

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему:

**«ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ІСПАНІЇ»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи ПУА-41
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»
Матвійшин Зоряна Русланівна

Керівник: доктор філософії, асистент кафедри
публічного управління та адміністрування
Дудкевич В.І.

Рецензент: к.е.н, доцент, доцент кафедри
менеджменту в інформаційних технологіях
Коледіна К.О.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	6
1.1. Сутність та значення кадрового забезпечення у системі публічного управління	6
1.2. Нормативно-правові засади організації публічної служби в Україні та Іспанії.....	12
1.3. Теоретичні моделі управління персоналом у публічному секторі	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДРОГОБИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ТА ПОРІВНЯННЯ З МУНІЦИПАЛЬНОЮ ПРАКТИКОЮ ІСПАНІЇ	25
2.1. Організаційно-правові засади та структура кадрового забезпечення	25
2.2. Аналіз кадрового складу та кадрових процесів	35
2.3. Оцінка ефективності кадрового забезпечення та порівняння з муніципальною практикою Іспанії.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ІСПАНІЇ ...	50
3.1. Проблемні аспекти кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради	50
3.2. Комплекс організаційно-управлінських заходів щодо вдосконалення кадрового забезпечення	53
3.3. Підходи до оцінювання ефективності та результативності впровадження запропонованих заходів	56
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасних трансформацій публічного управління, зумовлених процесами децентралізації, євроінтеграції та цифровізації, особливого значення набуває проблема ефективного кадрового забезпечення органів публічної влади. Якість управлінських рішень, рівень надання адміністративних послуг та інституційна спроможність органів місцевого самоврядування безпосередньо залежать від професійного рівня, компетентності та мотивації кадрового складу.

В Україні система кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування перебуває у стані реформування, що супроводжується низкою проблем, зокрема недостатньою прозорістю конкурсних процедур, обмеженими можливостями професійного розвитку, кадровим дефіцитом та недостатнім рівнем впровадження сучасних HR-підходів. У цьому контексті особливого значення набуває вивчення та адаптація зарубіжного досвіду, зокрема Іспанії, яка характеризується високим рівнем децентралізації, розвиненою системою муніципального управління та ефективними механізмами кадрової політики.

Аналіз сучасного стану наукових досліджень засвідчує, що проблематика публічного управління та кадрової політики є достатньо широко висвітленою у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі. Разом з тим питання підвищення ефективності кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, особливо з урахуванням імплементації зарубіжного досвіду, зокрема іспанської моделі, залишаються недостатньо опрацьованими та потребують подальшого теоретичного обґрунтування і практичного застосування.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі особливостей кадрового забезпечення органів публічної влади в Іспанії, а також розробленні рекомендацій щодо вдосконалення

кадрової політики органів місцевого самоврядування України на прикладі Дрогобицької міської ради.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність та значення кадрового забезпечення у системі публічного управління;
- проаналізувати нормативно-правові засади організації публічної служби в Україні та Іспанії;
- охарактеризувати теоретичні моделі управління персоналом у публічному секторі;
- дослідити організаційно-правові засади та структуру кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради;
- здійснити аналіз кадрового складу та кадрових процесів у Дрогобицькій міській раді;
- оцінити ефективність кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради та провести порівняння з муніципальною практикою Іспанії;
- визначити проблемні аспекти кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради;
- розробити комплекс організаційно-управлінських заходів щодо вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади;
- обґрунтувати підходи до оцінювання ефективності та результативності впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система кадрового забезпечення органів публічної влади.

Предметом дослідження є організаційно-правові та управлінські механізми формування, розвитку та оцінювання кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування (на прикладі Дрогобицької міської ради) з урахуванням досвіду Іспанії.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень; порівняльний метод – для зіставлення

систем кадрового забезпечення України та Іспанії; статистичний метод – для обробки кадрових показників; системний підхід – для дослідження кадрової політики як цілісної системи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані у діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема Дрогобицької міської ради, з метою підвищення ефективності кадрової політики, удосконалення системи добору персоналу, розвитку професійної компетентності службовців та підвищення якості управлінських рішень.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та значення кадрового забезпечення у системі публічного управління

Кадрове забезпечення органів публічної влади є однією з ключових складових ефективного функціонування системи публічного управління, оскільки саме людський ресурс виступає визначальним чинником реалізації управлінських функцій, забезпечення стабільності державних інституцій та формування якісної взаємодії між владою і суспільством. У сучасних умовах трансформації публічного управління, що характеризуються інтенсивними процесами децентралізації, цифровізації, глобалізації та європейської інтеграції, роль кадрового забезпечення набуває стратегічного значення.

У науковій літературі поняття «кадрове забезпечення» трактується як цілісна система організаційних, правових, соціально-економічних та управлінських заходів, спрямованих на формування, розвиток, ефективне використання та відтворення кадрового потенціалу органів публічної влади. Вітчизняні дослідники підкреслюють, що ефективна кадрова політика є не лише інструментом управління персоналом, але й важливим фактором підвищення дієздатності держави, її конкурентоспроможності та інституційної стійкості [1, с. 53]. У цьому контексті кадрове забезпечення розглядається як багатовимірний процес, що включає добір персоналу, його адаптацію, професійний розвиток, оцінювання результатів діяльності та мотивацію.

Сучасні підходи до розуміння кадрового забезпечення базуються на концепції стратегічного управління людськими ресурсами (Human Resource Management), яка передбачає інтеграцію кадрової політики у загальну систему управління організацією. Відповідно до цього підходу, персонал розглядається не як адміністративний ресурс, а як ключовий актив, що

визначає ефективність діяльності органів публічної влади. У зв'язку з цим особливого значення набуває компетентнісний підхід, який орієнтує кадрову політику на формування та розвиток професійних, управлінських і соціальних компетентностей публічних службовців [2, с. 146].

Важливим аспектом кадрового забезпечення є його інституційна складова, яка передбачає наявність чітко визначених правил, процедур та організаційних механізмів реалізації кадрової політики. Інституційна природа кадрового забезпечення проявляється у формалізації управлінських процесів, закріпленні відповідних норм у законодавстві, а також у функціонуванні спеціалізованих органів і підрозділів, відповідальних за управління персоналом у системі публічної влади.

Зазначена складова охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, серед яких особливе значення мають нормативно-правові регулятори, організаційні структури, процедурні механізми та інструменти кадрового адміністрування. Вона забезпечує впорядкованість кадрових процесів, їх передбачуваність і стабільність, що є необхідною умовою ефективного функціонування органів публічної влади. Наявність чітко регламентованих процедур добору, призначення, просування та оцінювання персоналу сприяє зниженню суб'єктивізму в кадрових рішеннях і формуванню довіри до інститутів влади.

Як зазначають дослідники, ефективність кадрового забезпечення значною мірою залежить від рівня інституційного розвитку системи публічного управління, зокрема від прозорості процедур добору персоналу, об'єктивності оцінювання результатів діяльності та наявності дієвих механізмів професійного зростання [3, с. 67]. У цьому контексті прозорість кадрових процедур розглядається як один із ключових принципів належного врядування, що передбачає відкритість інформації про вакансії, чіткість критеріїв відбору та доступність результатів конкурсів для громадськості.

Водночас об'єктивність оцінювання результатів діяльності персоналу забезпечується впровадженням стандартизованих методик, систем показників

ефективності (KPI), а також регулярністю проведення атестаційних процедур. Це дозволяє не лише визначати рівень професійної компетентності службовців, але й виявляти потреби у їх подальшому навчанні та розвитку. У свою чергу, наявність ефективних механізмів професійного зростання, таких як кадровий резерв, програми підвищення кваліфікації, наставництво та кар'єрне планування, сприяє формуванню мотивації персоналу та підвищенню його результативності.

У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження принципів належного врядування (good governance), які передбачають відкритість, підзвітність, ефективність, прозорість, верховенство права та орієнтацію на потреби громадян. Концепція належного врядування сформувалася як відповідь на необхідність підвищення якості державного управління та забезпечення більшої відповідальності органів влади перед суспільством. Вона ґрунтується на визнанні того, що ефективність публічного управління визначається не лише нормативно-правовими механізмами, а й якістю людського ресурсу, який забезпечує їх реалізацію.

У цьому контексті кадрове забезпечення розглядається як один із ключових інструментів досягнення високих стандартів публічного управління, оскільки саме професійні, компетентні та доброчесні службовці забезпечують реалізацію принципів належного врядування на практиці. Від рівня підготовки персоналу, його професійних та етичних якостей залежить здатність органів публічної влади діяти відкрито, відповідально та орієнтовано на інтереси громадян.

Зокрема, принцип відкритості реалізується через забезпечення прозорості кадрових процедур, доступності інформації про вакансії, результати конкурсів та критерії відбору. Це сприяє підвищенню довіри громадян до органів влади та зменшенню ризиків корупційних проявів. Принцип підзвітності передбачає відповідальність посадових осіб за прийняті рішення та результати їх діяльності, що вимагає впровадження ефективних

систем оцінювання персоналу та контролю за виконанням посадових обов'язків.

Як зазначають О. О. Костенко та Н. М. Грущинська, «формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади повинні базуватися на принципах відкритості, прозорості та відповідальності, що забезпечує підвищення ефективності управління та довіри громадян» [4, с. 79].

Водночас принцип ефективності пов'язаний із раціональним використанням людських ресурсів, підвищенням продуктивності праці службовців та досягненням визначених управлінських цілей. Це потребує застосування сучасних методів управління персоналом, зокрема стратегічного планування кадрового потенціалу, розвитку компетентностей та впровадження систем мотивації.

Орієнтація на потреби громадян, як один із базових принципів належного врядування, передбачає формування такої кадрової політики, яка забезпечує здатність службовців ефективно взаємодіяти з населенням, враховувати суспільні запити та забезпечувати якісне надання публічних послуг. У цьому контексті важливого значення набувають комунікативні, соціальні та управлінські компетентності персоналу.

Зарубіжний досвід свідчить про те, що сучасні системи кадрового забезпечення публічного сектору орієнтуються на поєднання традиційних адміністративних підходів із інноваційними методами управління персоналом. Такий синтез дозволяє забезпечити одночасно стабільність інституційної системи та її адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища. Традиційні механізми, зокрема чітка регламентація процедур, ієрархічна організація та нормативне закріплення кадрових процесів, доповнюються сучасними інструментами стратегічного управління людськими ресурсами, що орієнтовані на результат, ефективність та інноваційність.

У країнах Європейського Союзу простежується тенденція до формування гнучких моделей кадрового забезпечення, які передбачають

децентралізацію кадрових повноважень, розширення автономії органів публічної влади у питаннях управління персоналом та впровадження сучасних цифрових рішень. Цифровізація кадрових процесів, зокрема використання електронних платформ для добору персоналу, автоматизованих систем оцінювання результативності та управління компетентностями, сприяє підвищенню прозорості, оперативності та об'єктивності кадрових рішень. Водночас орієнтація на результат передбачає запровадження систем управління за цілями, використання ключових показників ефективності (KPI) та регулярний моніторинг діяльності персоналу.

За даними міжнародних організацій, ефективна система кадрового забезпечення повинна базуватися на стратегічному плануванні людських ресурсів, що включає прогнозування потреб у персоналі, визначення необхідних компетентностей та формування кадрового резерву [5]. Важливою складовою є також безперервне професійне навчання, яке забезпечує постійне оновлення знань і навичок публічних службовців відповідно до сучасних викликів. У цьому контексті активно використовуються дистанційні освітні платформи, тренінгові програми та індивідуальні траєкторії професійного розвитку. Крім того, застосування сучасних цифрових інструментів управління персоналом дозволяє оптимізувати кадрові процеси та підвищити їх ефективність.

Важливим аспектом є також розвиток адаптивного лідерства, яке дозволяє керівникам ефективно функціонувати в умовах нестабільності, кризових ситуацій та швидких змін[6]. Такий підхід передбачає не лише управління процесами, але й здатність мотивувати персонал, формувати командну взаємодію та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

Кадрове забезпечення набуває не лише функціонального, але й стратегічного характеру, оскільки воно спрямоване на формування довгострокового кадрового потенціалу, здатного забезпечити сталий розвиток органів публічної влади. Це передбачає системне планування кар'єрного

зростання, розвиток управлінських компетентностей та формування кадрового резерву, орієнтованого на майбутні виклики та потреби суспільства.

Крім того, важливою складовою сучасного кадрового забезпечення є цифровізація кадрових процесів, яка виступає одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління. Цифрова трансформація кадрової діяльності передбачає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі етапи управління персоналом – від планування потреб у кадрах і добору персоналу до оцінювання результативності, професійного розвитку та кар'єрного просування службовців.

Складові кадрового забезпечення органів публічної влади наведено на рис. 1.1.



Рис 1.1. Складові кадрового забезпечення органів публічної влади

**Джерело: розроблено автором на основі [2; 5; 9]*

Використання електронних систем управління персоналом (HRIS), автоматизованих платформ для добору кадрів, електронних реєстрів службовців та цифрових інструментів оцінювання результативності діяльності сприяє підвищенню прозорості, оперативності та ефективності кадрової

роботи [7]. Зокрема, цифрові рішення забезпечують відкритий доступ до інформації про вакансії, стандартизують процедури конкурсного відбору, мінімізують вплив суб'єктивного чинника та знижують корупційні ризики.

