може виступати обмеженість ресурсів для постійного підвищення кваліфікації персоналу. Сучасні вимоги до електронного документообігу, цифрових реєстрів, бюджетного планування та звітності потребують регулярного професійного розвитку працівників. Якщо система підвищення кваліфікації є недостатньо системною, це може негативно впливати на швидкість та якість прийняття управлінських рішень.

Також, існує ризик дублювання функцій між окремими структурними підрозділами, зокрема у напрямках організаційної роботи та комунікацій. Відсутність чітко прописаних посадових інструкцій або їх формальний характер може призводити до перетину компетенцій і розмитості відповідальності. Для підвищення ефективності необхідно забезпечити регулярний перегляд посадових інструкцій і внутрішніх регламентів.

З позицій економічної ефективності важливим показником є співвідношення витрат на утримання апарату до загального обсягу бюджету

громади. Хоча кадрова структура не виглядає надмірною, для повної оцінки ефективності необхідно аналізувати частку адміністративних витрат у видатковій частині бюджету. Якщо ця частка є помірною та не перевищує економічно обґрунтованих меж, структура може вважатися фінансово раціональною.

Таким чином, існуюча структура персоналу Ямницької сільської ради загалом відповідає функціональним потребам громади та принципам раціональної організації управління. Вона характеризується чіткою ієрархією, функціональною спеціалізацією та відсутністю надмірної концентрації керівних посад. Водночас для підвищення ефективності доцільно звернути увагу на питання оптимізації навантаження спеціалістів, розвитку кадрового резерву, удосконалення внутрішньої координації та систематичного підвищення кваліфікації персоналу. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню управлінського потенціалу громади та підвищенню якості надання адміністративних і соціальних послуг населенню.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Зарубіжний досвід раціоналізації структури персоналу в органах місцевого самоврядування

Реформування структури персоналу в органах місцевого самоврядування у провідних демократичних державах здійснюється в межах комплексних трансформацій системи публічного управління. Ключовою ідеєю таких реформ є перехід від традиційної бюрократичної моделі з жорсткою ієрархією та дублюванням функцій до гнучкої, стратегічно орієнтованої системи управління людськими ресурсами. Раціоналізація структури персоналу передбачає не лише скорочення надмірної чисельності, а й оптимізацію функціонального розподілу повноважень, укрупнення адміністративних одиниць, розвиток міжмуніципальної кооперації, впровадження механізмів оцінки результативності та цифровізацію кадрових процесів [39].

У Великобританії модернізація місцевого самоврядування тісно пов'язана із законодавчими реформами кінця XX – початку XXI століття. Важливе значення мав Local Government Act 1999, який запровадив принцип «Best Value», що зобов'язав місцеві ради забезпечувати постійне підвищення ефективності, економності та результативності надання послуг [40]. Це безпосередньо вплинуло на кадрову політику: органи місцевого самоврядування були змушені переглядати організаційні структури, усувати дублювання посад, запроваджувати систему оцінювання діяльності персоналу та оптимізувати штатну чисельність. Подальший розвиток отримала реформа в межах Local Government Act 2000, який розширив управлінські повноваження місцевих рад і сприяв переходу до моделі стратегічного менеджменту [41]. У практичному вимірі це означало формування сильних виконавчих команд, перерозподіл функцій між

політичним керівництвом і професійним апаратом, а також створення унітарних органів управління (unitary authorities) замість дворівневої системи. Таке укрупнення дозволило скоротити адміністративні витрати, зменшити кількість управлінських ланок і підвищити координацію діяльності служб.

У Франції раціоналізація структури персоналу здійснювалася в умовах надмірної фрагментованості муніципальної системи. Наявність понад 30 тисяч комун зумовлювала значне дублювання управлінських функцій і неефективне використання кадрових ресурсів [42]. Відповіддю на це стало активне формування міжмуніципальних об'єднань – *intercommunalités*, які перебрали на себе частину функцій окремих комун. Законодавче закріплення цієї моделі відбулося, зокрема, в межах *Loi NOTRe* (2015 р.), що передбачав перерозподіл повноважень між рівнями влади та укрупнення міжмуніципальних структур [43]. Практичний результат полягав у створенні спільних адміністративних служб, централізації бухгалтерського обліку, кадрового забезпечення, планування розвитку територій, що дозволило зменшити витрати на управлінський персонал і підвищити професійний рівень службовців через концентрацію компетенцій.

У Німеччині раціоналізація структури персоналу органів місцевого самоврядування пов'язана з адміністративно-територіальними реформами 1960–1970-х років, відомими як *Kommunalreformen* [44]. У результаті укрупнення громад було значно скорочено кількість дрібних муніципалітетів, що дозволило сформувати більш професійний управлінський апарат. Місцеві органи отримали змогу створювати спеціалізовані відділи з кваліфікованими працівниками замість універсальних посад із розмитими функціями. Німецька модель передбачає чітке розмежування адміністративних і політичних функцій, а також високий рівень професійної підготовки муніципальних службовців. Це сприяє формуванню стабільної кадрової системи, в якій переважає компетентнісний підхід і мінімізується дублювання повноважень.

У Канаді прикладом сучасної реформи є трансформація системи місцевого самоврядування в провінції Нью-Брансвік, закріплена актом An Act Respecting Local Governance Reform. Реформа 2023 року передбачала укрупнення муніципальних одиниць і створення регіональних сервісних комісій [45]. Це дозволило централізувати частину адміністративних функцій, оптимізувати кадрову структуру та забезпечити рівномірніший розподіл ресурсів. Внаслідок об'єднання було ліквідовано частину дублюючих посад, запроваджено спільні кадрові служби та уніфіковано підходи до управління персоналом.

У Сполучених Штатах Америки раціоналізація кадрової структури відбувається переважно через механізми управління результативністю та цифровізації. Законодавчу основу сучасної системи оцінювання ефективності публічного сектору заклав Government Performance and Results Act, який запровадив обов'язкове стратегічне планування та вимірювання результатів діяльності органів влади [46]. Хоча цей акт має федеральний рівень, його принципи активно імплементуються на рівні штатів і муніципалітетів. Багато міст впровадили системи KPI для службовців, електронні платформи управління персоналом, автоматизовані системи оцінювання та підбору кадрів. Раціоналізація тут полягає не стільки у скороченні чисельності, скільки в підвищенні продуктивності та гнучкості кадрового складу.

