

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-148>

УДК 330.3-057.54:[061.2(100):005.942]

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

FOREIGN EXPERIENCE IN THE FORMATION OF A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM

Білокудря Аліна Віталіївна

аспірантка,

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку

Національної академії наук України

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8542-5006>

Іванова Ольга Юріївна

доктор економічних наук, доцент,

завідувач сектору проблем регіонального розвитку та децентралізації

відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку

Національної академії наук України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3656-2473>

Bilokudria Alina, Ivanova Olga

Research Center for Industrial Problems of Development
of the National Academy of Sciences of Ukraine

Стаття детально аналізує сучасні підходи до управління людськими ресурсами (УЛР), які успішно застосовуються у провідних організаціях світу. Ключовий фокус статті спрямований на оцінку можливості адаптації зарубіжного досвіду УЛР до українських реалій. У статті розглянуто детально ключові аспекти управління персоналом в ТГ, такі як: принципи децентралізації, орієнтація на результати, розвиток компетенцій, залучення громадськості. Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду дозволив виявити як позитивні, так і негативні аспекти різних моделей управління персоналом в ТГ. Виокремлено кращі практики, які можуть бути адаптовані до українських умов, та проаналізовано потенційні бар'єри для їх впровадження. Особлива увага приділяється можливості впровадження зарубіжного досвіду в українських ТГ. Автор розглядає як переваги, так і виклики, з якими можуть зіткнутися українські громади.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, система управління персоналом, зарубіжний досвід, аспекти управління персоналом, контекст впровадження, децентралізація.

The article analyzes modern approaches to human resources management in detail resources (ULR), which are successfully used in the world's leading organizations. The key focus of the article is aimed at assessing the possibility of adaptation foreign experience of OHR to Ukrainian realities. The article considers modern approaches to personnel management, with an emphasis on individualization and employee motivation. The article is devoted to the topical issue of formation effective human resource management system in the United territorial communities (TG) of Ukraine. Based on the analysis of foreign experience, in particular the countries of the European Union, modern ones are studied trends and approaches to personnel management in local bodies municipality. Effective personnel management is a key factor in the success of modern companies. Foreign experience demonstrates significant advantages of well-established personnel management systems, but their adaptation to Ukrainian realities has its own peculiarities and challenges. The need to develop effective strategies for the introduction of foreign models of personnel management in Ukrainian companies, taking into account modern trends and the specifics of the Ukrainian business environment. The results of the study can be used to develop recommendations for improving personnel management systems in Ukrainian companies, as well as for training specialists in the field of personnel management. The article discusses in detail the key aspects of personnel management in TG, such as: principles of decentralization, orientation to results, development competencies, involvement of the public, cooperation with

the public organizations A comparative analysis of foreign experience made it possible to reveal how positive and negative aspects of different models of personnel management c TG. The best practices that can be adapted to Ukrainian ones are highlighted conditions, and analyzed potential barriers to their implementation. Special attention is paid to the possibility of introducing foreign experience in Ukrainian TG. The author considers both the advantages and the challenges, with which Ukrainian communities may face.

Keywords: human resources management, personnel management system, foreign experience, aspects of personnel management, implementation context, decentralization.

Постановка проблеми. У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективно управління людськими ресурсами стає одним з ключових факторів успіху компанії. Зарубіжний досвід свідчить про те, що добре налагоджена система управління персоналом може значно підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та зміцнити конкурентні позиції підприємства. Однак, перенесення зарубіжних моделей на український ґрунт має свої особливості та виклики.

Сучасні тенденції в управлінні персоналом за кордоном характеризуються: стратегічним підходом, орієнтацією на людину, використанням технологій, гнучкими формами організації праці, фокусом розвитку талантів [2].

Проблема впровадження зарубіжного досвіду в управлінні людськими ресурсами (УЛР) в Україні є надзвичайно актуальною з кількох причин таких, як глобалізація бізнесу, швидкі зміни в бізнес-середовищі, дефіцит кваліфікованих кадрів, зміна цінностей працівників, недостатня ефективність традиційних підходів до УЛР, воєнний стан на території України.

Впровадження зарубіжного досвіду УЛР в Україні є необхідним кроком для розвитку українського бізнесу. Однак, цей процес потребує ретельного аналізу та адаптації до місцевих умов. Важливо враховувати як переваги, так і труднощі, пов'язані з цим процесом.