Важливим напрямом цифровізації є впровадження електронних систем оцінювання персоналу, які базуються на використанні ключових показників ефективності (KPI), аналітичних інструментів та цифрових панелей моніторингу [8; 9]. Це забезпечує можливість здійснення об'єктивної та регулярної оцінки результатів діяльності службовців, виявлення їх сильних і слабких сторін, а також формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку.

1.2. Нормативно-правові засади організації публічної служби в Україні та Іспанії

Нормативно-правове забезпечення публічної служби є фундаментальною основою функціонування системи державного управління та місцевого самоврядування, оскільки саме воно визначає принципи, структуру, порядок формування та діяльності кадрового складу органів публічної влади. Чіткість і узгодженість правових норм забезпечують стабільність кадрових процесів, їх прозорість і ефективність, а також формують правові гарантії професійної діяльності публічних службовців.

В Україні система нормативно-правового регулювання публічної служби базується на Конституції України, яка закріплює основоположні принципи організації державної влади та визначає правові засади функціонування системи публічного управління. До таких принципів належать верховенство права, законність, демократизм, поділ влади, а також відповідальність органів державної влади та органів місцевого самоврядування перед громадянами [10]. Конституційні положення виступають базовим орієнтиром для формування всієї системи законодавчого

регулювання публічної служби та забезпечують її відповідність загально визнаним демократичним стандартам.

Особливого значення набуває закріплене у Конституції право громадян на рівний доступ до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що є однією з ключових гарантій реалізації принципу соціальної справедливості та недискримінації. Це положення створює правові передумови для формування відкритої, прозорої та конкурентної системи добору кадрів, яка базується на професійних якостях кандидатів, їх компетентності та відповідності встановленим вимогам.

Реалізація цього конституційного принципу передбачає впровадження конкурсних процедур, забезпечення рівних можливостей для всіх претендентів на зайняття посад, а також недопущення будь-яких форм дискримінації за ознаками статі, віку, політичних переконань чи інших характеристик.

Крім того, конституційні норми визначають загальні рамки функціонування публічної служби як інституту, що покликаний забезпечувати реалізацію прав і свобод громадян, виконання функцій держави та задоволення суспільних потреб. Вони також встановлюють вимоги до діяльності посадових осіб, зокрема щодо дотримання законності, етичних стандартів, відповідальності за прийняті рішення та орієнтації на інтереси суспільства.

Ключовим нормативним актом, що регулює питання державної служби в Україні, є Закон України «Про державну службу», який визначає правові та організаційні засади функціонування державної служби, статус державних службовців, а також порядок їх добору, проходження служби, просування по службі та оцінювання результатів діяльності [11]. Прийняття цього закону стало важливим етапом реформування системи публічного управління в Україні, спрямованим на її наближення до європейських стандартів, зокрема у частині забезпечення професіоналізації, деполітизації та підвищення ефективності державної служби.

Закон закріплює основні принципи державної служби, серед яких особливе значення мають професіоналізм, політична неупередженість, прозорість, підзвітність, ефективність та орієнтація на інтереси громадян. Професіоналізм передбачає наявність у державних службовців необхідних знань, умінь і навичок для виконання службових обов'язків, а також їх постійне вдосконалення. Політична неупередженість забезпечує незалежність службовців від політичного впливу та гарантує об'єктивність прийняття управлінських рішень. Принцип прозорості реалізується через відкритість процедур добору та просування по службі, тоді як підзвітність передбачає відповідальність службовців за результати своєї діяльності.

Особливе значення у системі кадрового забезпечення має закріплення конкурсної процедури добору кадрів, яка виступає одним із ключових механізмів реалізації принципу рівного доступу громадян до державної служби. Конкурсний відбір передбачає оцінювання кандидатів на основі їх професійних компетентностей, знань і навичок, що дозволяє забезпечити об'єктивність кадрових рішень та мінімізувати вплив суб'єктивних факторів. Впровадження конкурсних процедур сприяє формуванню якісного кадрового складу, підвищенню довіри до державної служби та зменшенню корупційних ризиків.

Водночас важливу роль у регулюванні кадрового забезпечення на місцевому рівні відіграє Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який визначає правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування, їх права, обов'язки, соціальні гарантії, а також порядок проходження служби [12]. Цей закон встановлює специфіку функціонування кадрової системи на муніципальному рівні, враховуючи особливості діяльності органів місцевого самоврядування та їх взаємодію з територіальними громадами.

У поєднанні із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» зазначений нормативний акт формує цілісну правову основу функціонування кадрової системи органів місцевої влади [13]. Закон «Про

місцеве самоврядування в Україні» визначає організаційні засади діяльності місцевих рад, їх виконавчих органів, повноваження посадових осіб та принципи здійснення місцевого самоврядування, серед яких важливе місце займають законність, гласність, підзвітність та відповідальність перед територіальною громадою.

Зазначені нормативні акти доповнюються підзаконними актами, постановами Кабінету Міністрів України, наказами центральних органів виконавчої влади, що регулюють окремі аспекти кадрової політики, зокрема порядок проведення конкурсів, оцінювання службовців, формування кадрового резерву та підвищення кваліфікації. Така багаторівнева система правового регулювання забезпечує комплексний характер кадрового забезпечення, однак водночас може ускладнювати його реалізацію через наявність нормативних колізій і дублювання функцій.

На відміну від України, система нормативно-правового регулювання публічної служби в Іспанії формується в умовах високого рівня децентралізації та функціонування автономних співтовариств, що визначає її специфіку та гнучкість. Іспанська модель публічного управління базується на поєднанні централізованих і децентралізованих елементів, що забезпечує ефективний розподіл повноважень між різними рівнями влади та сприяє адаптації кадрової політики до регіональних і місцевих особливостей.

Основу правового регулювання становить Конституція Іспанії 1978 року, яка закріплює фундаментальні принципи організації державної влади, зокрема демократичний характер держави, верховенство права, політичний плюралізм та соціальну спрямованість державної політики [14]. Конституція визначає правові засади функціонування публічної служби, гарантує рівний доступ громадян до зайняття посад у публічному секторі відповідно до принципів заслуг і здібностей (*mérito y capacidad*), а також закріплює розподіл повноважень між центральними органами влади, автономними співтовариствами та органами місцевого самоврядування.

Особливістю іспанської конституційної моделі є значна автономія регіонів у сфері організації публічної служби, що дозволяє враховувати соціально-економічні та культурні особливості окремих територій. Автономні співтовариства мають право приймати власні нормативні акти у сфері кадрової політики, що доповнюють загальнодержавне законодавство та конкретизують його положення на регіональному рівні.

Ключовим нормативним актом у сфері публічної служби Іспанії є Статут основного публічного службовця (*Estatuto Básico del Empleado Público*), який встановлює загальні принципи організації публічної служби, визначає правовий статус службовців, їх права та обов'язки, а також регламентує порядок добору, оцінювання та професійного розвитку персоналу [15]. Цей нормативний акт виступає базовим документом, який забезпечує єдність підходів до управління персоналом у публічному секторі, незважаючи на децентралізований характер державного устрою.

Статут закріплює основні принципи публічної служби, серед яких провідне місце займають професіоналізм, ефективність, об'єктивність, відповідальність та служіння суспільству. Особлива увага приділяється забезпеченню прозорості та відкритості кадрових процедур, що реалізується через конкурсні механізми добору персоналу, зокрема систему публічних іспитів (*oposiciones*). Ця система дозволяє здійснювати відбір кандидатів на основі їх знань, навичок і компетентностей, що сприяє формуванню високопрофесійного кадрового складу.

Крім того, Статут передбачає впровадження системи оцінювання результативності діяльності службовців, що базується на визначенні їх професійних досягнень, ефективності виконання службових обов'язків та рівня розвитку компетентностей. Це створює передумови для об'єктивного кар'єрного просування та стимулює підвищення якості роботи персоналу.

Важливим елементом іспанської системи є також акцент на безперервному професійному розвитку публічних службовців. Законодавство передбачає обов'язковість підвищення кваліфікації, участь у навчальних

програмах та розвиток управлінських компетентностей, що відповідає сучасним вимогам до функціонування публічної служби.

Важливою особливістю іспанської моделі публічної служби є значна автономія органів місцевого самоврядування у питаннях кадрової політики, що обумовлена загальною децентралізованою структурою державного управління. Муніципалітети в Іспанії мають право самостійно визначати внутрішню організаційну структуру, формувати кадровий склад, встановлювати вимоги до посад, а також організовувати систему управління персоналом відповідно до загальнодержавних принципів і нормативних актів [14; 15].

Зазначена автономія дозволяє органам місцевого самоврядування оперативно реагувати на потреби територіальних громад, адаптувати кадрову політику до соціально-економічних умов конкретного регіону та враховувати специфіку функціонування муніципальних інституцій. Водночас збереження загальнодержавних стандартів забезпечує єдність підходів до організації публічної служби, дотримання принципів професіоналізму, відкритості та рівного доступу до служби.

Одним із характерних елементів іспанської системи кадрового забезпечення є застосування конкурсних іспитів (*oposiciones*), які виступають основним механізмом добору персоналу до органів публічної влади. Ця система передбачає проходження кандидатами багаторівневих випробувань, що включають тестування теоретичних знань, оцінювання практичних навичок, а також перевірку професійної компетентності. Відбір здійснюється на основі принципів *mérito y capacidad* (заслуги та здібності), що закріплені у законодавстві Іспанії [14; 15].

Система *oposiciones* забезпечує високий рівень об'єктивності та прозорості кадрового відбору, оскільки результати оцінювання базуються на стандартизованих критеріях і не залежать від суб'єктивних факторів. Це значною мірою мінімізує корупційні ризики, підвищує довіру громадян до органів влади та сприяє формуванню професійного, компетентного та

доброчесного кадрового складу. Крім того, конкурсний характер добору стимулює кандидатів до підвищення рівня підготовки та постійного професійного розвитку.

Важливо також зазначити, що в Іспанії система добору персоналу доповнюється механізмами подальшого оцінювання результативності діяльності службовців, їх професійного розвитку та кар'єрного просування. Це дозволяє забезпечити безперервність кадрового процесу, орієнтацію на результат та формування стабільного кадрового потенціалу публічної служби [16].

Порівняльний аналіз нормативно-правових засад організації публічної служби в Україні та Іспанії дозволяє визначити як спільні риси, так і суттєві відмінності, що обумовлені особливостями державного устрою, рівнем децентралізації та історичними традиціями розвитку системи публічного управління. Незважаючи на різницю у моделях організації влади, обидві країни закріплюють на законодавчому рівні базові принципи функціонування публічної служби, серед яких ключове місце займають відкритість, професіоналізм, законність, політична неупередженість та рівний доступ громадян до зайняття посад у публічному секторі [11; 14].

Спільною характеристикою є також орієнтація на формування компетентного кадрового складу через використання конкурсних процедур добору персоналу, що спрямовані на забезпечення об'єктивності та прозорості кадрових рішень. У цьому контексті законодавство обох країн передбачає необхідність оцінювання професійних якостей кандидатів, їх відповідності встановленим вимогам та здатності ефективно виконувати службові обов'язки.

Водночас іспанська система публічної служби характеризується більш високим рівнем децентралізації, що проявляється у значній автономії регіональних і місцевих органів влади у питаннях формування та реалізації кадрової політики. Такий підхід забезпечує гнучкість управління персоналом, можливість оперативного реагування на місцеві потреби та адаптацію

кадрових рішень до специфіки окремих територій. Орієнтація на результативність діяльності публічних службовців, впровадження систем оцінювання ефективності та розвиток компетентнісного підходу є характерними рисами іспанської моделі [15; 16].

Натомість в Україні зберігається більш централізований підхід до регулювання кадрових процесів, що зумовлено необхідністю забезпечення єдності державної політики у сфері публічного управління. Така модель передбачає детальне нормативне регламентування процедур добору, проходження служби та оцінювання персоналу на рівні законів і підзаконних актів [17].

Суттєвою відмінністю є також підходи до реалізації кадрових процедур. У той час як в Україні переважає модель конкурсного відбору із використанням тестування та співбесід, в Іспанії широко застосовується система конкурсних іспитів (*oposiciones*), яка забезпечує більш високий рівень стандартизації та об'єктивності оцінювання кандидатів. Це сприяє формуванню більш стабільного та професійного кадрового корпусу.

Отже, нормативно-правова база публічної служби в Україні та Іспанії визначає засади функціонування кадрового забезпечення та впливає на його ефективність. Результативність цієї системи залежить від узгодженості правового регулювання, прозорості кадрових процедур і якості механізмів добору та оцінювання персоналу.

Водночас актуальним є наближення національної практики до європейських стандартів публічного управління, що передбачає посилення відкритості, підзвітності та орієнтації на результат. У цьому контексті використання іспанського досвіду може стати важливим чинником удосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні.

Порівняльну характеристику нормативно-правового регулювання публічної служби України та Іспанії наведено на рис. 1.2.