Узагальнення зарубіжного досвіду дозволяє систематизувати ключові напрями раціоналізації структури персоналу органів місцевого самоврядування, що наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні механізми раціоналізації структури персоналу в зарубіжних країнах

Країна	Законодавчий механізм	Суть кадрових змін	Практичний результат
Великобританія	Local Government Act 1999; Local Government Act 2000	Запровадження принципу Best Value, стратегічне управління, створення унітарних органів	Скорочення дублювання функцій, підвищення ефективності управління
Франція	Loi NOTRe (2015)	Укрупнення	Оптимізація чисельності

		міжмуніципальних структур, централізація адміністративних служб	персоналу, концентрація компетенцій
Німеччина	Kommunalreformen (1960–70-ті)	Об'єднання громад, професіоналізація апарату	Зменшення кількості управлінських ланок, підвищення якості послуг
Канада (Нью-Брансвік)	An Act Respecting Local Governance Reform (2023)	Скорочення кількості муніципалітетів, створення регіональних сервісних структур	Централізація кадрових функцій, зниження адміністративних витрат
США	Government Performance and Results Act (1993)	Впровадження систем оцінювання результативності та KPI	Підвищення продуктивності та прозорості управління

**Джерело: узагальнено автором за результатами [47; 48; 49; 50]*

Разом із тим, проведений аналіз дозволяє виокремити узагальнені моделі раціоналізації структури персоналу, які склалися у практиці місцевого самоврядування різних держав. Незважаючи на відмінності у правових системах та адміністративно-територіальному устрої, більшість реформ можна згрупувати за трьома базовими напрямками структурної трансформації.

По-перше, це адміністративно-територіальна модель раціоналізації, що ґрунтується на укрупненні муніципальних одиниць та скороченні кількості рівнів управління. Такий підхід був характерний для Німеччини (Kommunalreformen), Канади (реформа в Нью-Брансвіку 2023 року), а також частково Великобританії через створення унітарних органів управління [51]. Основним результатом цієї моделі є зменшення кількості управлінських ланок, ліквідація дублювання повноважень і формування професійніших адміністративних структур.

По-друге, функціонально-організаційна модель, яка передбачає централізацію окремих адміністративних функцій та розвиток міжмуніципальної кооперації без обов'язкового формального об'єднання територій. Найбільш показовим прикладом є Франція із системою *intercommunalités*, де спільні служби здійснюють бухгалтерський облік, кадрове забезпечення, стратегічне планування та управління інфраструктурою [52]. У результаті досягається економія ресурсів і підвищення професійної спеціалізації персоналу.

По-третє, управлінсько-результативна модель, що базується на впровадженні систем стратегічного планування, оцінювання діяльності та показників ефективності (KPI). Такий підхід найбільш розвинений у США та Великобританії, де акцент робиться не лише на скороченні чисельності, а насамперед на підвищенні продуктивності праці та прозорості управління [53]. З метою узагальнення зазначених моделей доцільно представити їх у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Моделі раціоналізації структури персоналу в органах місцевого самоврядування

Модель	Основний механізм	Країни-приклади	Ключовий ефект
Адміністративно-територіальна	Укрупнення громад, скорочення рівнів управління	Німеччина, Канада, Великобританія	Зменшення управлінських ланок, професіоналізація апарату
Функціонально-організаційна	Централізація окремих служб, міжмуніципальна кооперація	Франція	Економія ресурсів, концентрація компетенцій
Управлінсько-результативна	KPI, стратегічне планування, оцінювання персоналу	США, Великобританія	Підвищення продуктивності та підзвітності

**Джерело: узагальнено автором на основі аналізу [54; 55; 56; 57; 58; 59]*

Запропонована класифікація свідчить, що найбільш ефективні результати досягаються за умови поєднання зазначених моделей. Лише комплексний підхід, який об'єднує територіальну оптимізацію, функціональну кооперацію та інструменти управління результативністю, забезпечує довгострокове підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Таким чином, зарубіжний досвід демонструє, що раціоналізація структури персоналу в органах місцевого самоврядування є багатовекторним процесом, який поєднує адміністративно-територіальні реформи, законодавче закріплення принципів ефективності, професіоналізацію кадрів та впровадження інструментів стратегічного управління. Для України

особливо актуальними можуть бути механізми укрупнення структур із одночасним розвитком компетентнісного підходу та впровадження систем оцінювання результативності, що дозволить не лише оптимізувати чисельність персоналу, а й підвищити якість публічних послуг на місцевому рівні.

3.2. Використання сучасних підходів та зарубіжного досвіду в управлінні персоналом органів місцевого самоврядування

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні відбувається в умовах децентралізації, цифрової трансформації публічного управління та євроінтеграційних процесів [60]. У таких умовах особливої актуальності набуває впровадження сучасних підходів до управління персоналом, що базуються на стратегічному плануванні людських ресурсів, компетентнісній моделі, оцінюванні результативності та використанні цифрових інструментів HR-менеджменту. Зарубіжний досвід свідчить, що саме комплексне поєднання цих інструментів забезпечує не лише оптимізацію структури персоналу, а й підвищення якості публічних послуг.

Одним із ключових сучасних підходів є стратегічне управління людськими ресурсами (Strategic Human Resource Management), яке передбачає узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями розвитку громади [61]. У країнах ЄС та ОЕСР кадрове планування здійснюється на основі прогнозування потреб у компетенціях, аналізу демографічної структури персоналу та ризиків втрати професійного потенціалу [62]. Для органів місцевого самоврядування України доцільним є впровадження середньострокових кадрових стратегій, що включають формування кадрового резерву, планування професійного розвитку та оновлення управлінського складу.