Об'єктом дослідження у нашому випадку є система управління людськими ресурсами (УЛР) в зарубіжних країнах, яка демонструє високу ефективність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Автори звертають увагу на важливість адаптації світового досвіду управління персоналом до українських реалій, особливо в контексті розвитку ринкової економіки (Н. Базалійська) [2]. Підкреслюється значення соціальних і психологічних факторів у формуванні кадрової політики, особливо в державному секторі (В. Гурієвська). Автори акцентують на необхідності проблемно-орієнтованого підходу до розвитку людських ресурсів, що дозволяє ефективніше реагувати на сучасні виклики (В. Лаптев) [5]. Представлені

джерела відображають актуальні тенденції в дослідженнях управління персоналом, місцевого самоврядування та розвитку територіальних громад. Для подальшого розвитку цих напрямів необхідні комплексні дослідження, які враховуватимуть як теоретичні аспекти, так і практичні аспекти управління.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз зарубіжного досвіду формування систем управління людськими ресурсами (УЛР) – це актуальне та багатогранне дослідження. Однак, незважаючи на численні дослідження та практичні впровадження, деякі аспекти залишаються не до кінця вивченими та потребують подальшого аналізу: трансфертабельність моделей, динаміка змін, міжкультурні команди та глобальні компанії, соціальна відповідальність та сталий розвиток. Виділення цих не вирішених аспектів дозволяє сформулювати напрямки для подальших досліджень: порівняння систем УЛР в різних країнах з урахуванням культурних, економічних та інших факторів.

Формулювання цілей статті: провести порівняльний аналіз систем управління персоналом в Україні та провідних країнах світу, виявити найкращі практики та сформулювати рекомендації для вдосконалення української моделі управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наукова новизна дослідження фокусується на специфіці управління людськими ресурсами саме ТГ, що відрізняються від традиційних адміністративних одиниць, нами підкреслено важливість законодавчої бази для ефективного УЛР та виявлено як позитивні, так і негативні аспекти чинного законодавства. На основі результатів дослідження нами подано рекомендації для вдосконалення систем УЛР в українських ТГ: розробити нові нормативно-правові акти, які б враховували специфіку УЛР в ТГ, впровадити гнучкі системи оплати праці та інші мотиваційні інструменти, розвивати систему підготовки кадрів для органів місцевого самоврядування, створити ефективні системи оцінки ефективності роботи працівників.

Основними методами, які були використані є: аналіз літератури: систематичний огляд наукових публікацій, присвячених управлінню персоналом в органах місцевого самоврядування, особливо в західних країнах, аналіз звітів таких організацій, як ООН, ЄС, Світовий банк, щодо досвіду впровадження реформ у сфері державного управління, зокрема, в ТГ, вивчення теоретичних основ управління персоналом, організаційної поведінки, державного управління.

Наступний метод порівняльного аналізу: аналіз систем управління персоналом в ТГ різних країн (наприклад, країн ЄС) та України. Кейс-стаді: дослідження окремих ТГ: детальний аналіз досвіду конкретних українських та зарубіжних ТГ, які успішно впроваджували інновації в управлінні персоналом. Комбінація цих методів дозволила отримати більш повну та об'єктивну картину ситуації та розробити ефективні рекомендації для вдосконалення системи управління персоналом в українських ТГ.

Детальніше охарактеризуємо особливості управління людськими ресурсами на рівні ТГ в інших країнах. Управління людськими ресурсами (УЛР) на рівні об'єднаних територіальних громад (ТГ) в Польщі має свої специфічні особливості, які впливають з особливостей польського законодавства, культурних традицій та досвіду децентралізації. Польща має досить детальне законодавство, яке регулює діяльність органів місцевого самоврядування, включаючи питання управління персоналом. Водночас, законодавство передбачає певну гнучкість, що дозволяє ТГ адаптувати систему УЛР до своїх потреб. У Польщі добре розвинений інститут соціального діалогу між роботодавцями і працівниками, що впливає на умови праці в ТГ. Системи оплати праці в польських ТГ зазвичай є прозорими і базуються на чітких критеріях. Крім основної заробітної плати, часто передбачаються різноманітні премії, доплати та інші мотиваційні елементи. Оплата праці працівників ТГ часто пов'язана з досягненням певних результатів і виконанням конкретних завдань. Польські ТГ надають своїм працівникам можливість систематично підвищувати свою кваліфікацію [7]. Працівникам ТГ надається широкий спектр соціальних гарантій, включаючи медичне страхування, пенсійне забезпечення, оплачувані відпустки тощо.

Швеція відома своєю розвинутою системою соціального забезпечення та ефективним державним управлінням. Ці фактори значно

впливають на особливості управління людськими ресурсами (УЛР) на рівні об'єднаних територіальних громад (ТГ). Велика увага приділяється постійному професійному розвитку працівників, їхньому навчанню та підвищенню кваліфікації. Працівники активно залучаються до процесу прийняття рішень, що стосуються їхньої роботи. Інформація про діяльність ТГ є доступною для громадськості та працівників. Створено умови для рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від їхнього походження, статі, віку чи інших характеристик [3].

