

Кіцак Ірина Богданівна

*аспірант Львівського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України*

ORCID: 0000-0002-2117-3133

e-mail: irusya@i.ua

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Проаналізовано основні підходи до визначення понять “посада”, “персонал” та “управління персоналом”. На підставі аналізу теоретичних напрацювань вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі публічного управління та адміністрування, а також чинного законодавства України про службу в органах місцевого самоврядування запропоновано визначення поняття управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад.

Ключові слова: персонал; управління персоналом; об'єкт і суб'єкт управління персоналом; трудовий потенціал; кадри; управління персоналом в органах місцевого самоврядування; об'єднані територіальні громади.

Постановка проблеми. Розпочаті в Україні реформи, спрямовані на створення сучасної системи місцевого самоврядування на основі європейських цінностей, розвитку місцевої демократії, наділення територіальних громад повноваженнями та ресурсами, повинні забезпечити місцевий економічний розвиток та надання населенню високоякісних та доступних публічних послуг. Ключовою у процесах забезпечення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території має стати роль об'єднаних територіальних громад.

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

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Доцільно зауважити, що проблеми управління персоналом досить часто є предметом досліджень провідних українських та зарубіжних вчених. Зокрема, значний внесок у визначення сутності, принципів, методів та функцій управління персоналом було зроблено класиками науки менеджменту: Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файольом, Г. Фордом та іншими. Також проблеми управління персоналом розглядали вітчизняні науковці: В. Веснін, Л. Михайлова, М. Виноградський, Я. Крушельницька, О. Кириченко, М. Бутко, В. Рульєв, Л. Кібанов та інші.

Сутність управління персоналом у публічних організаціях була предметом досліджень Н. Гавкалової; сучасна система управління персоналом державної служби – О. Пархоменко-Куцевіл; управління керівним персоналом у сфері

державної служби України – Н. Гончарук; кадрові процеси у державному управлінні України – В. Олуйка; стратегічне управління персоналом органів державної влади – А. Рачинського; актуальні питання становлення та розвитку державної кадрової політики – К. Ващенко та інших.

Зокрема, Ф. Тейлор вказував на застосування основних принципів ефективного управління персоналом, обґрунтував та застосовував науковий відбір працівників, удосконалення системи стимулювання праці, поєднання режиму праці та відпочинку. Г. Емерсон передбачив виникнення такої професії, як менеджер із управління персоналу, та сформулював перелік вимог, яким він повинен відповідати, а також сформулював принципи продуктивності, які стали основою раціональної організації праці. Своєю чергою, А. Файоль виокремив основні принципи управління персоналом, а саме: стабільність кадрового складу, винагорода, підпорядкованість приватних інтересів суспільним, єдність персоналу тощо. Г. Форд намагався вирішити проблему плинності кадрів та організував так званий “психологічний відділ” [1].

В. Веснін тлумачить управління як діяльність із упорядкування процесів, що тривають у природі, техніці та суспільстві, зниження невизначеності та приведення в потрібний стан із урахуванням тенденцій їх розвитку та зміни середовища (для різних її типів потрібні свої способи управління) [2]. Іншими словами, управління повинне забезпечувати впорядкованість відповідної системи, її цілісність, нормальне функціонування і розвиток.

Зокрема, Н. Гавкалова вважає, що сутність управління персоналом в публічних організаціях полягає у забезпеченні оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організації професійного розвитку персоналу, досягненні раціонального ступеня мобільності персоналу в публічній організації [3].

О. Пархоменко-Куцевіл зазначає, що сучасна система управління персоналом потребує суттєвого оновлення та модернізації [4]. Вважає, що виникла потреба у формуванні міністерства кадрів державної служби, що забезпечить формування єдиної та послідовної кадрової політики у державі, побудову єдиної системи управління персоналом державної служби.

Н. Гончарук розкрила сутність, мету, функції, принципи, методи, організаційну структуру, критерії оцінювання та технології організації управління керівним персоналом у сфері державної служби; висвітлила питання професійного відбору, визначення ефективності діяльності та кадрового потенціалу керівників різного рівня у сфері державної служби України [5].