Важливим елементом сучасної моделі управління персоналом є компетентнісний підхід. У провідних країнах (зокрема Великобританії та

Канаді) формування посадових інструкцій і критеріїв оцінювання здійснюється не лише за функціональними обов'язками, а й за визначеним переліком професійних і поведінкових компетенцій [63]. Такий підхід дозволяє забезпечити якісний відбір кадрів, прозорість кар'єрного зростання та об'єктивність оцінювання результатів діяльності. Для українських громад це означає необхідність переходу від формального опису посад до чіткої моделі компетенцій, яка враховує управлінські, аналітичні, комунікативні та цифрові навички.

Наступним сучасним інструментом є система управління результативністю (performance management). Зарубіжна практика демонструє ефективність використання ключових показників ефективності (KPI), регулярного оцінювання діяльності службовців та пов'язання результатів роботи з системою мотивації [64]. Такий підхід дозволяє підвищити відповідальність працівників, стимулювати професійний розвиток і забезпечити прозорість кадрових рішень. В органах місцевого самоврядування України доцільно впроваджувати щорічне оцінювання діяльності посадових осіб із визначенням індивідуальних цілей, що узгоджуються зі стратегічними планами громади.

В умовах цифрової трансформації значну роль відіграє використання HR-інформаційних систем (HRIS), електронного документообігу та автоматизованих платформ управління персоналом. У багатьох муніципалітетах США та країн ЄС застосовуються електронні системи обліку кадрів, онлайн-платформи для навчання (e-learning), цифрові сервіси оцінювання компетенцій та автоматизовані системи рекрутингу [65]. Впровадження подібних рішень в українських громадах сприятиме зменшенню бюрократичного навантаження, підвищенню прозорості кадрових процесів та оперативності управлінських рішень.

Особливу увагу слід приділити системі професійного розвитку та безперервного навчання персоналу. Зарубіжний досвід свідчить, що ефективні органи місцевого самоврядування функціонують як «організації,

що навчаються». Регулярне підвищення кваліфікації, програми наставництва, обмін досвідом між громадами та участь у міжнародних проектах дозволяють формувати сучасний управлінський корпус. Для України це означає необхідність розширення програм навчання службовців, розвитку партнерства з навчальними закладами та міжнародними організаціями.

Важливим напрямом є також оптимізація організаційної структури шляхом делегування повноважень, створення міжмуніципальних об'єднань і спільних сервісних центрів [66]. Зарубіжний досвід демонструє, що концентрація окремих функцій (наприклад, бухгалтерії, кадрового адміністрування, IT-підтримки) на рівні спільних служб дозволяє скоротити витрати та підвищити професійність виконання завдань. Для українських територіальних громад це може стати ефективним інструментом раціоналізації кадрової структури без втрати якості послуг. З метою систематизації основних сучасних підходів до управління персоналом органів місцевого самоврядування доцільно узагальнити їх у таблиці.

Таблиця 3.2

Сучасні підходи до управління персоналом органів місцевого самоврядування та можливості їх застосування в Україні

Сучасний підхід	Сутність	Зарубіжна практика	Можливості впровадження в Україні
Стратегічне управління персоналом	Узгодження кадрової політики зі стратегією розвитку громади	Країни ОЕСР – кадрові стратегії на 3–5 років	Розробка кадрових стратегій у громадах
Компетентнісний підхід	Формування профілів компетенцій для посад	Великобританія, Канада	Розробка стандартів компетенцій для службовців
Управління результативністю (KPI)	Оцінювання діяльності за показниками ефективності	США, країни ЄС	Впровадження систем щорічної оцінки персоналу
Цифровізація HR-процесів	Використання електронних систем управління кадрами	США, Німеччина	Впровадження HRIS та електронного документообігу
Безперервне навчання	Постійне підвищення кваліфікації персоналу	Франція, Канада	Розширення програм професійного розвитку

**Джерело: узагальнено автором на основі аналізу [67; 68; 69; 70]*

Практичне впровадження сучасних підходів до управління персоналом в органах місцевого самоврядування потребує нормативного, організаційного та методичного забезпечення. Зарубіжна практика демонструє, що успішність реформ залежить не лише від запозичення інструментів, а й від створення чітких механізмів їх інтеграції у систему публічного управління.

Зокрема, у Великобританії система управління персоналом у муніципалітетах функціонує відповідно до стандартів, розроблених Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), що передбачають чітку модель компетенцій, управління талантами та стратегічне планування потреб у кадрах [71]. Місцеві ради застосовують середньострокові Workforce Strategies, які охоплюють прогнозування кадрових ризиків, аналіз вікової структури персоналу та планування наступності керівних посад. Такий підхід дозволяє мінімізувати кадрові дисбаланси та забезпечити стабільність функціонування органів влади.

У Канаді значна увага приділяється системі performance management, яка інтегрує оцінювання результативності працівників із системою матеріального та нематеріального стимулювання. Муніципалітети розробляють індивідуальні плани розвитку працівників (Individual Development Plans), що поєднують оцінку компетенцій, цілі на рік та програму навчання [72]. Внаслідок цього формується культура відповідальності та постійного професійного вдосконалення.

У США муніципальні органи активно використовують HR-аналітику (HR analytics) для прогнозування потреб у персоналі, аналізу ефективності працівників і оптимізації чисельності [73]. Використання цифрових платформ дозволяє здійснювати моніторинг продуктивності в режимі реального часу, що підвищує прозорість та обґрунтованість управлінських рішень. Особливістю американської моделі є поєднання гнучких контрактних форм зайнятості з чіткою системою оцінювання результатів діяльності.

Французький досвід характеризується розвитком міжмуніципальних центрів управління персоналом (centres de gestion), які надають громадам

послуги з кадрового адміністрування, юридичного супроводу та підвищення кваліфікації службовців [74]. Така централізація дозволяє малим громадам отримувати доступ до професійних HR-послуг без збільшення власного штатного апарату.

Для України адаптація зазначених практик повинна здійснюватися з урахуванням національного законодавства, фінансових можливостей громад та рівня цифрової зрілості органів місцевого самоврядування. Доцільним є поетапне впровадження сучасних інструментів: спочатку — формування кадрової стратегії та моделі компетенцій, далі — запровадження системи оцінювання результативності, і лише після цього — повна цифровізація HR-процесів.