Австрія відома своєю високою якістю життя та ефективним державним управлінням. Ці фактори значно впливають на особливості управління людськими ресурсами (УЛР) на рівні об'єднаних територіальних громад (ТГ). Працівники ТГ мають широкий спектр соціальних гарантій, включаючи медичне страхування, пенсійне забезпечення та оплачувані відпустки. Створено умови для рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від їхнього походження, статі, віку чи інших характеристик. Працівники активно залучаються до процесу прийняття рішень, що стосуються їхньої роботи. Австрійська модель УЛР характеризується високим рівнем соціальної захищеності працівників, ефективністю управління та орієнтацією на якість послуг. Впровадження деяких елементів цієї моделі може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом в українських ТГ [1].

Реформа державної влади в Італії призвела до створення трирівневої системи управління, де кожен рівень має свої повноваження. Регіони, які мають найбільші повноваження, відповідають за значну частину бюджету та стратегічне планування розвитку. Провінції та комуни виконують більш конкретні завдання, такі як управління транспортом, освітою, соціальними послугами та інфраструктурою. Три основні рівні адміністративно-територіального устрою Італії: Regione: це найбільша адміністративно-територіальна одиниця після держави. Provincia: є підрозділами регіонів. Comune: це найменша адміністративно-територіальна одиниця і найближча до громадян. Ця модель формувалася протягом багатьох років і відображає специфіку італійського суспільства та економіки. Профспілки в Італії мають великий вплив на умови праці в державному секторі, включаючи ТГ. Колективні договори є основою для визначення заробітної плати, умов праці та соціальних гарантій. Італійська система

державної служби характеризується високим рівнем бюрократизації та складними процедурами найму та звільнення. Однак, останні реформи спрямовані на її спрощення та підвищення ефективності. Однак, слід зазначити, що безпосередній перенос італійської моделі УЛР в українські реалії є складним завданням через значні відмінності в історичному розвитку, економічних умовах та культурних особливостях двох країн.

Франція, як одна з провідних країн Європи, має свою унікальну модель управління людськими ресурсами, особливо на рівні об'єднаних територіальних громад (ТГ). Ця модель формувалася протягом багатьох століть і відображає специфіку французького суспільства та економіки. Франція має сильну традицію централізації влади, що відображається і на рівні ТГ. Багато рішень щодо управління персоналом приймаються на центральному рівні, а місцева влада має обмежені повноваження. Як і в багатьох інших європейських країнах, французька система державної служби характеризується високим рівнем бюрократизації та складними процедурами найму та звільнення. Профспілки в Франції мають значний вплив на умови праці в державному секторі, включаючи ТГ. Колективні договори є основою для визначення заробітної плати, умов праці та соціальних гарантій. Франція приділяє велику увагу забезпеченню рівних можливостей для всіх громадян, включаючи працівників ТГ. Існують закони, які забороняють дискримінацію за ознакою раси, статі, віку тощо. Останні роки в Франції спостерігається тенденція до децентралізації влади, що поступово розширює повноваження ТГ в питаннях управління персоналом. Однак, слід зазначити, що безпосередній перенос французької моделі УЛР в українські реалії є складним завданням через значні відмінності в історичному розвитку, економічних умовах та культурних особливостях двох країн.

Німеччина відома своєю ефективною економікою та високорозвинутою системою соціального забезпечення. Німеччина має високий рівень децентралізації влади, що надає ТГ значну автономію в управлінні персоналом. Профспілки в Німеччині мають великий вплив на умови праці в державному секторі, включаючи ТГ. Колективні договори є основою для визначення заробітної плати, умов праці та соціальних гарантій. Німецькі ТГ орієнтовані на досягнення конкретних результатів, що відображається в системах оцінки

ефективності працівників. Німеччина приділяє велику увагу забезпеченню рівних можливостей для всіх громадян, включаючи працівників ТГ. Існують закони, які забороняють дискримінацію за ознакою раси, статі, віку тощо [4].

Латвія, як країна Балтії, має свою специфічну модель управління людськими ресурсами, особливо на рівні об'єднаних територіальних громад (ТГ). Ця модель формувалася під впливом історичних, культурних та економічних факторів, а також європейської інтеграції. Латвія, як член ЄС, активно імплементує європейські стандарти в управління персоналом. Це стосується як законодавства, так і практичних аспектів управління. У багатьох латвійських ТГ впроваджені системи оцінки ефективності працівників, які дозволяють вимірювати їх внесок у досягнення цілей організації. Латвія активно розвиває електронне урядування, що спрощує багато процесів, пов'язаних з управлінням персоналом, таких як найм, звільнення, облік відпусток тощо.