В. Олуйко розглянув стан кадрових процесів у державному управлінні України, визначив пріоритетні тенденції якісного розгортання кадрової політики держави; здійснив огляд кадрового забезпечення державного управління та професіоналізації корпусу державних службовців [6].

А. Рачинський дослідив стратегічне управління персоналом органів державної влади та розробив авторський підхід до стратегічного управління персоналом як механізму здійснення структурних змін у діяльності органів

державної влади за умов кризи, а також уточнив методологічні засади становлення стратегічного підходу до управління персоналом у таких органах, критерії розробки та запровадження ціннісних стратегій у діяльність їх персоналу [7].

К. Ващенко розглянув актуальні питання становлення та розвитку державної кадрової політики, розкрив її концептуальні засади, механізми реалізації, стан забезпечення кадрами різних сфер суспільства, досвід європейських країн та США щодо розробки та впровадження кадрової політики, можливості його впровадження в Україні, основні напрями модернізації кадрової політики. Особливу увагу приділив нормативно-правовому, організаційному і матеріально-фінансовому супроводу модернізації, напрямам модернізації державної кадрової політики в Україні [8].

Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на опрацьованість багатьох аспектів досліджуваної проблематики, питання особливостей управління персоналом саме в органах місцевого самоврядування загалом чи в об'єднаних територіальних громадах зокрема залишаються відкритими.

Виклад основного матеріалу. Для визначення поняття “управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад” проаналізуємо підходи до розуміння загальних понять “персонал” та “управління персоналом”.

Загалом персонал – це особистий склад організації, який включає всіх найманих робітників, а також працюючих власників та співвласників [9]. Зокрема, Л. Михайлова визначає персонал як особовий склад чи частину цього складу, яка є групою за професійними чи іншими ознаками, наприклад, виділяють персонал обслуговуючий, виробничий, управлінський [10]. М. Виноградський запропонував різні класифікації персоналу, зокрема: за посадовими ознаками, за рівнем управління, за спеціальною освітою та за галузями економіки. Також поділяє персонал у процесі прийняття і реалізації рішень на керівників, спеціалістів і технічних виконавців [11].

Існує багато підходів до визначення поняття “управління персоналом”. Зокрема, такі вчені, як Я. Крушельницька [12], О. Кириченко [13], визначають “управління персоналом” як цілеспрямовану діяльність керівників та фахівців щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, яке включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів, формування системи управління персоналом для досягнення цілей організації.

Дещо інший підхід пропонує М. Бутко, який визначає “управління персоналом” як практичну діяльність, спрямовану на визначення потреб організації в персоналі з урахуванням наявного кадрового складу, забезпечення організації якісним персоналом, регулювання процесів його раціонального використання, забезпечення організаційних, економічних і соціальних умов для ефективної та продуктивної роботи з метою досягнення цілей організації [14].

На думку А. Рачинського, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу органів державної влади, органів місцевого

самоврядування, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, а також методів управління персоналом. Ця діяльність полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі [15].

Доцільно зауважити, що при дослідженні проблем управління персоналом думки науковців щодо його об'єктів та суб'єктів різняться. Зокрема, на думку В. Рульєва, об'єктами управління персоналом є організація загалом, кожен її структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи і кожний працівник незалежно від статусу в організації. Суб'єктом управління персоналом в організації є лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції [16].

Дещо інший підхід пропонує Л. Кібанов, який вважає, що об'єктом управління персоналом є окремий працівник, а також якась їхня сукупність, що виступає як трудовий колектив, динаміка його розвитку, структури та цільові взаємозв'язки, політика щодо персоналу. Також об'єктом управління є технологія та методи управління. Суб'єктом управління персоналом є служба управління персоналом та залучені за видом діяльності вищі лінійні та функціональні керівники [17]. На нашу думку, підхід Л. Кібанова дає змогу чіткіше виокремити об'єкт та суб'єкт управління персоналом.