	Україна (Дрогобицька МР)	Іспанія (муніципалітети)
Правова основа	Конст. + ЗУ про держслужбу	Конст. 1978 + ЕВЕР (2015)
Принцип відбору	Конкурсний відбір (тести + співбесіда)	Oposiciones (заслуги та здібності)
Рівень децентр.	Централізований підхід	Децентралізований авт.
Оцінювання	Атестація, формалізована	KPI-орієнтоване, системне
Проф. розвиток	Курси підвищення кваліфік.	Безперервний проф. розвиток

Рис 1.2. Порівняльна характеристика нормативно-правового регулювання публічної служби України та Іспанії

**Джерело: розроблено автором на основі [15; 22; 31]*

1.3. Теоретичні моделі управління персоналом у публічному секторі

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління особливого значення набуває формування ефективних теоретичних моделей управління персоналом, які забезпечують підвищення результативності діяльності органів публічної влади, їх інституційну спроможність та здатність адаптуватися до динамічних соціально-економічних і політичних змін. Управління персоналом у публічному секторі розглядається не лише як сукупність адміністративних процедур, а як комплексна система, що інтегрує організаційні, соціальні, правові та психологічні аспекти функціонування людських ресурсів.

Теоретичні підходи до управління персоналом формувалися еволюційно, що зумовило наявність різних моделей, які відображають зміну управлінських парадигм. Однією з базових є адміністративно-бюрократична модель, яка історично сформувалася в рамках класичної теорії державного управління. Вона характеризується чіткою ієрархічною структурою, жорсткою регламентацією функцій і повноважень, стандартизацією процедур та орієнтацією на стабільність кадрового складу. У межах цієї моделі персонал

розглядається як елемент системи, що виконує визначені функції відповідно до нормативних вимог. Незважаючи на певні обмеження, така модель забезпечує передбачуваність управлінських процесів і високий рівень формалізації діяльності органів влади.

Водночас розвиток публічного управління зумовив появу нових підходів, зокрема концепції «нового публічного менеджменту» (New Public Management), яка орієнтована на підвищення ефективності діяльності державних інституцій шляхом запозичення управлінських практик приватного сектору. У межах цієї моделі особлива увага приділяється результативності, продуктивності праці, економічній ефективності та якості надання публічних послуг. Персонал розглядається як стратегічний ресурс, а управління ним спрямоване на досягнення конкретних результатів і підвищення ефективності діяльності організації.

Подальший розвиток теоретичних підходів пов'язаний із формуванням концепції «нового публічного врядування» (New Public Governance), яка передбачає переорієнтацію управління на взаємодію держави, громадянського суспільства та бізнесу. У цьому контексті управління персоналом набуває більш комплексного характеру та включає розвиток комунікативних компетентностей, здатності до міжінституційної взаємодії та орієнтацію на потреби громадян. Персонал публічного сектору виступає не лише виконавцем управлінських рішень, але й активним учасником процесу формування та реалізації державної політики.

Особливе місце серед сучасних моделей займає стратегічна модель управління людськими ресурсами (HRM), яка передбачає інтеграцію кадрової політики у загальну систему стратегічного управління організацією. У межах цієї моделі кадрове забезпечення розглядається як довгостроковий процес формування, розвитку та ефективного використання людського потенціалу. Як зазначає М. В. Кармінська-Белоброва, сучасні концепції управління персоналом передбачають перехід від функціонального підходу до

стратегічного, що базується на розвитку компетентностей, мотивації персоналу та формуванні ефективної організаційної культури [18, с. 37].

Важливим теоретичним напрямом є концепція кадрового потенціалу, яка розглядає персонал як інтегровану систему професійних, інтелектуальних і соціально-психологічних характеристик. Кадровий потенціал визначає спроможність органів публічної влади ефективно виконувати свої функції та досягати стратегічних цілей. За визначенням Л. Б. Михалевської, кадровий потенціал органів державної влади охоплює не лише рівень професійної підготовки працівників, але й їх здатність до інноваційної діяльності, адаптації до змін та розвитку [19, с. 192]. Таким чином, управління персоналом спрямовується не лише на забезпечення поточних потреб організації, але й на формування її майбутнього кадрового ресурсу.

Суттєву роль у сучасних теоретичних моделях відіграє кадрова політика, яка визначає стратегічні орієнтири та механізми управління персоналом. Вона включає систему принципів, методів і інструментів, спрямованих на формування ефективного кадрового складу. Як зазначають Є. В. Болотіна, І. П. Фоміченко та В. О. Шашко, сучасна кадрова політика має бути орієнтована на забезпечення професіоналізації публічної служби, розвиток кадрового потенціалу та підвищення якості управлінських рішень [20, с. 213]. У цьому контексті важливим є впровадження систем мотивації, оцінювання діяльності та професійного розвитку персоналу.

З позицій правового підходу кадрова політика розглядається як об'єкт нормативного регулювання, що забезпечує її інституційне оформлення та стабільність функціонування. Д. О. Беззубов підкреслює, що кадрова політика реалізується через систему правових норм, які визначають порядок формування, розвитку та використання кадрового потенціалу [21, с. 124]. Це забезпечує правову визначеність кадрових процесів та створює умови для їх прозорості і контрольованості.

В умовах сучасних викликів особливого значення набуває компетентнісний підхід до управління персоналом, який передбачає

визначення ключових професійних, управлінських і соціальних компетентностей, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків. Як зазначає Я. Ф. Жовнірчик, впровадження компетентнісного підходу дозволяє підвищити ефективність кадрового забезпечення, забезпечити відповідність персоналу сучасним вимогам та сприяти розвитку професійної мобільності [22, с. 103].

Не менш важливим є правове забезпечення кадрової політики, яке визначає процедурні аспекти управління персоналом. За дослідженнями Т. А. Лимар та О. Г. Завади, правові засади кадрової політики регламентують порядок добору, оцінювання, просування та навчання персоналу, що забезпечує системність та послідовність кадрових процесів [23, с. 145].

Таким чином, сучасні теоретичні моделі управління персоналом у публічному секторі характеризуються переходом від жорстко регламентованих адміністративних підходів до гнучких, стратегічно орієнтованих моделей, які враховують людський фактор як ключовий ресурс розвитку. Інтеграція стратегічного, компетентнісного та правового підходів дозволяє сформувати ефективну систему кадрового забезпечення, здатну забезпечити якісне функціонування органів публічної влади та підвищити рівень довіри суспільства до них.

Еволюцію теоретичних моделей управління персоналом у публічному секторі узагальнено на рис. 1.3.

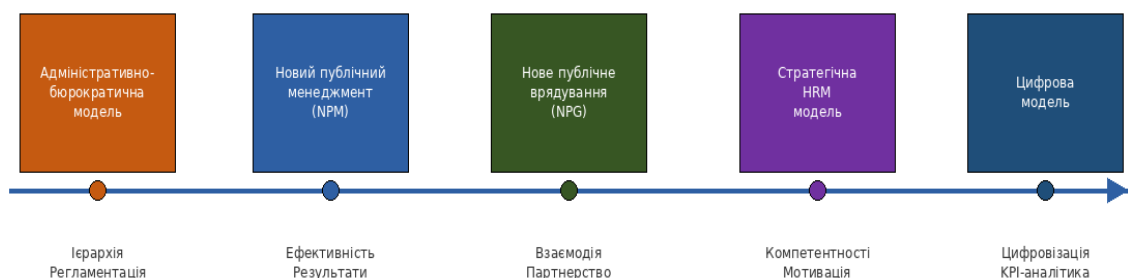


Рис 1.3. Узагальнення еволюції теоретичних моделей управління персоналом у публічному секторі

**Джерело: узагальнено автором на основі [3; 7; 12]*

Висновки до розділу 1

У першому розділі здійснено теоретичне узагальнення сутності кадрового забезпечення органів публічної влади як ключового елементу системи публічного управління. Кадрове забезпечення виступає не лише як сукупність процедур добору та використання персоналу, але й як стратегічний інструмент підвищення ефективності діяльності органів влади.

Ефективність кадрового забезпечення визначається рівнем професійності, компетентності та доброчесності персоналу, а також якістю організації кадрових процесів. Особливого значення воно набуває в умовах реформування публічного управління та впровадження принципів належного врядування.

Аналіз нормативно-правових засад показав, що в Україні сформовано систему регулювання публічної служби, яка забезпечує реалізацію принципів відкритості, рівного доступу та професіоналізму. Водночас зарубіжний досвід, зокрема Іспанії, свідчить про ефективність більш децентралізованих і гнучких підходів до організації кадрової політики, орієнтованих на результативність та адаптацію до місцевих умов.

Порівняльний аналіз дозволив визначити спільність базових принципів функціонування публічної служби та відмінності у підходах до реалізації кадрової політики, що проявляються у рівні децентралізації, організації кадрових процедур та механізмах добору персоналу.

Дослідження теоретичних моделей управління персоналом показало, що сучасні підходи характеризуються переходом від адміністративних до стратегічних моделей, у межах яких персонал розглядається як ключовий ресурс розвитку органів публічної влади.

Отже, ефективне кадрове забезпечення є визначальним чинником функціонування публічної влади, а використання сучасних управлінських підходів і зарубіжного досвіду створює передумови для його подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДРОГОБИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ТА ПОРІВНЯННЯ З МУНІЦИПАЛЬНОЮ ПРАКТИКОЮ ІСПАНІЇ

2.1. Організаційно-правові засади та структура кадрового забезпечення

Організаційно-правові засади кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування становлять базову умову їх інституційної спроможності, оскільки саме через належну кадрову систему забезпечується реалізація повноважень ради, функціонування виконавчих органів, підготовка й виконання управлінських рішень, а також стабільність адміністративної діяльності в цілому. Для органу місцевого самоврядування кадрове забезпечення не зводиться лише до обліку працівників чи оформлення трудових відносин. Воно охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямів, серед яких провідне місце займають правове регулювання служби, формування організаційної структури, розмежування повноважень, конкурсні процедури, кадровий резерв, оцінювання, професійний розвиток і внутрішня координація кадрових процесів. Такий підхід відповідає науковим позиціям щодо кадрової політики як системного об'єкта правового й управлінського регулювання.

Правову основу кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради формують загальні акти національного законодавства у сфері місцевого самоврядування та служби в його органах, а також локальні акти самої ради, що конкретизують внутрішню організацію виконавчих органів, порядок функціонування структурних підрозділів і розподіл посадових повноважень. Законодавча база України визначає, що служба в органах місцевого самоврядування регулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами права на таку службу, встановлює загальні засади діяльності посадових осіб, їх правовий статус і гарантії перебування на службі. Водночас законодавство про місцеве самоврядування закріплює, що

місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами, зокрема через міські ради та їх виконавчі органи, що безпосередньо визначає інституційне середовище кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради.

На офіційному сайті Дрогобицької міської ради окремо представлено структуру виконавчих органів, а також розділи, присвячені управлінням, відділам, секторам і складу виконавчого комітету. Це свідчить про формалізований характер організаційної побудови ради та її виконавчого апарату, а також про відкритість базової інформації щодо управлінської структури. У структурі міста офіційно відображено міського голову, заступників, старост, виконавчий комітет, депутатський корпус, управління та відділи, що дозволяє розглядати кадрове забезпечення не як ізольовану функцію, а як елемент цілісної адміністративної системи[24].

Для поглибленого аналізу організаційної основи кадрового забезпечення доцільно також звернутися до структури виконавчих органів Дрогобицької міської ради, яка наочно відображає розподіл управлінських повноважень і кадрових ресурсів (рис. 2.1).

Як видно зі структури, система управління має чітко виражений ієрархічний характер, на вершині якого перебуває міський голова, який здійснює загальне керівництво діяльністю ради та визначає основні напрями кадрової політики. Водночас ключову роль у реалізації управлінських функцій відіграє виконавчий комітет, який забезпечує організацію роботи структурних підрозділів і координацію їх діяльності.

Структурний аналіз свідчить, що кадрове забезпечення здійснюється в умовах розгалуженої системи управлінь, відділів і секторів, кожен з яких виконує специфічні функції. Зокрема, значна кількість структурних підрозділів (управління освіти, соціального захисту, охорони здоров'я, економічного розвитку, фінансове управління тощо) свідчить про високий рівень функціональної диференціації діяльності органу місцевого самоврядування.