Окремої уваги потребує формування кадрового резерву та система управління наступністю (succession planning), що дозволяє забезпечити безперервність управління у разі зміни керівного складу. Впровадження такої практики сприятиме підвищенню стійкості інституційної структури органів місцевого самоврядування.

Таким чином, використання сучасних підходів до управління персоналом повинно базуватися на інтеграції стратегічного планування, цифрових технологій, системи оцінювання результативності та безперервного навчання. Лише комплексна модернізація кадрової політики забезпечить підвищення ефективності органів місцевого самоврядування та їх відповідність європейським стандартам публічного управління.

Отже, використання сучасних підходів і зарубіжного досвіду в управлінні персоналом органів місцевого самоврядування в Україні має здійснюватися комплексно. Поєднання стратегічного планування, компетентнісного підходу, оцінювання результативності, цифрових інструментів і системи безперервного навчання дозволить не лише оптимізувати структуру персоналу, а й підвищити інституційну спроможність громад. Раціоналізація кадрової структури повинна розглядатися не як механічне скорочення чисельності, а як процес

підвищення професійності, ефективності та відповідальності публічної служби на місцевому рівні.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення структури персоналу Ямницької сільської ради Івано-Франковської області.

Удосконалення структури персоналу Ямницька сільська рада повинно здійснюватися з урахуванням реальної чисельності апарату виконавчого комітету, функціонального навантаження на окремі структурні підрозділи, демографічних характеристик громади та сучасних вимог до публічного управління. Проведений у попередніх підрозділах аналіз свідчить, що кадрова структура ради загалом відповідає типовій моделі органів місцевого самоврядування базового рівня, однак потребує подальшої оптимізації з позиції раціонального розподілу функцій, підвищення результативності діяльності та впровадження сучасних управлінських підходів.

Першочерговим напрямом вдосконалення є запровадження елементів стратегічного кадрового планування. Доцільно розробити середньострокову кадрову стратегію (на 3–5 років), яка визначатиме прогноз потреб у персоналі з урахуванням розширення повноважень громади, змін законодавства та цифровізації адміністративних послуг. Такий документ має містити аналіз вікової структури працівників, ризиків кадрового вибуття, потреб у формуванні кадрового резерву та план підвищення кваліфікації. Це дозволить перейти від реактивного управління кадрами до проактивної моделі розвитку людських ресурсів.

Другим важливим кроком є оптимізація функціональної структури апарату виконавчого комітету. Доцільно провести функціональний аудит посад із метою виявлення дублювання повноважень між окремими спеціалістами та структурними підрозділами. За результатами такого аудиту можливе укрупнення окремих функцій або, навпаки, їх чіткіше розмежування. Особливої уваги потребують напрямки, пов'язані з соціальним захистом,

земельними відносинами, бюджетним плануванням та адміністративними послугами, оскільки саме вони формують найбільше навантаження на персонал.

Наступною рекомендацією є впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Доцільно розробити профілі компетенцій для основних категорій посад (керівники, начальники відділів, спеціалісти, адміністратори), визначивши ключові професійні, управлінські та цифрові навички. Це дозволить удосконалити систему відбору кадрів, планування кар'єрного зростання та оцінювання результатів діяльності. Запровадження чітких критеріїв компетентності сприятиме формуванню професійного та відповідального управлінського корпусу.

Важливою складовою вдосконалення структури персоналу є впровадження системи оцінювання результативності діяльності. Рекомендується розробити внутрішнє положення про щорічне оцінювання посадових осіб місцевого самоврядування з визначенням індивідуальних показників ефективності (KPI), які мають бути пов'язані зі стратегічними цілями громади. Це сприятиме підвищенню дисципліни виконання завдань, прозорості управлінських рішень та формуванню мотиваційного механізму, орієнтованого на досягнення конкретних результатів.

Окрему увагу слід приділити цифровізації кадрових процесів. Доцільно впровадити електронну систему обліку персоналу, автоматизувати документообіг, використовувати електронні інструменти планування відпусток, навчання та оцінювання працівників. Це дозволить скоротити адміністративне навантаження, зменшити часові витрати на кадрові процедури та підвищити прозорість управління.

Не менш важливою є оптимізація співвідношення керівних та виконавських посад. Аналіз структури показує відносно збалансовану модель, однак у перспективі доцільно орієнтуватися на зменшення частки управлінських посад за рахунок посилення професійної складової апарату. Підвищення ролі головних і провідних спеціалістів дозволить забезпечити

якісніше виконання функціональних завдань без надмірного розширення управлінської ланки.

Враховуючи сучасні тенденції, перспективним напрямом є створення або розширення міжмуніципальної співпраці для виконання окремих спеціалізованих функцій (наприклад, ІТ-підтримка, стратегічне планування, енергоефективність, проєктний менеджмент). Це дозволить оптимізувати витрати на персонал та забезпечити доступ до висококваліфікованих фахівців без необхідності створення нових посад у межах однієї громади. З метою узагальнення запропонованих заходів наведено таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо вдосконалення структури персоналу Ямницької сільської ради

Напрямок удосконалення	Суть рекомендації	Очікуваний результат
Стратегічне кадрове планування	Розробка кадрової стратегії на 3–5 років	Прогнозованість кадрової політики, формування резерву
Функціональний аудит	Аналіз дублювання повноважень і навантаження	Оптимізація структури та чисельності
Компетентнісний підхід	Розробка профілів компетенцій для посад	Підвищення якості відбору та розвитку персоналу
Система оцінювання (KPI)	Запровадження щорічної оцінки результативності	Підвищення ефективності та відповідальності
Цифровізація HR-процесів	Впровадження електронного кадрового обліку	Зменшення бюрократії та підвищення прозорості
Міжмуніципальна співпраця	Спільне виконання спеціалізованих функцій	Економія ресурсів та доступ до експертності

**Джерело: розроблено автором*

Для підвищення практичної обґрунтованості запропонованих заходів доцільно визначити поетапний механізм їх реалізації з урахуванням фінансових можливостей та організаційної спроможності Ямницької сільської ради. Впровадження змін має здійснюватися не одномоментно, а у формі поетапної модернізації кадрової системи.