Таким чином, управління персоналом можна охарактеризувати як систему, сукупність взаємопов'язаних елементів, яка включає об'єкт та суб'єкт управління, між якими існують організаційні та управлінські відносини, а також функції управління, що реалізуються через систему відповідних механізмів.

Сутність управління персоналом у публічних організаціях, на думку Н. Гавкалової, полягає у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення раціонального ступеня мобільності та ефективного використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій. Основою цих відносин є принципи, методи і форми впливу на зацікавленість, поведінку і діяльність персоналу з метою максимального їх використання [18].

Ефективність формування та використання персоналу органів місцевого самоврядування, як зазначає Т. Покотило, залежить від результативності дотримання таких принципів управління персоналом: системність управління; раціональне формування трудового потенціалу; відповідність матеріального та нематеріального стимулювання; оптимізація рівнів ієрархії організаційної структури управління; формування корпоративної культури та організаційної структури управління згори донизу; активізація інтелектуальної складової

трудового потенціалу організації; самомотивація працівників до повної реалізації трудового потенціалу тощо [19].

Використання методології сучасного управління персоналом в органах місцевого самоврядування є об'єктивною тенденцією, відповіддю на вимоги демократизованого суспільства щодо радикального підвищення результативності та ефективності надання послуг цими органами та зміни стилю відносин влади й громадян. Такий підхід, на думку Б. Колеснікова, дає можливість узагальнити та реалізувати цілий спектр питань адаптації посадових осіб місцевого самоврядування до зовнішніх умов, врахування особистого фактору в побудові системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування [20].

Отже, в системі органів місцевого самоврядування персонал має бути основним внутрішнім елементом, а громада як споживач послуг органів місцевого самоврядування – зовнішнім. При цьому важливими, на нашу думку, завданнями з управління персоналом в органах місцевого самоврядування можуть бути такі: розробка оновленого законодавства щодо служби в органах місцевого самоврядування для забезпечення діяльності з розвитку управління персоналом; якісна укомплектованість служб (відділів) управління персоналом; методичне, матеріально-технічне та фінансове забезпечення служб (відділів) управління персоналом органів місцевого самоврядування.

Таким чином, на нашу думку, управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад можна розглядати як процес, який включає основні етапи:

- планування потреб у персоналі;
- здійснення конкурсного відбору;
- підвищення рівня професійної компетентності;
- оцінювання завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності тощо.

Вказані етапи процесу управління персоналом здійснюються з метою раціонального використання людських ресурсів як передумови для підвищення ефективності та результативності діяльності органу місцевого самоврядування.

Доцільно зауважити, що чинний Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” № 2493-III від 07.06.2001 р. не містить прямих норм, що регулюють діяльність системи управління персоналом органів місцевого самоврядування в Україні [21]. Елементи цієї системи згадані лише опосередковано в окремих статтях цього закону, зокрема: прийняття на службу в органи місцевого самоврядування (ст. 10); ранги посадових осіб місцевого самоврядування (ст. 15); кадровий резерв служби в органах місцевого самоврядування (ст. 16); атестація посадових осіб місцевого самоврядування (ст. 17); інші питання проходження служби в органах місцевого самоврядування – організація навчання і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, просування їх по службі тощо (ст. 19); підстави припинення служби в органах місцевого самоврядування (ст. 20).

Дослідивши проект нової редакції Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування”, нами з’ясовано, що він містить окремі статті, які регулюють діяльність системи управління персоналом органів місцевого самоврядування в Україні, зокрема: керівник служби в органах місцевого самоврядування (ст. 9); служба персоналу в органі місцевого самоврядування (ст. 10); вимоги до професійної компетентності кандидата на зайняття вакантної посади службовця місцевого самоврядування (ст. 17); вступ на службу в органи місцевого самоврядування (ст. 18); порядок призначення на посаду службовця місцевого самоврядування (ст. 27); особова справа службовця місцевого самоврядування (ст. 33); ранги службовців місцевого самоврядування (ст. 34); оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування (ст. 37); підвищення рівня професійної компетентності службовців місцевого самоврядування (ст. 38); просування службовця місцевого самоврядування по службі (ст. 40); підстави припинення служби в органах місцевого самоврядування (ст. 61); порядок припинення служби в органах місцевого самоврядування (ст. 61) [22, 23].