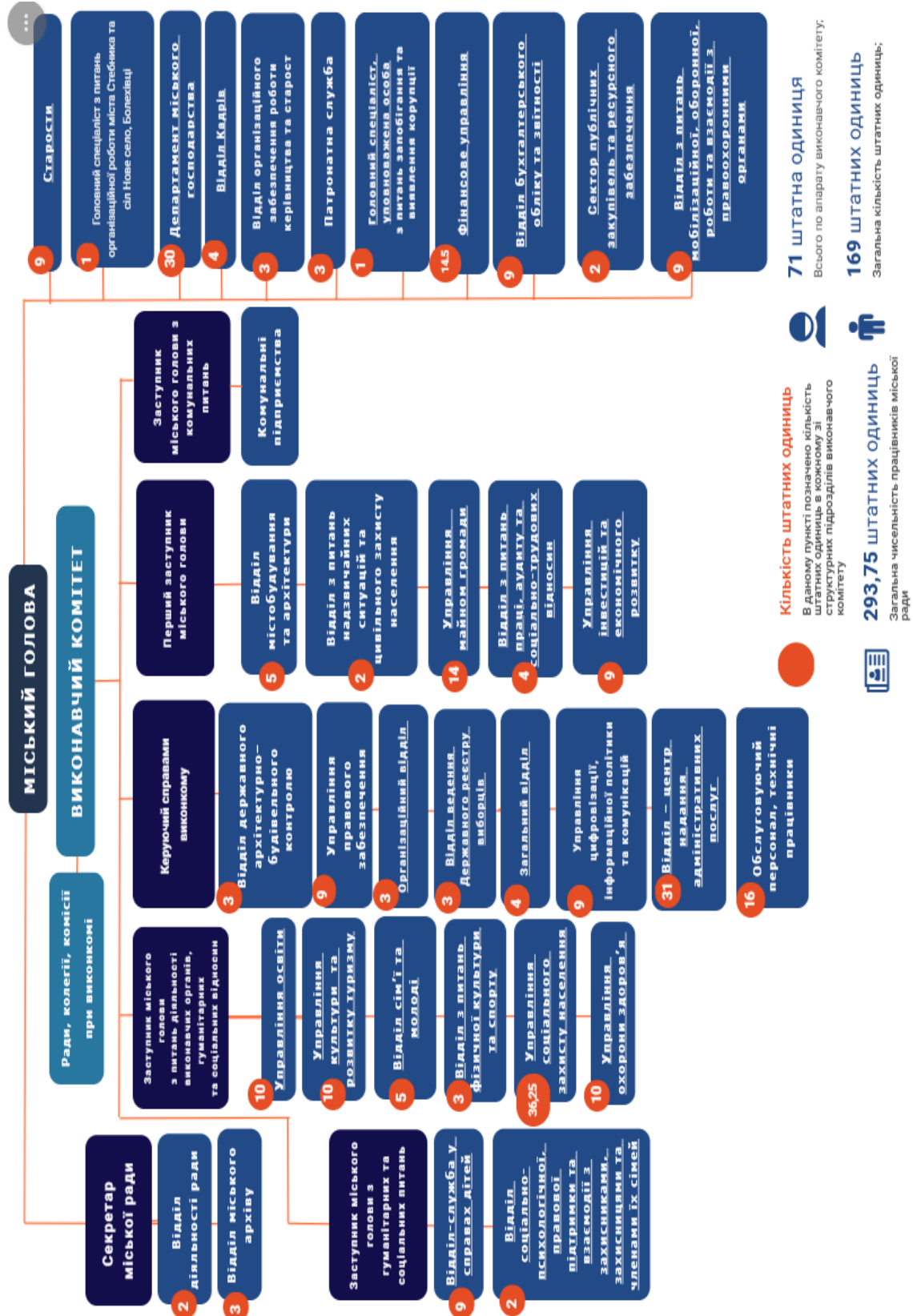


Рис. 2.1. Структура виконавчих органів Дрогобицької міської ради

*Джерело: [24].

Важливим елементом цієї системи є відділ кадрів, який інтегрований у загальну структуру виконавчих органів та взаємодіє з іншими підрозділами. Це забезпечує централізований підхід до управління персоналом при одночасному функціонуванні децентралізованих управлінських процесів у межах окремих підрозділів.

Окрему увагу привертає кількісний склад працівників, представлений на схемі. Загальна чисельність штатних одиниць становить 293,75, з яких 169 припадає на загальну структуру, а 71 – на апарат виконавчого комітету. Це свідчить про достатньо значний кадровий потенціал органу місцевого самоврядування, що зумовлює необхідність ефективної організації кадрових процесів, їх координації та контролю.

Для аналізу організаційної основи кадрового забезпечення важливим є те, що на офіційному ресурсі ради прямо виділено відділ кадрів у переліку управлінь і відділів. Окрема сторінка цього підрозділу містить положення про те, що роботу відділу організовує начальник відділу, який призначається та звільняється міським головою, а працівники відділу призначаються на конкурсній основі розпорядженням міського голови. Там само зазначено вимоги до освіти, стажу та досвіду практичної роботи з кадрами для працівників такого підрозділу. Це дає підстави стверджувати, що в Дрогобицькій міській раді кадрова робота має не формальний, а інституційно оформлений характер, оскільки забезпечується спеціалізованою структурною одиницею з визначеним порядком організації роботи та кадровими вимогами до її працівників[25].

Таким чином, представлена структура дозволяє зробити висновок, що кадрове забезпечення Дрогобицької міської ради здійснюється в умовах складної багаторівневої організаційної системи, яка поєднує централізоване управління кадровою політикою з функціональною спеціалізацією структурних підрозділів. Це створює передумови для ефективного розподілу кадрових ресурсів, але водночас потребує належного рівня координації та узгодженості управлінських рішень.

Зміст організаційно-правових засад кадрового забезпечення у Дрогобицькій міській раді доцільно розглядати через кілька взаємопов'язаних площин. По-перше, це інституційна площина, що охоплює систему суб'єктів кадрового управління. До неї належать міський голова як посадова особа, що здійснює загальне керівництво кадровою політикою на рівні ради, виконавчий комітет як колегіальний елемент управлінської системи, керуючий справами виконкому, секретар міської ради, заступники міського голови, а також відділ кадрів і керівники структурних підрозділів. Склад виконкому на офіційному сайті ради відображає наявність у цій системі голови виконавчого комітету, керуючого справами, секретаря міської ради та заступників міського голови, що дозволяє говорити про розмежування політико-представницького й адміністративно-виконавчого компонентів у кадровій організації муніципального управління[26].

По-друге, це процедурна площина, яка включає добір кадрів, конкурсні механізми, призначення на посади, ведення кадрового діловодства, облік персоналу та організацію проходження служби. Наявність на сторінці відділу кадрів положення про конкурсну основу призначення працівників свідчить, що кадрове забезпечення реалізується відповідно до процедурної логіки, яка орієнтується на відкритість і правову визначеність кадрових рішень. Саме процедурна впорядкованість є критичною для органів місцевого самоврядування, оскільки забезпечує зменшення суб'єктивізму в кадрових питаннях і створює основу для професіоналізації службового апарату[25].

По-третє, це функціональна площина, у межах якої кадрове забезпечення виконує завдання організаційного супроводу всієї системи місцевого самоврядування. Ідеться не лише про оформлення прийняття чи звільнення працівників, а й про забезпечення внутрішньої стабільності структури виконавчих органів, підтримання безперервності управління, створення умов для просування по службі, формування кадрового резерву та кадрового планування. Саме тому наукові підходи до кадрової політики наголошують, що її слід розглядати як інструмент досягнення цілей органу

влади, а не лише як технічну функцію. У цьому сенсі кадрове забезпечення Дрогобицької міської ради доцільно оцінювати як складову загального управлінського механізму громади[12].

У структурному вимірі кадрове забезпечення Дрогобицької міської ради слід аналізувати не тільки через наявність профільного кадрового підрозділу, а й через взаємозв'язок цього підрозділу з усією системою виконавчих органів. Офіційний сайт міської ради містить окремі блоки щодо управлінь та відділів, а також відділів і секторів, що свідчить про диференційовану побудову адміністративного апарату. За таких умов кадрова служба виконує координаційну функцію щодо руху персоналу в різних структурних одиницях, забезпечує єдність кадрових процедур та підтримує належний рівень кадрової дисципліни. Формування такої системи є важливим показником інституційної зрілості органу місцевого самоврядування[27].

Порівняння з муніципальною практикою Іспанії дозволяє глибше оцінити специфіку організаційно-правових засад кадрового забезпечення в українському муніципальному середовищі. Іспанська система публічної служби діє в умовах децентралізованої держави, а базовим нормативним актом у цій сфері є Real Decreto Legislativo 5/2015, яким затверджено зведений текст Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. В офіційному бюлетені BOE зазначено, що цей акт був опублікований у 2015 році, набрав чинності 1 листопада 2015 року, а в самому тексті Статуту передбачено його застосування до публічних службовців місцевих утворень. Це означає, що місцевий рівень в Іспанії включено до єдиного базового правового поля публічної служби, але реалізація кадрової політики поєднується з широкою автономією територіальних структур[28].

Іспанська модель є показовою тим, що вона поєднує загальнодержавне нормативне регулювання з істотною роллю місцевого рівня в організації персоналу. Для українського контексту це важливо, оскільки дозволяє побачити інший баланс між централізацією й управлінською автономією. Якщо в Україні кадрові процеси органів місцевого самоврядування

здебільшого жорстко прив'язані до загальних правил служби та внутрішньої вертикалі органу, то в Іспанії місцеві утворення функціонують у межах єдиних базових засад, але мають ширший простір для адаптації кадрових рішень до місцевих потреб. Саме ця відмінність зумовлює більшу гнучкість іспанської муніципальної кадрової системи.

Окремої уваги заслуговує порівняння підходів до кадрового добору. У Дрогобицькій міській раді кадровий підрозділ та його працівники, згідно з офіційною інформацією, функціонують у межах конкурсної процедури призначення. В Іспанії ж базовий статут публічного службовця спирається на принципи заслуг і здібностей, а практична реалізація кадрового добору на муніципальному рівні традиційно пов'язана з високим ступенем стандартизації відбору. У результаті українська модель більше тяжіє до правового регламентування процедур усередині конкретного органу, тоді як іспанська – до поєднання єдиної правової рамки та стабільних механізмів професійного відбору[25].

У науково-практичному вимірі це дозволяє зробити кілька узагальнень. По-перше, кадрове забезпечення Дрогобицької міської ради має чітко виражену нормативно організовану основу, оскільки спирається на чинне законодавство у сфері місцевого самоврядування та служби в його органах, а також на локально оформлену систему управлінських підрозділів. По-друге, наявність окремого відділу кадрів і публічно доступної структури виконавчих органів свідчить про інституційне оформлення кадрової функції в межах міської ради. По-третє, порівняння з Іспанією показує, що подальше вдосконалення української муніципальної кадрової системи пов'язане не лише з правовою визначеністю, а й з розширенням управлінської гнучкості, посиленням компетентнісного підходу та розвитком процедурної якості кадрових рішень.

Перед проведенням детального аналізу організаційно-правових засад кадрового забезпечення доцільно систематизувати основні структурні елементи цієї системи. Узагальнення складових кадрового забезпечення

Дрогобицької міської ради дозволяє виокремити ключові інституційні, організаційні та функціональні компоненти, які визначають порядок формування та реалізації кадрової політики. З цією метою сформовано таблицю 2.1, у якій відображено основні елементи кадрового забезпечення та їх змістову характеристику.

Таблиця 2.1.

**Узагальнені організаційні елементи кадрового забезпечення
Дрогобицької міської ради**

Елемент	Зміст
Нормативна основа	Загальне законодавство про місцеве самоврядування та службу в його органах.
Інституційна основа	Міський голова, виконавчий комітет, секретар ради, заступники, відділ кадрів, структурні підрозділи
Організаційна основа	Структура виконавчих органів, управлінь, відділів і секторів
Рівень професійного розвитку	Конкурсне призначення, кадрове діловодство, організація проходження служби
Функціональна основа	Добір, облік, супровід служби, кадровий резерв, координація кадрових процесів

**Джерело: власна розробка автора*

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.1, свідчить про комплексний характер кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради, яке охоплює нормативно-правові, організаційні та функціональні аспекти управління персоналом. Наявність чітко визначеної нормативної бази забезпечує правову визначеність кадрових процесів, тоді як інституційна структура дозволяє

розмежувати повноваження між суб'єктами управління та забезпечити їх ефективну взаємодію.

Організаційна складова кадрового забезпечення характеризується розгалуженою системою структурних підрозділів, що забезпечує функціональну спеціалізацію діяльності органу місцевого самоврядування. Водночас це зумовлює необхідність належної координації кадрових процесів, оскільки велика кількість підрозділів підвищує складність управління персоналом.

Функціональний аналіз дозволяє зробити висновок, що кадрове забезпечення не обмежується лише добором персоналу, а включає комплекс взаємопов'язаних процесів, зокрема формування кадрового резерву, оцінювання діяльності працівників та організацію їх професійного розвитку. Це свідчить про орієнтацію кадрової політики на забезпечення ефективності діяльності органу публічної влади.

Таким чином, кадрове забезпечення Дрогобицької міської ради має системний характер і базується на поєднанні правових, організаційних та управлінських механізмів, що створює передумови для формування професійного кадрового складу та підвищення результативності діяльності органу місцевого самоврядування.

З метою поглибленого дослідження організаційно-правових засад кадрового забезпечення на муніципальному рівні доцільно здійснити їх порівняльний аналіз на прикладі України та Іспанії. Такий підхід дозволяє виявити не лише спільні риси функціонування кадрових систем, але й визначити відмінності, які обумовлені особливостями державного устрою, рівнем децентралізації та підходами до реалізації кадрової політики. Узагальнення відповідних характеристик подано у таблиці 2.2.

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.2, свідчить про наявність як спільних, так і відмінних підходів до організації кадрового забезпечення на муніципальному рівні в Україні та Іспанії. Спільною рисою є наявність нормативно визначених засад функціонування публічної служби, що

забезпечують відкритість кадрових процедур, рівний доступ до служби та орієнтацію на професіоналізм персоналу.

Водночас іспанська модель характеризується більш високим рівнем децентралізації та автономії органів місцевого самоврядування у питаннях управління персоналом. Це створює можливості для гнучкого реагування на потреби територіальних громад і адаптації кадрової політики до місцевих умов. Натомість українська система має більш централізований характер, що забезпечує єдність підходів до кадрового забезпечення, але водночас обмежує гнучкість управлінських рішень.