На першому етапі (підготовчому) доцільно провести внутрішній функціональний аудит та аналіз навантаження на працівників апарату виконавчого комітету. Це дозволить визначити критичні точки перевантаження, виявити можливі дублювання функцій і сформувати

об'єктивну базу для прийняття управлінських рішень. Одночасно слід здійснити оцінку вікової структури персоналу та ризиків кадрового вибуття.

Другий етап (організаційно-проектний) передбачає розробку кадрової стратегії громади, формування профілів компетенцій для ключових посад та підготовку внутрішніх нормативних документів (положення про оцінювання результативності, положення про кадровий резерв, регламент проведення функціонального аудиту). На цьому етапі важливо забезпечити участь керівництва ради та керівників структурних підрозділів у формуванні нової моделі управління персоналом.

Третій етап (впровадження) включає запровадження системи щорічного оцінювання результативності, створення кадрового резерву, організацію програм підвищення кваліфікації та поступову цифровізацію кадрових процедур. Особливої уваги потребує навчання працівників щодо використання нових інструментів оцінювання та електронного документообігу.

Четвертий етап (контроль та коригування) передбачає моніторинг результатів впроваджених змін, аналіз ефективності нової структури та за потреби внесення коригувань. Оцінювання доцільно проводити щорічно із використанням показників ефективності роботи структурних підрозділів.

З метою конкретизації запропонованого механізму впровадження доцільно представити його у вигляді структурованої таблиці (Табл. 3.3.1).

Крім того, доцільно визначити очікувані соціально-економічні ефекти від реалізації запропонованих рекомендацій. Зокрема, впровадження системи стратегічного кадрового планування та оцінювання результативності дозволить підвищити продуктивність праці працівників апарату, зменшити ризики неефективного використання бюджетних коштів та посилити підзвітність органу місцевого самоврядування перед громадою. Оптимізація структури персоналу сприятиме більш раціональному розподілу функцій, скороченню непродуктивних витрат часу та підвищенню якості адміністративних і соціальних послуг.

Таблиця 3.3.1

**Поетапний механізм удосконалення структури персоналу Ямницької
сільської ради**

Етап	Основні заходи	Орієнтовний термін	Очікуваний результат
I. Підготовчий	Функціональний аудит, аналіз навантаження, оцінка вікової структури	3–6 місяців	Виявлення проблем та резервів оптимізації
II. Організаційний	Розробка кадрової стратегії, профілів компетенцій, внутрішніх положень	6 місяців	Формування нормативної бази змін
III. Впровадження	Запровадження KPI, створення кадрового резерву, цифровізація процесів	1 рік	Підвищення результативності та прозорості
IV. Моніторинг	Оцінка ефективності, коригування структури	Постійно	Стабільність та адаптивність системи

**Джерело: розроблено автором.*

Важливо підкреслити, що удосконалення структури персоналу не повинно розглядатися виключно як процес скорочення чисельності працівників. Йдеться насамперед про модернізацію управлінських підходів, підвищення професійності кадрового складу та формування ефективної, гнучкої й адаптивної системи управління людськими ресурсами на рівні територіальної громади.

Таким чином, удосконалення структури персоналу Ямницької сільської ради має здійснюватися комплексно, із поєднанням організаційних, функціональних і управлінських заходів. Раціоналізація кадрової структури повинна бути спрямована не лише на можливе скорочення витрат, а насамперед на підвищення професійності, результативності та інституційної спроможності громади. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить забезпечити більш ефективне виконання повноважень органу місцевого самоврядування та підвищити якість надання адміністративних і соціальних послуг населенню.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеної роботи розроблено науково обґрунтовані практичні рекомендації щодо раціоналізації структури персоналу виконавчого комітету Ямницької сільської ради Івано-Франківської області та сформульовано такі висновки.

1. З'ясовано, що проблема раціоналізації структури персоналу в органах місцевого самоврядування має достатнє теоретичне підґрунтя, однак у наукових працях вона переважно розглядається на рівні загальних підходів до публічного управління, кадрової політики та організаційного розвитку. Аналіз літератури засвідчив, що для територіальних громад особливо важливими є не формальні зміни штатної чисельності, а узгодження кадрової структури з обсягом повноважень, бюджетними можливостями, рівнем сервісного навантаження та стратегічними пріоритетами розвитку. Отже, прикладне дослідження на матеріалах конкретної громади є необхідним для переведення теоретичних положень у практичні управлінські рішення.

2. Розкрито сутність структури персоналу органу місцевого самоврядування як упорядкованої системи посад, підрозділів, управлінських зв'язків, функціональних обов'язків і професійних компетентностей працівників. Встановлено, що така структура має організаційний, функціональний, посадовий, кваліфікаційний та економічний виміри, які повинні розглядатися комплексно. Раціональність структури персоналу визначається чіткістю підпорядкування, відсутністю дублювання повноважень, оптимальним співвідношенням керівних і виконавських посад, а також здатністю персоналу якісно виконувати поточні й стратегічні завдання громади.

3. Проаналізовано нормативно-правові засади управління персоналом у системі місцевого самоврядування. Визначено, що кадрові процеси регулюються нормами конституційного, муніципального, трудового, бюджетного та антикорупційного законодавства, а також локальними актами органу місцевого самоврядування. Ці норми встановлюють порядок формування структури, проходження служби, оплати праці, відповідальності, підвищення кваліфікації та дотримання принципів доброчесності. Водночас органи місцевого самоврядування мають управлінську автономію у визначенні власної штатної моделі, що дає можливість адаптувати її до реальних потреб територіальної громади.

4. Охарактеризовано структуру персоналу виконавчого комітету Ямницької сільської ради та встановлено, що вона має лінійно-функціональний характер. У її складі виокремлюються керівний, управлінський, професійний і забезпечувальний рівні, а основні напрями діяльності охоплюють фінансово-економічну, організаційно-правову, земельну, соціальну, гуманітарну та адміністративно-сервісну сфери. Позитивною ознакою є переважання спеціалістів над керівними посадами, що свідчить про орієнтацію апарату на практичне виконання повноважень.