Компаративний аналіз наведених законодавчих актів у частині управління персоналом дає підстави зробити висновок, що прийняття нової редакції закону є нагальною потребою і необхідністю для розвитку органів місцевого самоврядування, насамперед на рівні об’єднаних територіальних громад.

Висновки і перспективи подальших розвідок Таким чином, дослідивши теоретичні напрацювання, а також відповідні законодавчі акти, управління персоналом органів місцевого самоврядування об’єднаних територіальних громад пропонуємо визначати як практичну діяльність, спрямовану на забезпечення органів місцевого самоврядування якісним персоналом, його адаптацію, професійну орієнтацію, навчання, оцінку, трудове переміщення, підготовку, забезпечення організаційних, економічних і соціальних умов для ефективної та продуктивної роботи органів місцевого самоврядування об’єднаних територіальних громад.

Перспективами подальших розвідок у цьому напрямку є аналіз нормативно-правових передумов функціонування систем управління персоналом в органах місцевого самоврядування, зокрема в об’єднаних територіальних громадах.

Список використаної літератури

1. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Т. Управление – это наука и искусство. Москва : Республика, 1992. 83 с.
2. Веснин В. Р. Управление персоналом. Москва : Проспект, 2008. С. 2.
3. Гавкалова Н., Мосумова А. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми // Ефективна економіка. 2016. Вип. 6. URL : <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5018> (дата звернення: 14.11.2018).
4. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи розвитку // Демократичне врядування. 2010.

Вип. 5. URL : http://lvivacademy.com/vidavniststvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf (дата звернення: 01.11.2018).

5. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

6. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. 326 с.

7. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія. Київ : НАДУ, 2009. 316 с.

8. Реформування державної кадрової політики в Україні : навч.-метод. посіб. / ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; Нац. агентство України з питань держ. служби ; Центр адапт. держ. служби до стандартів Європ. Союзу. Київ : НАДУ, 2015. 408 с.

9. Управление персоналом организации : учебник / под ред. Л. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2005. С. 56.

10. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. С. 12.

11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. С. 36.

12. Крушельницька Я. В. Управління персоналом. URL : <http://library.if.ua/books/45.html> (дата звернення: 14.09.2018).

13. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. URL : http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/books/_book-721.html (дата звернення: 14.09.2018).

14. Менеджмент для публічної влади : навч. посіб. / за заг. ред. д-ра екон. наук. проф. М. П. Бутка. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2011. 360 с.

15. Рачинський А. П. Управління персоналом в органах державної влади, органах місцевого самоврядування : навч. посіб. Київ : Вид-во НАДУ, 2008. С. 9.

16. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КОНДОР, 2012. С. 12.

17. Управление персоналом организации... С. 85.

18. Гавкалова Н., Мосумова А. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми...

19. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби // Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1 (48). С. 187.

20. Колесніков Б. П. Шляхи підвищення ефективності роботи кадрових служб в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Вип. 1. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2004. С. 178—183.

21. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України № 2493-III від 07.06.2001 р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 15.10.2018).

22. Про службу в органах місцевого самоврядування : проект нової редакції Закону України (номер реєстрації 2489 від 30.03.2015 р.). URL : <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=54569&pf35401=425713> (дата звернення: 15.10.2018).

23. Кіцак І. Б. Управління персоналом органів місцевого самоврядування: підходи до визначення поняття // Проблеми розвитку публічного управління в Україні : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. до 100-річчя запровадження державної служби України /

за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. С. 303—306.