Таблиця 2.2.

**Порівняльна характеристика організаційно-правових засад
кадрового забезпечення на муніципальному рівні в Україні та Іспанії**

Критерій	Дрогобицька міська рада / Україна	Муніципальна практика Іспанії
Правова база	Національне законодавство про місцеве самоврядування і службу в його органах	Базовий статут публічного службовця в системі BOE
Інституційна побудова	Міська рада, виконавчий комітет, відділ кадрів, структурні підрозділи	Місцеві утворення в межах єдиного базового режиму публічної служби
Рівень автономії	Переважає нормативно регламентований підхід	Вища децентралізація й адаптивність місцевого рівня
Добір кадрів	Конкурсна основа в межах органу	Стандартизований підхід на засадах заслуг і здібностей
Управлінський акцент	Правова визначеність і внутрішня процедурність	Поєднання правової єдності та кадрової гнучкості

**Джерело: власна розробка автора*

Суттєвою відмінністю є також підходи до організації кадрових процедур. В Іспанії спостерігається більш високий рівень стандартизації та об'єктивності відбору персоналу, що сприяє формуванню стабільного та професійного кадрового складу. В Україні кадрові процедури також базуються на конкурсному принципі, проте їх реалізація значною мірою залежить від внутрішньої організації конкретного органу місцевого самоврядування.

Загалом результати порівняльного аналізу свідчать про доцільність використання окремих елементів іспанського досвіду в практиці українських органів місцевого самоврядування, зокрема щодо підвищення гнучкості кадрової політики, удосконалення механізмів добору персоналу та посилення орієнтації на результативність діяльності.

2.2. Аналіз кадрового складу та кадрових процесів

Аналіз кадрового складу та кадрових процесів органу місцевого самоврядування дозволяє оцінити рівень його інституційної спроможності, ефективність реалізації кадрової політики та здатність забезпечувати якісне виконання управлінських функцій. У цьому контексті важливим є не лише дослідження внутрішніх характеристик кадрового забезпечення, але й їх порівняння з зарубіжними моделями, зокрема практикою муніципального управління в Іспанії.

Кадровий склад Дрогобицької міської ради формується відповідно до її організаційної структури та функціональних потреб. Загальна чисельність персоналу становить близько 293,75 штатних одиниць, що свідчить про значний масштаб діяльності органу місцевого самоврядування. Значна частина працівників зосереджена у структурних підрозділах, які забезпечують реалізацію галузевих функцій управління.

Для оцінки стану кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради доцільно проаналізувати кількісні та структурні характеристики її кадрового

складу. Узагальнення основних показників чисельності працівників та їх розподілу за категоріями дозволяє визначити особливості організації кадрового потенціалу та рівень функціональної диференціації управлінської діяльності. З цією метою сформовано таблицю 2.3, у якій відображено структуру кадрового складу органу місцевого самоврядування.

Таблиця 2.3.

Структура кадрового складу Дрогобицької міської ради

Показник	Значення
Загальна чисельність персоналу	293,75
Апарат виконавчого комітету	71
Структурні підрозділи	169
Інші категорії	53,75

**Джерело: [24].*

Аналіз наведених у таблиці даних свідчить, що кадровий склад Дрогобицької міської ради характеризується значною чисельністю персоналу та його функціональною структурованістю. Переважна частина працівників зосереджена у структурних підрозділах, що забезпечують реалізацію галузевих напрямів діяльності, що, у свою чергу, свідчить про високий рівень спеціалізації управлінських функцій. Водночас апарат виконавчого комітету виконує координаційні та управлінські функції, забезпечуючи узгодженість діяльності всіх структурних елементів. Такий розподіл кадрового потенціалу відповідає сучасним підходам до організації публічного управління, однак потребує ефективної системи координації та контролю для забезпечення результативності діяльності.

У порівнянні з муніципальною практикою Іспанії слід зазначити, що аналогічна структурна диференціація кадрового складу також має місце, проте вона характеризується більшою гнучкістю та адаптивністю до місцевих умов. У іспанських муніципалітетах кадрова структура формується з урахуванням конкретних потреб територіальних громад, що дозволяє більш ефективно

використовувати людські ресурси [16]. Натомість в українській практиці, зокрема у Дрогобицькій міській раді, структура кадрового складу має більш формалізований характер, що забезпечує стабільність функціонування, але водночас обмежує можливості оперативного реагування на зміни.

Таким чином, структура кадрового складу Дрогобицької міської ради в цілому відповідає вимогам організації публічного управління, однак її подальше вдосконалення доцільно здійснювати з урахуванням зарубіжного досвіду, зокрема щодо підвищення гнучкості управління персоналом та оптимізації розподілу кадрових ресурсів.

Кадрові процеси у Дрогобицькій міській раді включають добір персоналу, адаптацію, оцінювання результатів діяльності, професійний розвиток та формування кадрового резерву. Добір кадрів здійснюється на конкурсній основі, що відповідає принципам відкритості та прозорості кадрової політики [20, с. 218]. Однак ефективність цих процедур значною мірою залежить від рівня їх практичної реалізації та об'єктивності оцінювання кандидатів.

Для комплексної оцінки системи кадрового забезпечення важливим є аналіз не лише кількісного складу персоналу, але й основних кадрових процесів, які забезпечують функціонування органу місцевого самоврядування. Саме через реалізацію таких процесів, як добір, адаптація, оцінювання, професійний розвиток та формування кадрового резерву, забезпечується ефективне управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей діяльності. З метою узагальнення ключових характеристик кадрових процесів у Дрогобицькій міській раді сформовано таблицю 2.4.

Аналіз наведених у таблиці даних свідчить, що кадрові процеси у Дрогобицькій міській раді мають системний характер і охоплюють усі основні етапи роботи з персоналом. Зокрема, добір кадрів здійснюється на конкурсній основі, що відповідає принципам відкритості та прозорості кадрової політики, тоді як процес адаптації забезпечує поступове включення працівників у професійну діяльність та їх інтеграцію в організаційну структуру. Важливу

роль відіграє оцінювання результатів діяльності, яке дозволяє визначити рівень ефективності працівників та є основою для прийняття управлінських рішень щодо їх подальшого професійного розвитку.

Таблиця 2.4.

Узагальнені основні кадрові процеси в Дрогобицькій міській раді

Процес	Характеристика
Добір	Конкурсна процедура
Адаптація	Введення в посаду
Оцінювання	Аналіз результативності
Розвиток	Підвищення кваліфікації
Резерв	Формування кадрового потенціалу

**Джерело: власна розробка автора*

Водночас процеси підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву свідчать про орієнтацію системи кадрового забезпечення на довгостроковий розвиток кадрового потенціалу. Однак ефективність реалізації цих процесів значною мірою залежить від рівня їх організаційного забезпечення, наявності чітких критеріїв оцінювання та системності підходів до управління персоналом, що потребує подальшого вдосконалення.

У порівнянні з муніципальною практикою Іспанії кадрові процеси характеризуються не лише більш високим рівнем стандартизації, але й чіткою орієнтацією на результативність діяльності та ефективність використання людських ресурсів. Зокрема, добір персоналу в іспанських муніципалітетах здійснюється на основі принципів *mérito* у *capacidad* (заслуг і здібностей), що передбачає комплексне оцінювання професійних, інтелектуальних та особистісних характеристик кандидатів [16]. Такий підхід забезпечує формування високопрофесійного кадрового складу та мінімізує вплив суб'єктивних чинників при прийнятті кадрових рішень. На відміну від цього, в українській практиці, незважаючи на наявність конкурсних процедур, їх

ефективність значною мірою залежить від організаційних умов конкретного органу та рівня прозорості реалізації.

Суттєві відмінності спостерігаються також у сфері оцінювання результативності діяльності персоналу. В Іспанії оцінювання є невід'ємною складовою системи управління людськими ресурсами та базується на використанні кількісних і якісних показників ефективності, що дозволяє об'єктивно визначати внесок кожного працівника у досягнення цілей органу влади [16]. При цьому результати оцінювання безпосередньо впливають на кар'єрне просування, рівень оплати праці та доступ до програм професійного розвитку. В українських органах місцевого самоврядування, зокрема у Дрогобицькій міській раді, система оцінювання також функціонує, однак часто має формалізований характер і не завжди забезпечує належний зв'язок між результатами діяльності та управлінськими рішеннями щодо персоналу.

Важливою складовою кадрових процесів є професійний розвиток персоналу, який у іспанській практиці має безперервний і системний характер. Муніципалітети активно впроваджують програми підвищення кваліфікації, тренінги, стажування та інші форми професійного навчання, що спрямовані на розвиток компетентностей працівників і підвищення їх адаптивності до змін. Крім того, значна увага приділяється формуванню кадрового резерву як стратегічного інструменту забезпечення наступності управління та стабільності кадрової системи. У цьому контексті кадровий резерв розглядається не лише як список потенційних кандидатів, але як результат цілеспрямованої роботи з розвитку кадрового потенціалу.

В Україні відповідні процеси також реалізуються, проте вони мають менш системний і менш інтегрований характер [22, с. 106]. Підвищення кваліфікації часто носить епізодичний характер, а формування кадрового резерву не завжди супроводжується комплексною оцінкою компетентностей та плануванням професійного розвитку. Це знижує ефективність використання кадрового потенціалу та обмежує можливості для стратегічного управління персоналом.

Окремої уваги заслуговує рівень інтеграції кадрових процесів у загальну систему управління органом влади. В іспанських муніципалітетах кадрова політика є складовою стратегічного управління, що забезпечує її узгодженість із цілями розвитку територіальної громади. У свою чергу, в українській практиці кадрові процеси часто розглядаються як допоміжна функція, що знижує їх роль у досягненні стратегічних результатів діяльності органу місцевого самоврядування.

Таким чином, розширений порівняльний аналіз свідчить, що, незважаючи на наявність у Дрогобицькій міській раді основних кадрових процесів, їх ефективність може бути підвищена шляхом удосконалення механізмів добору персоналу, впровадження результатноорієнтованих систем оцінювання, розвитку безперервного професійного навчання та посилення ролі кадрового резерву. Використання елементів іспанської муніципальної практики дозволить забезпечити більш системний, гнучкий та стратегічно орієнтований підхід до управління персоналом.

Для узагальненої оцінки кадрового складу та кадрових процесів Дрогобицької МР застосовано SWOT та PEST-аналіз, результати яких відображено на рис. 2.2 та рис. 2.3.

SWOT-аналіз (рис. 2.2) відображає сильні сторони кадрового забезпечення Дрогобицької МР: інституційно оформлений відділ кадрів, конкурсну основу добору, чітку нормативну базу. Виявлено слабкі сторони – формалізованість кадрових процедур, відсутність стратегічного планування та обмежена мотивація. Серед можливостей – використання іспанського досвіду, впровадження KPI та цифровізація. Загрози – кадровий відтік, нестабільність воєнного часу та конкуренція ринку праці.

PEST-аналіз (рис. 2.3) виявляє зовнішні чинники впливу: реформа децентралізації та євроінтеграційні зобов'язання (P), обмеженість бюджету та конкуренція з приватним сектором (E), демографічні зміни та відтік кадрів (S), цифровізація держуправління та впровадження HRIS-систем (T).

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
• Інституційно оформлений відділ кадрів • Конкурсна основа добору персоналу • Чітка нормативна база • Значна чисельність (293,75 шт.од.) • Функціональна диференціація	• Формалізованість кадрових процедур • Відсутність стратегічного планування • Недосконала система оцінювання • Обмежена мотивація персоналу • Епізодичне підвищення кваліфікації
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
• Використання іспанського досвіду • Впровадження KPI-оцінювання • Цифровізація кадрових процесів • Розвиток кадрового резерву • Децентралізаційні реформи	• Кадровий відтік через низьку оплату • Нестабільність воєнного часу • Конкуренція з приватним сектором • Зміни в законодавстві • Дефіцит кваліфікованих кадрів

Рис. 2.2. SWOT-аналіз кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради

**Джерело: власна розробка автора*

Р - ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ	Е - ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ
• Реформа децентралізації • Євроінтеграційні зобов'язання • Кадрова політика держави • Антикорупційне законодавство • Воєнний стан і мобілізація	• Обмеженість місцевого бюджету • Низький рівень оплати праці • Конкуренція з приватним сектором • Вплив воєнної економіки • Скорочення фінансування
S - СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ	T - ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ
• Освітній рівень населення • Демографічні зміни • Відтік кадрів за кордон • Культура публічної служби • Ставлення громади до влади	• Цифровізація держуправління • Е-урядування (Дія та ін.) • Платформи дистанційного навчання • HRIS-системи управління • Автоматизація документообігу

Рис. 2.3. PEST-аналіз кадрових процесів Дрогобицької міської ради

**Джерело: власна розробка автора*

2.3. Оцінка ефективності кадрового забезпечення та порівняння з муніципальною практикою Іспанії

Оцінка ефективності кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування є ключовим елементом дослідження їх управлінської діяльності, оскільки дозволяє визначити рівень використання кадрового потенціалу, результативність реалізації кадрових процесів та ступінь відповідності системи управління персоналом сучасним стандартам публічного управління. У сучасних умовах ефективність кадрового забезпечення розглядається як інтегральний показник, що поєднує якість добору персоналу, рівень його професійної компетентності, результативність діяльності, мотивацію та здатність до розвитку.