Водночас подальшого вдосконалення потребують розподіл функціонального навантаження, системність кадрового планування, внутрішня координація та цифровізація управлінських процедур.

5. Узагальнено зарубіжний досвід раціоналізації структури персоналу в органах місцевого самоврядування. Встановлено, що ефективні моделі місцевого управління ґрунтуються на стратегічному управлінні людськими ресурсами, регулярному функціональному аудиті, оцінюванні результативності службовців, розвитку міжмуніципальної співпраці, цифровізації адміністративних процесів і постійному професійному навчанні. Для українських територіальних громад найбільш придатними до адаптації є інструменти *performance management*, компетентнісного підходу, спільного виконання спеціалізованих функцій та використання HR-аналітики для ухвалення кадрових рішень.

6. Обґрунтовано можливості використання сучасних підходів до управління персоналом у діяльності органів місцевого самоврядування. Для Ямницької сільської ради доцільним є поєднання стратегічного кадрового планування, системи оцінювання результативності працівників, електронного документообігу, регулярного підвищення кваліфікації, внутрішньої комунікації між підрозділами та аналізу фактичного навантаження на персонал. Такі підходи дають змогу підвищити якість управлінських рішень без необґрунтованого збільшення чисельності працівників, забезпечити прозоріший розподіл відповідальності й посилити спроможність виконавчого комітету реагувати на потреби громади.

7. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення структури персоналу Ямницької сільської ради. Запропоновано провести функціональний аудит посад і підрозділів, уточнити посадові інструкції, усунути можливе дублювання повноважень, розробити середньострокову кадрову стратегію, сформувати профілі компетентностей для ключових посад, запровадити індикатори результативності, активізувати цифровізацію кадрових і документообігових процесів та використовувати механізми міжмуніципальної співпраці. Реалізація цих заходів сприятиме раціональному використанню бюджетних ресурсів, підвищенню професійності персоналу, скороченню непродуктивних адміністративних витрат часу та покращенню якості публічних послуг для жителів громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бориславський І. О. Проблеми функціонування концептуальних готелів України в умовах соціально-економічної нестабільності. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 44. С. 474–484. URL: <https://nzlulp.org.ua/index.php/journal/article/view/1650>
2. Шубалий О. М. та ін. Управління персоналом. 2023. URL: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/handle/123456789/4354>
3. Bhanje S. Principles of Management. Ashok Yakkaldevi, 2023. URL: <https://books.google.de/books?hl=ru&lr=&id=7u6xEAAQBAJ>
4. Walker R. M., Andrews R. Local government management and performance: A review of evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2015. Vol. 25. No. 1. P. 101–133. URL: <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/25/1/101/885328>
5. Oakerson R. J., Parks R. B. The study of local public economies: Multi-organizational, multi-level institutional analysis and development. *Policy Studies Journal*. 2011. Vol. 39. No. 1. P. 147–167. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1541-0072.2010.00400.x>
6. Nurhikmah N. Educational management functions: Planning, organizing, actuating, controlling. *INTIHA: Islamic Education Journal*. 2024. Vol. 1. No. 2. P. 82–91. URL: <https://jurnal.staidaf.ac.id/intiha/article/view/293>
7. Peñalver M. J. P., Mas L. E. A., Fleta B. M. Identification and classification of behavioural indicators to assess innovation competence. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2018. Vol. 11. No. 1. P. 87–115. URL: <http://jiem.org/index.php/jiem/article/view/2552>
8. Oaikhena I. M. Administrative bottlenecks hindering efficiency in the practice of public administration. *Singaporean Journal of Business Economics and Management*. 2025. Vol. 11. No. 3. P. 47–51. URL: <https://singaporeanjbem.com/index.php/SJBEM/article/view/578>

9. Sudrajat A., Mustiraya R. R., Framesthi D. B. Effective local government organizational structure in improving the quality of public services: A literature study. *International Journal Administration, Business & Organization*. 2025. Vol. 6. No. 1. P. 63–73. URL: <https://ijabo.a3i.or.id/index.php/ijabo/article/view/474>
10. Hansen S. W. The democratic costs of size: How increasing size affects citizen satisfaction with local government. *Political Studies*. 2015. Vol. 63. No. 2. P. 373–389. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/1467-9248.12096>
11. Chubai A. et al. Institutional and legal mechanisms for ensuring legality and discipline in public administration bodies. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2025. Vol. 4. No. 58. P. 118–128. URL: <https://www.ser.net.ua/index.php/SER/article/view/635>
12. Beatrix G. Career development of functional positions, simplification of organizational structure, and equality of administrative positions into functional positions: A literature review. *Journal of Sustainable Community Development (JSCD)*. 2022. Vol. 4. No. 2. P. 129–140. URL: <https://jscd.ipmi.ac.id/index.php/jscd/article/view/80>
13. Morgan D. R. Structural arrangements in local government: Organizing for effective management. *Handbook of Local Government Administration*. Routledge, 2019. P. 129–157. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315093239-7/structural-arrangements-local-government-organizing-effective-management-david-morgan>
14. Gaisina L. M. et al. The organization as a social self-governing system. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2017. Vol. 8. No. 2 (24). P. 454–462. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=567323>
15. Wołowiec T., Marczuk M. Selected aspects of the financial strategy of the local government unit's oriented to the development of economic and social activity (financial and legal analysis). *Teka Komisji Prawniczej PAN Oddział w*

Lublinie. 2023. Vol. 16. No. 1. P. 357–379. URL: <https://ojs.academicon.pl/tkppan/article/view/5282>

16. Frolova O. Y., Fomina L. V., Shmeleva Z. N. The personnel competence qualification formation in the agro-industrial complex production systems: managerial aspect. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. IOP Publishing, 2020. Vol. 421. No. 2. P. 022029. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/421/2/022029/meta>

17. Walker R. M., Andrews R. Local government management and performance: A review of evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2015. Vol. 25. No. 1. P. 101–133. URL: <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/25/1/101/885328>