Статтю подано: 30.11.2018

Статтю схвалено: 14.12.2018

Kitsak Iryna Bohdanivna

*Postgraduate student of Lviv Regional Institute for Public Administration
of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-2117-3133

e-mail: irusya@i.ua

THEORETICAL ASPECTS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT OF LOCAL AUTHORITIES OF THE UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES

Problem setting. Reforms initiated in Ukraine aimed at creating a modern system of local self-government based on European values, the development of local democracy, the allocation of territorial communities with powers and resources should ensure local economic development and provide the population with high-quality and affordable public services. The role of United territorial communities should be a key one to ensuring the interests of citizens in all spheres of life in the respective territory.

Highly topical in the context of decentralization is the problem of providing united territorial communities with the qualified and efficient staff, since its professional level is one of the prerequisites for successful community development.

Recent research and publications analysis. It should be noted that the issues of personnel management are often the subject of research by leading Ukrainian and foreign scientists. In particular, a significant contribution to the definition of the essence, principles, methods and functions of the personnel management was made by the classics of management science such as F. Taylor, G. Emerson, A. Fayolom, and G. Ford, and others. Also, the problems of personnel management were considered by Ukrainian scientists V. Vesnin, L. Mikhailova, M. Vinogradskyi, Ya. Krushelnyska, A. Kyrychenko, M. Butko, V. Ruliev, L. Kibanov etc.

The essence of personnel management in public organizations was the subject of research by N. Gavkalova, the modern system of personnel management of the civil service – O. Parkhomenko-Kutsevil, the management of senior personnel in the field of civil service of Ukraine – N. Goncharuk, personnel processes in the public administration of Ukraine – V. Oluika; strategic personnel management of public authorities – A. Rachynskyi, topical issues of forming and developing the state personnel policy – K. Vashchenko and by the others.

Highlighting previously unsettled parts of the general problem. Despite the working out of many aspects of the researched problem, the issues of the specifics of personnel management exactly in local authorities in general or, in particular, in the united territorial communities, remain open.

Paper main body. Personnel management can be characterized as a system, a set of interrelated elements, which includes the object and subject of management, between which there are organizational and managerial relations, as well as management functions implemented through the system of appropriate mechanisms.

In the system of local government authorities, the personnel (staff) should be the main internal element, and the community, as a consumer of services of local government

authorities, is the external one. At the same time, in our opinion, the vital tasks of the personnel management in local government authorities might be the following: the elaboration of updated legislation on the service in local government authorities for providing the activities concerning the personnel management development; high-quality staffing of the personnel management departments; methodical, logistical and financial support of the personnel management departments of local government authorities.

In our opinion, the personnel management of local government authorities of the United territorial communities can be considered as a process that includes the main stages:

- planning of needs in staffing;
- conducting the competitive selection;
- raising the level of professional competence;
- assessing the tasks and key indicators of the effectiveness, efficiency and quality

of the service activities, etc.

The specified stages of the personnel management process are carried out with a view to the rational use of human resources as a prerequisite for increasing the efficiency and effectiveness of the local government authority.

Conclusions of the research and prospects for further studies. Thus, after studying the theoretical developments, as well as the relevant legislative acts, we suggest to define the personnel management of local government authorities of the United territorial communities as the practical activity aimed at providing local authorities with the qualified and skillful personnel, its adaptation, professional orientation, training, evaluation, labour mobility, preparation, provision of organizational, economic and social conditions for the efficient and productive work of local government authorities of the United territorial communities.

Key words: personnel; personnel management; object and subject of the personnel management; labour potential; staffing; personnel management in local authorities; United territorial communities.