Для системного аналізу ефективності кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради доцільно виокремити основні критерії оцінювання, які дозволяють комплексно охарактеризувати стан управління персоналом. Узагальнення таких критеріїв наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Критерії оцінки ефективності кадрового забезпечення

Критерій	Характеристика
Якість добору	Відповідність кандидатів посадовим вимогам
Прозорість	Відкритість процедур
Результативність	Досягнення цілей
Професійний розвиток	Система навчання
Мотивація	Зацікавленість персоналу

**Джерело: власна розробка автора*

Аналіз критеріїв, наведених у таблиці 2.8, свідчить, що ефективність кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради має багатокомпонентний

характер і залежить від узгодженості організаційних, правових та управлінських механізмів. Зокрема, наявність конкурсних процедур добору персоналу забезпечує дотримання принципів відкритості та прозорості кадрової політики, що відповідає вимогам чинного законодавства у сфері служби в органах місцевого самоврядування. Водночас практична реалізація цих процедур не завжди гарантує повну об'єктивність відбору, що може впливати на якість кадрового складу.

Важливим показником ефективності кадрового забезпечення є результативність діяльності персоналу, яка безпосередньо пов'язана з функціонуванням системи оцінювання. У сучасних умовах публічного управління така система має виконувати не лише контрольну, але й стимулюючу та регулюючу функції, забезпечуючи зв'язок між досягнутими результатами та управлінськими рішеннями щодо персоналу. У Дрогобицькій міській раді система оцінювання функціонує, однак, як свідчить проведений аналіз, вона має певною мірою формалізований характер і не завжди забезпечує належний рівень об'єктивності та прозорості. Зокрема, відсутність чітко визначених кількісних і якісних показників результативності діяльності обмежує можливості для комплексної оцінки внеску працівників у досягнення цілей органу місцевого самоврядування. Крім того, недостатня інтеграція результатів оцінювання з механізмами мотивації та кар'єрного просування знижує їх стимулюючу роль та не сприяє формуванню зацікавленості персоналу у підвищенні власної ефективності.

Особливого значення в цьому контексті набуває професійний розвиток персоналу як один із ключових чинників підвищення якості управлінських рішень та ефективності діяльності органу публічної влади. У Дрогобицькій міській раді процес підвищення кваліфікації реалізується, однак його організація потребує більш системного підходу, чіткого планування та інтеграції у загальну стратегію розвитку органу. Відсутність комплексного підходу до розвитку компетентностей, а також недостатня увага до індивідуального професійного зростання працівників обмежують можливості

ефективного використання кадрового потенціалу. Як зазначають дослідники, розвиток кадрового потенціалу є одним із ключових факторів ефективності публічного управління, оскільки забезпечує адаптацію органів влади до змін зовнішнього середовища та підвищує їх інституційну спроможність [29].

Порівняльний аналіз із муніципальною практикою Іспанії дозволяє більш глибоко оцінити ефективність кадрового забезпечення та визначити напрями його вдосконалення. В Іспанії система управління персоналом базується на принципах *mérito y capacidad* (заслуг і здібностей), що закріплено у базовому нормативному акті публічної служби [30]. Такий підхід забезпечує не лише формальну відповідність кандидатів посадовим вимогам, але й орієнтацію на їх реальні професійні досягнення, компетентності та потенціал до розвитку. У результаті формується високопрофесійний кадровий склад, здатний ефективно реалізовувати функції органів місцевого самоврядування.

Важливою особливістю іспанської моделі є високий рівень інтегрованості системи оцінювання результативності діяльності персоналу в загальну систему управління. Оцінювання здійснюється на основі чітко визначених кількісних і якісних показників ефективності (KPI), що дозволяє забезпечити об'єктивність і прозорість цього процесу. Крім того, результати оцінювання безпосередньо впливають на ключові елементи кадрової політики, зокрема рівень оплати праці, кар'єрне просування, доступ до програм професійного розвитку та участь у кадровому резерві [30]. Такий підхід формує мотиваційне середовище, у якому працівники зацікавлені у досягненні високих результатів та постійному підвищенні власної професійної компетентності.

Окрім цього, в іспанських муніципалітетах система професійного розвитку має безперервний і стратегічно орієнтований характер. Вона передбачає не лише періодичне підвищення кваліфікації, але й системне планування кар'єри, розвиток управлінських та професійних компетентностей, а також підготовку кадрового резерву на основі оцінки

потенціалу працівників. Це забезпечує сталість кадрової системи, наступність управління та підвищує її адаптивність до сучасних викликів.

Для комплексної оцінки ефективності кадрового забезпечення та визначення перспективних напрямів його вдосконалення здійснено порівняльний аналіз практики управління персоналом в Україні та Іспанії. Узагальнені результати аналізу наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Порівняльна оцінка ефективності кадрового забезпечення
(Україна – Іспанія)**

Критерій	Дрогобицька міська рада	Іспанія
Добір	Конкурс	Merit-based система
Оцінювання	Частково формалізоване	KPI-орієнтоване
Мотивація	Обмежена	Комплексна
Розвиток	Частково системний	Безперервний
Управління	Функціональне	Стратегічне

**Джерело: власна розробка автора*

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.6, свідчить про суттєві відмінності у підходах до оцінки ефективності кадрового забезпечення. Зокрема, в Іспанії кадрова система має більш стратегічний характер, що забезпечує інтеграцію кадрової політики у загальну систему управління органом влади. Водночас у Дрогобицькій міській раді кадрове забезпечення має переважно функціональну спрямованість, що обмежує його вплив на досягнення стратегічних цілей.

Окремо слід відзначити роль мотивації персоналу як одного з ключових чинників ефективності кадрового забезпечення. У сучасних умовах публічного управління мотивація розглядається не лише як засіб стимулювання трудової активності, але й як інструмент формування

професійної відповідальності, підвищення результативності діяльності та забезпечення якісного виконання управлінських функцій.

У іспанських муніципалітетах застосовуються комплексні системи стимулювання, що поєднують матеріальні та нематеріальні чинники впливу на персонал. До матеріальних належать гнучкі системи оплати праці, преміювання за досягнення конкретних результатів, надбавки за ефективність та професійну компетентність. Водночас значна увага приділяється нематеріальним стимулам, зокрема можливостям кар'єрного зростання, участі у професійних програмах розвитку, підвищенню кваліфікації, визнанню досягнень працівників та формуванню позитивного організаційного клімату. Такий підхід забезпечує формування внутрішньої мотивації працівників, орієнтованої на досягнення результатів та постійне професійне вдосконалення [31].

Характерною особливістю іспанської моделі є тісний взаємозв'язок між системою мотивації та оцінювання результативності діяльності персоналу. Результати оцінювання безпосередньо впливають на рівень матеріального заохочення, кар'єрне просування та доступ до програм професійного розвитку, що створює цілісну систему управління людськими ресурсами. Це дозволяє підвищити рівень відповідальності працівників за результати своєї діяльності та забезпечує їх зацікавленість у досягненні стратегічних цілей органу влади.

В українській практиці, зокрема у діяльності органів місцевого самоврядування, мотиваційні механізми також застосовуються, однак вони мають менш розвинений і менш системний характер. Матеріальне стимулювання часто обмежується базовими формами оплати праці та преміювання, які не завжди пов'язані з реальними результатами діяльності працівників. Нематеріальні стимули, такі як професійне визнання, розвиток кар'єри чи участь у програмах навчання, використовуються нерівномірно та не формують цілісної системи мотивації.

У результаті це знижує рівень зацікавленості персоналу у підвищенні ефективності діяльності, обмежує можливості розвитку кадрового потенціалу

та негативно впливає на якість управлінських рішень. Тому подальше вдосконалення кадрового забезпечення в Україні потребує формування комплексної мотиваційної системи, яка б поєднувала матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечувала їх зв'язок із результатами діяльності та сприяла підвищенню ефективності функціонування органів публічної влади.

Таким чином, оцінка ефективності кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради свідчить про наявність базових умов для ефективного управління персоналом, проте виявляє низку проблемних аспектів, пов'язаних із недостатньою системністю оцінювання, обмеженістю мотиваційних механізмів та недостатньою інтеграцією кадрової політики у стратегічне управління. Використання позитивного досвіду Іспанії, зокрема у сфері оцінювання результативності, розвитку персоналу та мотивації, може сприяти підвищенню ефективності кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в Україні.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз системи кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради та проведено її порівняння з муніципальною практикою Іспанії, що дозволило виявити особливості організації кадрової роботи, оцінити її ефективність і визначити основні напрями вдосконалення.

У ході дослідження встановлено, що кадрове забезпечення Дрогобицької міської ради має інституційно оформлений характер і реалізується через відповідні структурні підрозділи, зокрема відділ кадрів, що забезпечує організацію та координацію кадрових процесів. Організаційна структура органу місцевого самоврядування характеризується функціональною диференціацією, що створює передумови для ефективного

розподілу повноважень, проте водночас потребує належного рівня координації управлінської діяльності.

Аналіз кадрового складу свідчить про достатній рівень кількісного забезпечення та відповідність структури персоналу функціональним завданням органу. Кадрові процеси, зокрема добір, адаптація, оцінювання, професійний розвиток та формування кадрового резерву, мають системний характер і в цілому відповідають сучасним вимогам публічного управління. Водночас встановлено, що ефективність їх реалізації значною мірою залежить від рівня організаційного забезпечення та практичного застосування відповідних механізмів.

Оцінка ефективності кадрового забезпечення показала, що, незважаючи на наявність базових елементів сучасної системи управління персоналом, окремі її складові потребують удосконалення. Зокрема, виявлено недостатній рівень інтеграції системи оцінювання результативності з механізмами мотивації та кар'єрного просування, обмеженість використання результатоторієнтованих підходів, а також недостатню системність процесів професійного розвитку персоналу.

Порівняльний аналіз із муніципальною практикою Іспанії засвідчив, що іспанська модель кадрового забезпечення характеризується більш високим рівнем децентралізації, гнучкості та стратегічної орієнтації. Особливостями цієї моделі є застосування принципів заслуг і здібностей у процесі добору персоналу, використання ефективних систем оцінювання результативності діяльності, інтеграція кадрових процесів у загальну систему управління, а також розвиток комплексних механізмів мотивації та безперервного професійного навчання.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про те, що система кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради в цілому відповідає базовим вимогам функціонування органів місцевого самоврядування, однак її ефективність може бути суттєво підвищена шляхом впровадження сучасних управлінських підходів. Використання позитивного

досвіду Іспанії, зокрема у сфері оцінювання результативності, мотивації персоналу та розвитку кадрового потенціалу, створює підґрунтя для формування більш ефективної, гнучкої та результатноорієнтованої системи кадрового забезпечення.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ІСПАНІЇ

3.1. Проблемні аспекти кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради

Умови функціонування органів місцевого самоврядування зумовлюють підвищення ролі кадрового забезпечення як одного з основних чинників ефективності управлінської діяльності. Саме рівень професійної підготовки працівників, їх компетентність, організаційна спроможність та здатність реалізовувати управлінські функції впливають на якість роботи органу влади та рівень довіри населення до місцевого самоврядування [32, с. 33]. Проведений аналіз кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради дозволив виявити низку проблемних аспектів, які негативно впливають на результативність кадрової політики та потребують подальшого вдосконалення.

Однією з основних проблем залишається недостатня узгодженість кадрової політики із загальними напрямками розвитку органу місцевого самоврядування. Кадрова робота переважно спрямована на виконання поточних адміністративних процедур, пов'язаних із веденням документації, організацією конкурсного добору та забезпеченням дотримання вимог законодавства [33, с. 91]. Водночас питання стратегічного планування кадрового потенціалу, прогнозування кадрових потреб та формування системи професійного розвитку персоналу залишаються недостатньо розвиненими. Це ускладнює формування стабільного та професійного кадрового складу, здатного ефективно реагувати на зміни у сфері публічного управління.

Важливою проблемою є формалізований характер окремих кадрових процедур. Незважаючи на наявність конкурсного механізму добору кадрів, його практична реалізація не завжди забезпечує належний рівень відкритості

та об'єктивності [34, с. 216]. У результаті конкурсний відбір у певних випадках не повною мірою виконує функцію залучення найбільш компетентних фахівців, що негативно впливає на якість кадрового складу та ефективність управлінської діяльності.

Окремої уваги потребує система оцінювання діяльності працівників. Проведений аналіз свідчить, що оцінювання персоналу здебільшого має формальний характер та орієнтується переважно на загальне виконання посадових обов'язків. При цьому недостатньо враховуються реальні результати діяльності працівників, рівень їх професійної ініціативності та внесок у досягнення цілей органу місцевого самоврядування. Відсутність чітких критеріїв результативності ускладнює об'єктивне оцінювання ефективності роботи персоналу та знижує стимулюючу роль кадрової політики [32, с. 133].

Проблемним аспектом є також організація професійного розвитку працівників. Підвищення кваліфікації та професійне навчання не завжди мають системний характер і часто здійснюються без довгострокового планування. Це обмежує можливості формування сучасних професійних компетентностей та знижує здатність персоналу адаптуватися до змін у сфері публічного управління. Як зазначає А. Медвідь, одним із пріоритетів кадрової політики має бути забезпечення постійного професійного розвитку кадрів та формування ефективного кадрового потенціалу органів влади [34, с. 217].