18. Shpektorenko I. Legal bases of public administration in the context of European integration of Ukraine: questions of formation of a personnel reserve. 2021. URL: <https://ir.nmu.org.ua/entities/publication/dc035cff-2985-4711-9cc2-9d968cce2317>

19. Szewc T., Jasiaczek J. Analysis of human resources management process in a local government unit on a selected example. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*. 2021. URL: <https://ir.nmu.org.ua/entities/publication/dc035cff-2985-4711-9cc2-9d968cce2317>

20. Конституція: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

21. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

22. Закон України Про місцеве самоврядування від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

23. Кодекс законів про працю від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

24. Закон Про запобігання корупції України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

25. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
26. Ямницька сільська рада: офіційний вебсайт. URL: <https://yamnytsia-rada.gov.ua>
27. Doroshenko L. A., Ponomarenko A. M. Organization management structure. матеріали конференції. 2023. С. 133–136.
28. Chiang R. H. L., Goes P., Stohr E. A. Business intelligence and analytics education, and program development: A unique opportunity for the information systems discipline. *ACM Transactions on Management Information Systems (TMIS)*. 2012. Vol. 3. No. 3. P. 1–13. URL: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/2361256.2361257>
29. Виконавчий апарат: офіційний вебсайт. URL: <https://yamnytsia-rada.gov.ua/struktura-oth/vykonavchyj-aparat/>
30. Виконавчий комітет Ямницької сільської ради: офіційний вебсайт. URL: <https://yamnytsia-rada.gov.ua/struktura-oth/vykonavchyj-komitet-silskojirady-oth/>
31. Керівництво. Сільський голова: офіційний вебсайт. URL: <https://yamnytsia-rada.gov.ua/struktura-oth/kerivnytstvo/silskyj-holova/>
32. Mittal S. Optimizing organizational performance: The critical role of headcount budgeting in strategic alignment and financial stability. *International Journal of Economics and Management Engineering*. 2024. Vol. 18. No. 5. P. 276–280.
33. Виконавчий апарат сільської ради.: офіційний вебсайт. URL: <https://yamnytsia-rada.gov.ua/struktura-oth/vykonavchyj-aparat/>
34. Контакти: офіційний вебсайт. URL: <https://yamnytsia-rada.gov.ua/kontakty/>
35. Saerang D. P. E. et al. Effect of understanding financial management, regional financial accounting systems, effectiveness of internal control, and commitment towards financial performance of North Sulawesi Province. *Jurnal*

Accountability. 2019. Vol. 8. No. 1. P. 51–59. URL: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/74633047/23988-libre.pdf>

36. Ovilla J. Organizational efficiency and effectiveness of the committee transcription staff of the House of Representatives toward a systems development plan. *Journal of Interdisciplinary Perspectives*. 2026. Vol. 4. No. 2. P. 84–95. URL: <https://jippublication.com/index.php/jip/article/view/2075>

37. Відділ бухгалтерського обліку: офіційний вебсайт. URL: <https://yamnytsia-rada.gov.ua/normatyvni-dokumenty/>

38. Бабська І. М., Лебедева В. В. Актуальні проблеми державного управління: тези доповідей. 2019. URL: https://economics.net.ua/files/science/publ_upravl/2019/tezy.pdf

39. Орлів М. С. Особливості формування моделі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в контексті реформування державного управління України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*. 2016. № 4. С. 100–107. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vnaddy_2016_4_16

40. Rashman L., Radnor Z. Learning to improve: Approaches to improving local government services. *Public Money and Management*. 2005. Vol. 25. No. 1. P. 19–26. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9302.2005.00446.x>

41. Kersting. Local governance reform in global perspective. Springer-Verlag, 2009. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-531-91686-6>

42. Tavares A. Taking time and space seriously in the study of amalgamation reforms: Exploratory analysis and some descriptive generalizations. *Municipal Amalgamation Reforms: Theory, Methods and Evaluation*. Springer

International Publishing, 2024. P. 127–174. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-54736-2_5

43. Downes R. Regional policy in Europe: No place left behind. 2024. URL: <https://strathprints.strath.ac.uk/91365/>

44. Christensen M. J. At urbanisere og at policere er det samme. Lindhardt og Ringhof, 2023. URL: <https://books.google.de/books?hl=ru&lr=&id=6Iy2EAAAQBAJ>

45. Kersting. Local governance reform in global perspective. Springer-Verlag, 2009. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-531-91686-6>

46. Gül S. K. An evaluation of the USA Government Performance and Results Act of 1993. *Management of Special Areas in Public Administration*. 2023. P. 43. URL: <https://books.google.de/books?hl=ru&lr=&id=t7frEAAAQBAJ>

47. Kolesnik T., Samborska O., Pronko L. Formation of organizational structure of local self-government in the modern conditions of decentralization. *Norwegian Journal of Development of the International Science*. 2020. No. 50-3. P. 22–33. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formation-of-organizational-structure-of-local-self-government-in-the-modern-conditions-of-decentralization>

48. Nigmatullina E. F., Zalialetdinova D. A. Rationalization of the organization of the local Russian self-government. *Utopía y Praxis Latinoamericana*. 2020. Vol. 25. No. 12. P. 137–142. URL: <https://www.redalyc.org/journal/279/27965040014/27965040014.pdf>

49. Berikashvili G. Modernized local self-government as the main factor of socio-economic development. *American Scientific Journal*. 2021. No. 47. P. 28–31. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/4ab3/5d687d4dbe801e904f44026b2d3a17531415.pdf>

50. Furman I. Improving the organizational structure of local self-government bodies in the conditions of decentralization of power. *Monograph*. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2022. P. 39–77. URL: <http://vsau.vin.ua/repository/card.php?lang=en&id=31230>