References

1. Fajol, A., Jemerson, G., Tejlor, F., Ford, T. (1992). *Upravlenie – eto nauka i isskustvo*. Moskva: Respublika. 83 p. [in Russian].
2. Vesnin, V. (2008). *Upravlenie personalom*. Moskva: Prospekt. pp. 2 [in Russian].
3. Havkalova, N., Mosumova, A. (2016). Upravlinnia personalom v publichnykh orhanizatsiiakh: osoblyvosti ta problemy. *Efektivna ekonomika*, Issue 6. URL : <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektivna-ekonomika&s=ua&z=5018> [in Ukrainian].
4. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2010). Suchasna systema upravlinnia personalom derzhavnoi sluzhby Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku. *Demokratychna vriaduvannia*, Issue 5. URL : http://lvivacademy.com/vidavnytstvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf [in Ukrainian].
5. Honcharuk, N. T. (2012). *Upravlinnia kerivnym personalom u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: teoriia ta praktyka*. Dnipropetrovsk: DRIPA NAPA. 343 p. [in Ukrainian].
6. Oluiko, V. M. (2005). *Kadrovi protsesy v derzhavnomu upravlinni Ukrainy: stan i perspektyvy rozvytku*. Khmelnytskyi: Vyd-vo KhUUP. 326 p. [in Ukrainian].
7. Rachynskyi, A. P. (2009). *Stratehichne upravlinnia personalom v orhanakh derzhavnoi vlady (teoretyko-metodolohichniy analiz)*. Kyiv: NAPA. 316 p. [in Ukrainian].
8. Kovbasiuk, Yu. V., Vashchenko, K. O., Surmin Yu. P. (Eds.). *Reformuvannia derzhavnoi kadrovoi polityky v Ukraini*. (2015). Kyiv : NAPA. 408 p. [in Ukrainian].

9. Kibanova, L. Ja. (Ed.). (2005). *Upravlenie personalom organizacii*. (3rd ed.). Moskva: INFRA-M. pp. 56 [in Russian].
10. Mykhailova, L. I. (2007). *Upravlinnia personalom*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. p. 12 [in Ukrainian].
11. Vynohradskyi, M. D., Vynohradska, A. M., Shkanova, O. M. (2009). *Upravlinnia personalom*. (2nd ed.). Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. P. 36 [in Ukrainian].
12. Krushelnytska, Ya. V. (2018). *Upravlinnia personalom*. URL : <http://library.if.ua/books/45.html> [in Ukrainian].
13. Kyrychenko, O. A. (2018). *Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti*. URL : http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/books/_book-721.html [in Ukrainian].
14. Butko, M. P. (Ed.). (2011). *Menedzhment dlia publichnoi vlady*. Nizhyn: Aspekt-Polihraf. 360 p. [in Ukrainian].
15. Rachynskyi, A. P. (2008). *Upravlinnia personalom v orhanakh derzhavnoi vlady, orhanakh mistsevoho samovriaduvannia*. Kyiv: NAPA. pp. 9 [in Ukrainian].
16. Ruliev, V. A., Hutkevych, S. O., Mostenska, T. L. (2012). *Upravlinnia personalom*. Kyiv: KONDOR. pp. 12 [in Ukrainian].
17. Kibanova, L. Ja. (Ed.). (2005). *Upravlenie personalom organizacii...* pp. 85.
18. Havkalova, N., Mosumova, A. (2016). *Upravlinnia personalom v publichnykh orhanizatsiiakh: osoblyvosti ta problemy...*
19. Pokotylo, T. V. (2015). Problemy rozvytku trudovoho potentsialu v orhanakh publichnoi sluzhby. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, Issue 1 (48), pp. 187 [in Ukrainian].
20. Kolesnikov, B. P. (2004). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti roboty kadrovyykh sluzhb v orhanakh vykonavchoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, Issue 1, pp. 178-183 [in Ukrainian].
21. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. № 2493-III. (2001) [in Ukrainian].
22. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. № 2489. (2015). [in Ukrainian].
23. Kitsak, I. B. (2018). Upravlinnia personalom orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: pidkhody do vyznachennia poniattia, *Problemy rozvytku publichnoho upravlinnia v Ukraini*, Proceedings of the Conference Title. Lviv: LRIPA NAPA, pp. 303-306 [in Ukrainian].

Paper submitted: 30.11.2018

Paper accepted: 14.12.2018

Цитування: Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 4 (57) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. С. 135—144.

Citation: Kitsak, I. B. (2018). Teoretychni aspekty upravlinnia personalom orhaniv mistsevoho samovriaduvannia obiednanykh terytorialnykh hromad. *Efficiency of Public Administration*, Issue 4 (57), pp. 135-144.