Суттєвою проблемою залишається і недостатній рівень мотивації працівників органів місцевого самоврядування. Матеріальні стимули часто не забезпечують достатнього рівня зацікавленості персоналу у підвищенні результативності діяльності, тоді як нематеріальні механізми мотивації використовуються обмежено. Це негативно впливає на професійну активність працівників, рівень їх ініціативності та готовність до професійного розвитку.

Недостатньо ефективним залишається і формування кадрового резерву. Система кадрового резерву не завжди забезпечує підготовку потенційних управлінських кадрів та часто має формальний характер. При цьому

недостатньо уваги приділяється оцінці професійних компетентностей, управлінських здібностей та потенціалу працівників. Як зазначає Ю. Кальниш, ефективне кадрове забезпечення органів влади потребує формування якісного кадрового резерву та створення умов для професійного просування працівників [33, с. 93].

Таким чином, основними проблемними аспектами кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради є недостатня системність кадрової політики, формалізований характер окремих кадрових процедур, недосконалість системи оцінювання персоналу, недостатній рівень мотивації та професійного розвитку працівників, а також потреба у вдосконаленні механізмів формування кадрового резерву. Вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу до організації кадрової роботи та впровадження більш ефективних механізмів управління персоналом.

На основі проведеного аналізу кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради визначено ключові проблемні аспекти, що впливають на ефективність реалізації кадрової політики. Їх узагальнену характеристику наведено на рис. 3.1

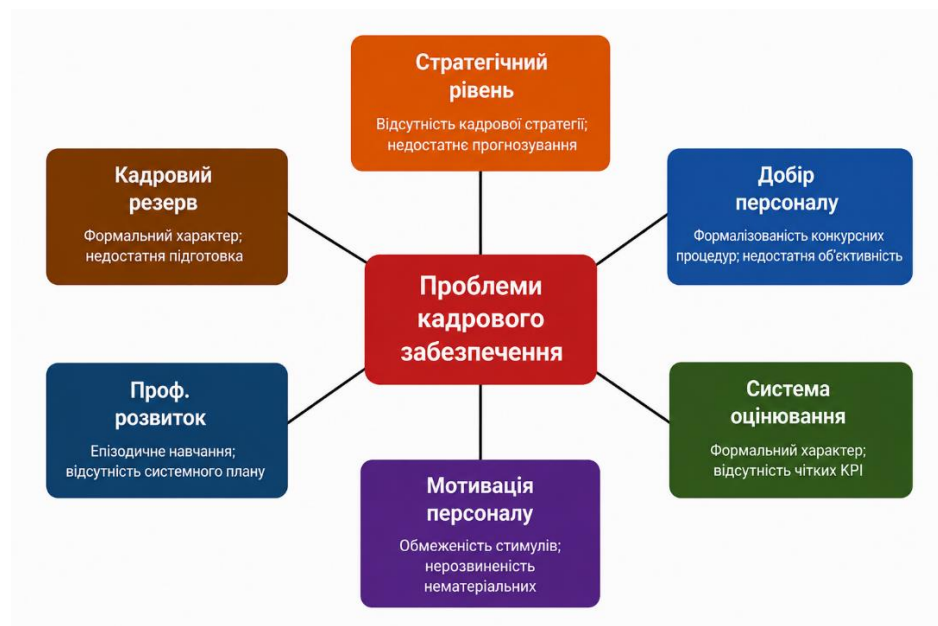


Рис. 3.1. Проблемні аспекти кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради

**Джерело: власна розробка автора*

3.2. Комплекс організаційно-управлінських заходів щодо вдосконалення кадрового забезпечення

Проведений аналіз системи кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради дозволив встановити, що підвищення ефективності кадрової політики потребує комплексного вдосконалення організаційних, управлінських та кадрових механізмів. Враховуючи виявлені проблеми, а також позитивний досвід муніципального управління Іспанії, доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на формування більш гнучкої, професійної та результативної системи управління персоналом.

Одним із першочергових напрямів удосконалення є посилення стратегічного характеру кадрової політики. Кадрове забезпечення має розглядатися не лише як адміністративна функція, пов'язана з веденням кадрової документації, а як складова стратегічного управління розвитком органу місцевого самоврядування [35, с. 427]. У зв'язку з цим доцільним є розроблення довгострокової кадрової стратегії Дрогобицької міської ради, яка б визначала основні напрями розвитку кадрового потенціалу, потреби у персоналі, механізми професійного розвитку працівників та систему кадрового резерву.

Важливим заходом є вдосконалення системи добору персоналу. Незважаючи на функціонування конкурсних процедур, необхідним є підвищення рівня їх прозорості, об'єктивності та орієнтації на професійні компетентності кандидатів [36, с. 15]. Доцільним є впровадження сучасних методів оцінювання кандидатів, зокрема компетентнісного підходу, ситуаційних завдань, тестування професійних навичок та оцінювання управлінського потенціалу. Це дозволить підвищити якість кадрового відбору та забезпечити залучення до роботи більш підготовлених фахівців.

Одним із ключових напрямів удосконалення кадрового забезпечення має стати реформування системи оцінювання результативності діяльності персоналу. Існуюча система оцінювання потребує переходу від формального

підходу до результатноорієнтованої моделі, яка б базувалася на чітких критеріях ефективності та показниках результативності діяльності працівників [37]. Доцільним є впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності), що дозволить забезпечити об'єктивне оцінювання роботи персоналу та встановити зв'язок між результатами діяльності, професійним розвитком і мотивацією працівників.

Окрему увагу необхідно приділити розвитку системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Професійний розвиток працівників має здійснюватися на системній основі та бути інтегрованим у загальну кадрову політику органу місцевого самоврядування [38, с. 152]. Доцільним є формування індивідуальних програм професійного розвитку, організація тематичних тренінгів, семінарів та навчальних курсів, спрямованих на розвиток управлінських, цифрових та комунікаційних компетентностей працівників.

У контексті цифровізації публічного управління важливим напрямом удосконалення кадрового забезпечення є впровадження цифрових технологій у кадрові процеси. Доцільним є створення електронної системи управління персоналом, яка б забезпечувала автоматизацію кадрового документообігу, ведення електронних особових справ, моніторинг професійного розвитку працівників та оцінювання результативності їх діяльності. Використання цифрових інструментів дозволить підвищити оперативність кадрової роботи, зменшити адміністративне навантаження та забезпечити більш ефективне управління кадровими ресурсами [39].

Важливим елементом удосконалення кадрового забезпечення є також розвиток системи мотивації персоналу. З метою підвищення рівня професійної зацікавленості працівників доцільним є поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Окрім преміювання та матеріального заохочення, важливе значення мають створення можливостей для професійного розвитку, кар'єрного просування, участі у навчальних програмах та формування позитивного організаційного середовища [37]. Це сприятиме підвищенню

професійної активності персоналу та покращенню результативності діяльності органу місцевого самоврядування.

Окремої уваги потребує вдосконалення системи кадрового резерву. Доцільним є формування кадрового резерву на основі оцінювання професійних компетентностей, управлінського потенціалу та результативності діяльності працівників. Важливим є також створення умов для професійної підготовки резерву управлінських кадрів через їх залучення до програм стажування, навчання та участі у реалізації управлінських проєктів [36, с. 15].

Досвід Іспанії демонструє, що ефективність кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від системності кадрової політики та її інтеграції у процес стратегічного управління громадою. Практика іспанських муніципалітетів базується на чітких механізмах професійного добору персоналу, використанні компетентнісного підходу, постійному професійному розвитку працівників та застосуванні систем оцінювання результативності діяльності. Важливу роль відіграє також цифровізація кадрових процесів, що забезпечує прозорість управлінських рішень, оперативність кадрової роботи та ефективний моніторинг діяльності персоналу.

Для Дрогобицької міської ради доцільним є впровадження окремих елементів іспанської моделі, зокрема розширення практики компетентнісного оцінювання кандидатів під час конкурсного добору, впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), створення програм безперервного професійного навчання працівників та автоматизації кадрового документообігу[40; 41]. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню професійності кадрового складу, посиленню мотивації працівників та підвищенню ефективності діяльності органу місцевого самоврядування загалом.

Таким чином, удосконалення кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних організаційно-

управлінських заходів, спрямованих на підвищення професійності персоналу, результативності кадрової політики та ефективності функціонування органу місцевого самоврядування загалом.

З метою підвищення ефективності кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради запропоновано комплекс взаємопов'язаних організаційно-управлінських заходів, систематизацію яких наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Комплекс організаційно-управлінських заходів щодо вдосконалення кадрового забезпечення

**Джерело: власна розробка автора*

3.3. Підходи до оцінювання ефективності та результативності впровадження запропонованих заходів

Ефективність упровадження заходів щодо вдосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від наявності дієвої системи оцінювання результативності кадрової політики. Оцінювання дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, встановити ефективність використання кадрового потенціалу, а також своєчасно виявити проблеми у процесі реалізації управлінських рішень [35,

с. 430]. У системі місцевого самоврядування оцінювання кадрового забезпечення має комплексний характер і повинно охоплювати як кількісні, так і якісні показники діяльності персоналу.

У діяльності органів місцевого самоврядування оцінювання ефективності кадрової політики доцільно здійснювати за кількома взаємопов'язаними напрямками: результативність кадрових процесів, рівень професійної компетентності персоналу, ефективність системи мотивації, якість професійного розвитку працівників та рівень цифровізації кадрового управління. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив кадрової політики на ефективність функціонування органу влади та рівень якості публічних послуг [43]. В умовах децентралізації особливого значення набуває здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати ефективне кадрове планування, формування кадрового резерву та розвиток професійних компетентностей працівників відповідно до потреб територіальної громади.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання важливим є використання системи ключових показників ефективності (КПІ), які дозволяють кількісно визначати результати кадрової роботи та оцінювати ступінь досягнення поставлених цілей. У міжнародній практиці система КПІ активно використовується у діяльності органів публічної влади та розглядається як інструмент підвищення прозорості, підзвітності та результативності управління персоналом [44]. Використання таких показників дозволяє забезпечити більш чіткий зв'язок між результатами діяльності працівників та прийняттям управлінських рішень у сфері кадрової політики.

Для оцінювання ефективності впровадження запропонованих заходів у Дрогобицькій міській раді доцільно використовувати систему показників, наведену у таблиці 3.1.

Аналіз показників, наведених у таблиці 3.1, свідчить, що оцінювання ефективності кадрового забезпечення має здійснюватися на системній основі та враховувати як результати діяльності персоналу, так і рівень організації кадрових процесів. Зокрема, показник плинності кадрів дозволяє оцінити

стабільність кадрового складу та ефективність мотиваційної політики, тоді як рівень професійного розвитку характеризує ступінь інвестицій органу влади у розвиток кадрового потенціалу. Водночас оцінювання рівня цифровізації кадрових процесів дозволяє визначити ступінь адаптації кадрової системи до сучасних умов цифрового управління [44].

Таблиця 3.1

Основні показники оцінювання ефективності кадрового забезпечення

Показник	Характеристика
Рівень укомплектованості кадрами	Відповідність фактичної чисельності персоналу потребам органу
Плинність кадрів	Частота звільнення працівників
Результативність діяльності	Рівень виконання посадових завдань
Рівень професійного розвитку	Участь працівників у навчанні
Рівень цифровізації кадрових процесів	Використання електронних HR-інструментів
Рівень задоволеності персоналу	Оцінка працівниками умов праці та мотивації

**Джерело: узагальнено автором на основі [39; 42; 44].*

Важливим елементом оцінювання є моніторинг результативності діяльності працівників. Доцільним є впровадження регулярного оцінювання персоналу на основі чітко визначених критеріїв ефективності, які повинні враховувати якість виконання посадових обов'язків, рівень професійної компетентності, ініціативність, дисциплінованість та здатність до професійного розвитку. Використання таких критеріїв сприятиме підвищенню об'єктивності оцінювання та посиленню мотиваційної функції кадрової політики [37].

Окрему увагу необхідно приділити оцінюванню ефективності професійного навчання працівників. Показниками результативності у цьому випадку можуть виступати рівень участі персоналу у програмах підвищення

кваліфікації, рівень застосування отриманих знань у практичній діяльності, а також покращення результатів роботи після проходження навчання. Це дозволить оцінити не лише кількісні параметри професійного розвитку, але й його реальний вплив на якість управлінської діяльності.

У контексті цифровізації кадрового забезпечення важливим є оцінювання рівня впровадження електронних HR-технологій. Доцільно здійснювати моніторинг рівня автоматизації кадрового документообігу, використання електронних систем оцінювання персоналу, цифрових платформ професійного навчання та електронних баз кадрового резерву. Як свідчить міжнародний досвід, цифровізація кадрових процесів сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень, прозорості кадрової політики та ефективності використання кадрових ресурсів [45].