51. Klausen J. E. Governmental strategies for municipal amalgamations: evidence from 24 European countries. *Territory, Politics, Governance*. 2026. Vol. 14. No. 2. P. 363–382. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21622671.2024.2406524>
52. Ganis A. Explaining cross-regional variation in territorial governance: The case of the Italian: дис. ... д-ра філос. University of California, Santa Cruz, 2024. URL: <https://www.proquest.com/openview/9ac23a6b43eb11538a427e206598fa1b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
53. Scopetti. Key performance indicators in claims management: definition of a set of indicators for the evaluation of the medico-legal activity. *Current Pharmaceutical Biotechnology*. 2021. Vol. 22. No. 15. P. 1971–1984. URL: <https://www.benthamdirect.com/content/journals/cpb/10.2174/1389201022666210916124851>
54. Ben M. Streamlining information technology services in local government. 2020. URL: <https://uwo.scholaris.ca/items/154e96df-3206-46a7-b8dc-f176bcc3313d>
55. Maswime G. Streamlining municipal infrastructure planning under the district development model using the rationalised implementation framework. *Journal of Public Administration*. 2022. Vol. 57. No. 3. P. 726–741. URL: https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/ejc-jpad_v57_n3_a20
56. Ignatiev V. Organizational and legal issues in streamlining the horizontal structural connection between central and local public bodies. *Supremația Dreptului*. 2021. No. 2. P. 92–100. URL: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/92-100_1.pdf
57. Gupta B. Digital transformation of public HRM: Leveraging business analytics and computational models for sustainable local government management. *Advances in Consumer Research*. 2025. Vol. 2. No. 5. URL: <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A9%3A5179929/detailv2?sid=ebsco>

[%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A190224846&crl=c&link_origin=scholar.google.com](#)

58. Shava E., Muringa T. P. Curbing bureaucratic limitations through continuous learning in local government in South Africa. *Frontiers in Political Science*. 2024. Vol. 6. P. 1435414. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/political-science/articles/10.3389/fpos.2024.1435414/full>

59. Nurullah C. A. et al. Bureaucratic simplification and organizational effectiveness: the mediating role of administrative efficiency and the moderating roles of transformational and digital leadership. *International Journal of Public Leadership*. 2026. Vol. 22. No. 1. P. 67–81. URL: <https://www.emerald.com/ijpl/article-abstract/22/1/67/1319484/Bureaucratic-simplification-and-organizational?redirectedFrom=fulltext>

60. Bondarenko S. Modernization of administrative control over the legality of decisions of local self-government bodies of Ukraine. *Evropsky Politycki a Pravni Diskurz*. 2025. Vol. 1. P. 31–44. URL: https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2025/2025-12-1/eppd_2025_12_1.pdf#page=31

61. Boon C. Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*. 2018. Vol. 29. No. 1. P. 34–67. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2017.1380063>

62. World Health Organization. Global strategy on human resources for health: workforce 2030. World Health Organization, 2016. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/250368/?sequence=1>

63. Bonder A., Bouchard C. D., Bellemare G. Competency-based management an integrated approach to human resource management in the Canadian public sector. *Public Personnel Management*. 2011. Vol. 40. No. 1. P. 1–10. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009102601104000101>

64. Nihti M. Modern performance management in enterprises: literature review of emerging trends in the performance management landscape. 2024. URL: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/168700>
65. Lebedeva Y. et al. The knowledge development of state and municipal employees using electronic educational technologies. *XIV International Scientific Conference «INTERAGROMASH 2021» Precision Agriculture and Agricultural Machinery Industry*. Vol. 2.: Springer International Publishing, 2021. P. 665–676.
66. Meltzer I., Weichselberger G. K. Navigating inter-municipal collaboration challenges: 'in-tensions' in shared service center and joint venture arrangements. *Financial Accountability & Management*. 2026. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/faam.70029>
67. Gusak I. Trends in the formation of state policy in the human resources management in public and local government authorities of Ukraine. *Public Administration and Local Government*. 2020. Vol. 45. No. 2. P. 168–172. URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/dridu/article/view/375>
68. Dakal A., Burakov O. Human resource management in public administration: content, current trends and challenges in the context of Ukraine. *Journal of Geography, Politics and Society*. 2025. Vol. 15. No. 4. P. 23–33. URL: <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/JGPS/article/view/13105>
69. Goncharuk N., Bilokudria A., Kovalchuk M., Suray I., Komarova K. Key areas of development of the human resource management ecosystem of the civil service of Ukraine in the context of digital technologies and green public management. *International Journal of Ecosystems & Ecology Sciences*. 2025. Vol. 15. (4): 141-150. DOI: <https://doi.org/10.31407/ijees15.418> URL: [https://ijees.net/journal-103-International-Journal-of-Ecosystems-and-Ecology-Science-\(IJEES\)-Volume-15-4,-2025.html](https://ijees.net/journal-103-International-Journal-of-Ecosystems-and-Ecology-Science-(IJEES)-Volume-15-4,-2025.html)
70. Adam A. K. Modern challenges of human resource management practice in job placement and recruitment within organisations in the African continent. *Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 8. No. 2. P. 69–75.

URL: https://www.researchgate.net/profile/Abdul-Kahar-Adam-2/publication/342896415_Modern_Challenges_of_Human_Resource_Management_Practice_in_Job_Placement_and_Recruitment_Within_Organisations_in_the_African_Continent/links/5fc63d49a6fdcce95269cce9/Modern-Challenges-of-Human-Resource-Management-Practice-in-Job-Placement-and-Recruitment-Within-Organisations-in-the-African-Continent.pdf

71. Slater R. E. The professionalisation of human resource management: Personnel, development, and the royal charter. Routledge, 2019.

72. Wang X. Exploring human resource management in the top five global hospitals: a comparative study. *Frontiers in Public Health*. 2024. Vol. 11. P. 1307823. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2023.1307823/full>

73. Kasali K. M. Optimizing workforce efficiency in the United States (US) federal sector: The role of predictive analytics and AI in human resource (HR) decision-making. *International Journal of Research and Scientific Innovation*. 2025. Vol. 12. No. 3. P. 1062–1068. URL: https://www.researchgate.net/publication/390946301_Optimizing_Workforce_Efficiency_in_the_United_States_US_Federal_Sector_The_Role_of_Predictive_Analytics_and_AI_in_Human_Resource_HR_Decision-Making

74. Desmarais C., Dubouloz S., Bichon A. Hybridisation of human resources management practices: the case of local government in France. *International Review of Administrative Sciences*. 2021. Vol. 87. No. 1. P. 171–190. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020852319864151>