Позитивний досвід Іспанії демонструє ефективність використання системи регулярного моніторингу кадрових процесів та результативності діяльності персоналу. У іспанських муніципалітетах оцінювання кадрової політики здійснюється на основі поєднання кількісних і якісних показників, що дозволяє комплексно аналізувати ефективність кадрового забезпечення та своєчасно коригувати управлінські рішення [28]. Значна увага приділяється також цифровізації кадрового управління, використанню електронних систем моніторингу та інтеграції кадрової політики у загальну систему стратегічного управління муніципалітетом.

Таким чином, оцінювання ефективності та результативності впровадження запропонованих заходів має здійснюватися комплексно та системно. Використання сучасних методів оцінювання, системи KPI, цифрових інструментів моніторингу та позитивного зарубіжного досвіду дозволить підвищити ефективність кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради, посилити результативність кадрової політики та забезпечити більш ефективне управління кадровим потенціалом органу місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено основні напрями вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади з урахуванням досвіду Іспанії та обґрунтовано комплекс організаційно-управлінських заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики Дрогобицької міської ради.

Встановлено, що ключовими проблемними аспектами кадрового забезпечення є недостатня стратегічна орієнтація кадрової політики, формалізований характер окремих кадрових процедур, недосконалість системи оцінювання результативності персоналу, недостатній рівень мотивації працівників, обмежена системність професійного розвитку та недостатній рівень цифровізації кадрових процесів. Визначено, що зазначені проблеми негативно впливають на ефективність діяльності органу місцевого самоврядування та якість реалізації управлінських функцій.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс організаційно-управлінських заходів, спрямованих на вдосконалення кадрового забезпечення. Зокрема, обґрунтовано необхідність посилення стратегічного підходу до кадрової політики, впровадження компетентнісного підходу до добору персоналу, удосконалення системи оцінювання результативності діяльності працівників, розвитку системи професійного навчання та підвищення кваліфікації, а також активного впровадження цифрових технологій у кадрові процеси.

Доведено, що важливим напрямом підвищення ефективності кадрового забезпечення є формування комплексної системи мотивації персоналу, яка повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули й забезпечувати зв'язок між результатами діяльності працівників та їх професійним розвитком. Окрему увагу приділено необхідності вдосконалення системи кадрового резерву та розвитку управлінського потенціалу працівників органів місцевого самоврядування.

Порівняльний аналіз із муніципальною практикою Іспанії засвідчив ефективність використання стратегічного підходу до кадрового забезпечення, систем результатноорієнтованого оцінювання персоналу, безперервного професійного розвитку працівників та цифровізації кадрового управління. Встановлено, що адаптація окремих елементів іспанської моделі може сприяти підвищенню ефективності кадрової політики органів місцевого самоврядування в Україні.

Обґрунтовано, що оцінювання результативності впровадження запропонованих заходів має здійснюватися на системній основі із використанням кількісних і якісних показників ефективності, системи КРІ, цифрових інструментів моніторингу та регулярного аналізу кадрових процесів. Це дозволить забезпечити підвищення результативності кадрової політики, ефективніше використовувати кадровий потенціал та покращити якість діяльності органів публічної влади.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів створює передумови для формування більш професійної, гнучкої та результатноорієнтованої системи кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради та підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування загалом.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження особливостей кадрового забезпечення органів публічної влади в Іспанії та визначено можливості використання окремих елементів іспанського досвіду у діяльності органів місцевого самоврядування України на прикладі Дрогобицької міської ради.

У процесі дослідження встановлено, що кадрове забезпечення є одним із ключових елементів ефективного функціонування системи публічного управління, оскільки саме професійний, компетентний та організаційно спроможний персонал забезпечує реалізацію функцій органів влади та якість надання публічних послуг. Визначено, що сучасні підходи до кадрового забезпечення базуються на принципах професіоналізму, відкритості, результативності, компетентнісного підходу та стратегічного управління людськими ресурсами.

У роботі досліджено нормативно-правові засади організації публічної служби в Україні та Іспанії. Встановлено, що спільними рисами обох систем є орієнтація на принципи відкритості, професійності та рівного доступу до публічної служби. Водночас іспанська модель характеризується більш високим рівнем децентралізації кадрової політики, гнучкістю управлінських механізмів та активним використанням результатноорієнтованих підходів до оцінювання діяльності персоналу. Важливою особливістю іспанської системи є також інтеграція кадрової політики у процес стратегічного розвитку муніципалітетів, що забезпечує підвищення ефективності управління персоналом, розвиток професійних компетентностей працівників та покращення якості надання публічних послуг населенню.

Проведений аналіз системи кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради дозволив встановити, що кадрова робота має інституційно оформлений характер та реалізується через відповідні структурні підрозділи. Дослідження кадрового складу та кадрових процесів показало, що в органі

місцевого самоврядування функціонують основні механізми добору персоналу, професійного розвитку, оцінювання та формування кадрового резерву. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, серед яких недостатня стратегічна орієнтація кадрової політики, формалізований характер окремих кадрових процедур, обмежена ефективність системи оцінювання результативності діяльності персоналу, недостатній рівень мотивації працівників та потреба у подальшій цифровізації кадрових процесів.

У ході порівняльного аналізу з муніципальною практикою Іспанії встановлено, що ефективність іспанської системи кадрового забезпечення значною мірою забезпечується інтеграцією кадрової політики у систему стратегічного управління, використанням компетентнісного підходу до добору персоналу, розвитком системи безперервного професійного навчання та впровадженням результатієорієнтованих механізмів оцінювання діяльності працівників. Визначено, що використання окремих елементів такого підходу є доцільним для вдосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування України.

Запропоновано комплекс організаційно-управлінських заходів щодо вдосконалення кадрового забезпечення Дрогобицької міської ради. Зокрема, обґрунтовано необхідність розроблення стратегічного підходу до кадрової політики, впровадження компетентнісного підходу до добору персоналу, удосконалення системи оцінювання результативності діяльності працівників, розвитку професійного навчання, формування ефективної системи мотивації та цифровізації кадрових процесів.

Доведено, що важливим напрямом підвищення ефективності кадрового забезпечення є впровадження системи оцінювання результативності діяльності персоналу на основі ключових показників ефективності (KPI), використання цифрових HR-інструментів та здійснення системного моніторингу кадрових процесів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню професійності кадрового складу, ефективності кадрової політики та результативності діяльності органів місцевого самоврядування.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади потребує комплексного підходу, орієнтованого на розвиток кадрового потенціалу, підвищення результативності кадрової політики та адаптацію позитивного зарубіжного досвіду до умов функціонування місцевого самоврядування в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дубенко С. Ефективна кадрова політика ключове завдання посилення дієздатності держави. Збірник наукових праць УАДУ. Київ: Вид-во УАДУ, 2019. Вип. 2. Ч. 3. С. 50–57.
2. Карпа М. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні. Ефективність державного управління: збірник наукових праць. Львів: ЛРІ НАДУ, 2013. Вип. 37. 470 с.
3. Ковбасюк Ю. В., Семенченко А. І. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток. Київ: НАДУ, 2015. 404 с.
4. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір. 2020. № 158. С. 77–82.
5. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445> (дата звернення: 24.03.2026).
6. OECD. Government at a Glance 2021. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-22214399.htm> (дата звернення: 24.03.2026).
7. World Bank. Civil Service Reform and Performance Management. Washington: World Bank, 2021. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail> (дата звернення: 24.03.2026).
8. European Commission. Public Administration and Governance in the EU. Brussels: European Commission, 2022. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 24.03.2026).
9. European Commission. eGovernment Benchmark 2023. Brussels: European Commission, 2023. URL: <https://digital->

strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2023 (дата звернення: 24.03.2026).

10. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України, 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 24.03.2026).

11. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Відомості Верховної Ради, 2016, № 4, ст.43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 24.03.2026).

12. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. Відомості Верховної Ради України, 2001, № 33, ст. 175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 24.03.2026).

13. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України, 1997, № 24, ст.170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 24.03.2026).

14. Constitución Española. Madrid, 1978. URL: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1978/BOE-A-1978-31229-consolidado.pdf> (дата звернення: 24.03.2026).

15. Estatuto Básico del Empleado Público. Ley 7/2007, de 12 de abril. URL: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-7788> (дата звернення: 24.03.2026).

16. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability (OECD/LEGAL/0445). Paris: OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-public-service-leadership-capability.pdf> (дата звернення: 24.03.2026).

17. Євдокимов П.В. Зарубіжний досвід адміністративно-правового забезпечення реалізації професійної підготовки кадрів органів публічної адміністрації в Україні. Прикарпатський юридичний вісник. 2017. № 1. Т. 3. С. 127–131.

18. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). 2018. № 37 (1313). С. 36–40.
19. Михалевська Л. Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади». Менеджер. 2015. № 1. С. 186–195.
20. Болотіна Є. В., Фоміченко І. П., Шашко В. О. Питання кадрової політики: актуальність та перспективи. Бізнес Інформ. 2018. № 9. С. 212–219.
21. Беззубов Д. О. Кадрова політика як об'єкт науково-правових досліджень. Вісник Донецького юридичного інституту МВС України. 2019. № 2. С. 121–126.
22. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102–107.
23. Лимар Т. А., Завада О. Г. Правові засади кадрової політики в державній службі. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 19. С. 141–148.
24. Структура виконавчих органів Дрогобицької міської ради. URL: <https://drohobych-rada.gov.ua/міська-рада/структура-виконавчих-органів/> (дата звернення: 13.04.2026).
25. Відділ кадрів Дрогобицької міської ради. URL: <https://drohobych-rada.gov.ua/міська-рада/департаменти-та-управління/kadru/> (дата звернення: 13.04.2026).
26. Склад виконавчого комітету Дрогобицької міської ради. URL: <https://drohobych-rada.gov.ua/міська-рада/склад-виконавчого-комітету/> (дата звернення: 13.04.2026).
27. Відділи та сектори Дрогобицької міської ради. URL: <https://drohobych-rada.gov.ua/міська-рада/viddily-sektory/> (дата звернення: 13.04.2026).
28. Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.

URL: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11719> (дата звернення: 13.04.2026).

29. OECD. Ageing and Talent Management in European Public Administrations. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2022/04/Ageing-and-talent-management-in-European-public-admin_OECD-Slovenia.pdf (дата звернення: 13.04.2026).

30. OECD. Reviving Broadly Shared Productivity Growth in Spain. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/reviving-broadly-shared-productivity-growth-in-spain_831bf96e/34061b21-en.pdf (дата звернення: 13.04.2026).

31. OECD. Size and Composition of Public Employment: Data Sources, Methods and Gaps. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/size-and-composition-of-public-employment-data-sources-methods-and-gaps_f6c2babd/32c747be-en.pdf (дата звернення: 13.04.2026).

32. Канцур І. Г., Євтушенко Г. І. Проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Публічне управління та адміністрування на сучасному етапі державотворення : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 24 жовтня 2019 р., Київ / Міністерство освіти і науки України, Київський національний торговельно-економічний університет [та ін.]. Київ : КНТЕУ, 2019. С. 131–134.

33. Кальниш Ю. Особливості кадрового забезпечення політичної реформи в Україні. Політична реформа – гарантія демократичного розвитку українського суспільства : наук.-метод. матеріали на допомогу лекторам / за заг. ред. В. Лугового, В. Князева. Київ: УАДУ, 2003. С. 87–95.

34. Медвідь А. Пріоритети сучасної державної кадрової політики в Україні. Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч.

10-річчю Академії, Київ, 31 травня 2005 р.: у 2 т. / за заг. ред. В. Лугового, В. Князєва. Київ : Вид-во НАДУ, 2005. Т. 1. С. 214–218.

35. Приходько В. А. Місцева влада в світлі сучасної державної політики. Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 1. С. 426–431. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2009_1_66 (дата звернення: 16.015.2026).

36. Сидоренко П. В. Кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади України: сутність та тенденції розвитку : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Київ : Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2012. 20 с.

37. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf (дата звернення: 13.04.2026).

38. Дороніна О. А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні : монографія. Донецьк : ДонНУ, 2013. 395 с.

39. Демихіна О. І. Кадрова політика органів місцевого самоврядування: проблеми та шляхи удосконалення. Advanced technologies of science and education : матеріали XIV Міжнар. наук. інтернет-конф., 2017. URL: <http://intkonf.org/demihina-oi-kadrova-politika-organiv-mistsevogo-samovryaduvannya-problemi-ta-shlyahi-udoskonalennya/> (дата звернення: 13.04.2026).

40. OECD. Skills for a High Performing Civil Service. Paris : OECD Publishing, 2017. URL: https://digital.gob.es/content/dam/sgad/sefp/portalsefp/funcion-publica/organos-colaboracion/relaciones-internacionales/ocde/Skills_high_performing_civil_service.pdf (дата звернення: 16.05.2026).

41. OECD. Digital Government Review of Biscay, Spain. Paris : OECD Publishing, 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-biscay-spain_ab35c0ea-en.html (дата звернення: 16.05.2026).
42. Приходько В. А. Місцева влада в світлі сучасної державної політики. Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 1. С. 426–431. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2009_1_66 (дата звернення: 16.05.2026).
43. OECD. Government at a Glance 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf (дата звернення: 16.05.2026).
44. OECD. Public Employment and Management 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/public-employment-and-management-2023_a8f17605/5b378e11-en.pdf (дата звернення: 16.05.2026).
45. OECD. Digital Government Review of Spain. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government-review-spain.htm> (дата звернення: 16.05.2026).