Велика Британія продемонструвала високу адаптивність до нової політичної ситуації. Саме Brexit став основним каталізатором адаптації британської політичної системи до нової реальності. Місцеве самоврядування активно використовує надані можливості, зокрема, для встановлення міжнародних зв'язків. Незважаючи на численні інституційні бар'єри, місцева влада відстоює свої інтереси. Великобританія, з її багатою історією місцевого самоврядування та розвиненою економікою, має свою унікальну модель управління людськими ресурсами на рівні об'єднаних територіальних громад (ТГ). Ця модель характеризується високим рівнем децентралізації, гнучкістю та орієнтацією на результати. Британські ТГ мають значну автономію в управлінні персоналом. Це дозволяє їм розробляти власні політики та процедури, що відповідають місцевим умовам та потребам. Британська система управління персоналом відрізняється високою гнучкістю. Це дозволяє ТГ швидко адаптуватися до змінних умов та використовувати різноманітні форми організації праці. Британські ТГ фокусуються на досягненні конкретних результатів. Це стимулює працівників до підвищення ефективності та інноваційності.

Розвиток місцевого самоврядування в різних країнах має свої особливості, обумовлені історичними, культурними та політичними факторами. Не існує універсального рецепту для побудови ефективної системи місцевого

самоврядування. Кожна країна повинна розробляти свою модель, враховуючи власні умови та запозичуючи найкращі практики інших країн [6].

Різноманітність історичних умов розвитку країн призвела до формування різних моделей місцевого самоврядування. У Європі виділяють три основні моделі: англосаксонську, континентальну та змішану. Кожна з цих моделей має свої особливості взаємодії між органами місцевого самоврядування та державної влади. Для України важливо вивчити досвід цих країн і обрати модель, яка найбільше відповідає нашим національним особливостям.

Незважаючи на існування різних моделей місцевого самоврядування, взаємовідносини між центральною та місцевою владою в кожній країні мають свої унікальні особливості. Разом з тим, є певні спільні риси, які характеризують децентралізаційні процеси в Європі, такі як прагнення до розширення повноважень місцевого самоврядування та посилення участі громадян в управлінні. Ключовими ознаками децентралізації в європейських країнах є розвиток місцевої демократії, підвищення ефективності вирішення місцевих проблем, забезпечення свободи через автономію регіонів, підтримка культурної різноманітності та стимулювання економічної конкуренції між регіонами.

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що децентралізація є багатограним процесом, який охоплює всі сфери суспільного життя.

Вона сприяє розвитку демократичних інститутів, підвищенню рівня життя населення, вирішенню соціальних проблем та зміцненню суспільства.

Перевагами зарубіжних моделей управління людськими ресурсами є:

- системність та комплексність: зарубіжні моделі зазвичай пропонують цілісний підхід до управління персоналом, охоплюючи всі аспекти від підбору та адаптації до оцінки ефективності та розвитку співробітників;

- орієнтація на результати: багато зарубіжних моделей фокусуються на досягненні конкретних бізнес-результатів через ефективне використання людських ресурсів;

- інноваційність: зарубіжні компанії часто впроваджують новітні технології та підходи в управлінні персоналом, такі як системи управління талантами, аналітика даних про співробітників тощо;

- гнучкість: зарубіжні моделі зазвичай більш гнучкі та адаптуються до змін зовнішнього середовища та потреб бізнесу;

- розвиток співробітників: багато моделей приділяють велику увагу розвитку співробітників, їхньому професійному зростанню та кар'єрному розвитку.

Тепер виділимо недоліки та виклики при адаптації:

- культурні відмінності різних країн можуть значно впливати на ефективність імплементації зарубіжних моделей;

- законодавчі відмінності: трудове законодавство різних країн може відрізнятися,

Таблиця 1

Моделі місцевого самоврядування

Модель місцевого самоврядування	Країни, що використовують	Характеристика моделі
Англосаксонська	Великобританія	Значна свобода дій органів місцевого самоврядування, обраних безпосередньо жителями. Постійний громадський нагляд за роботою місцевої влади. Відсутність державних представників на місцях, які б обмежували самостійність громад.
Континентальна	Франція, Італія, Іспанія, Бельгія, Нідерланди, Польща, Болгарія	Поєднання централізованих і децентралізованих елементів у системі управління. Ієрархічна структура влади, в якій місцеве самоврядування займає підпорядковане становище. Часткова автономія місцевих органів влади, обмежена наглядом державних представників.
Змішана	Німеччина, Австрія	З фокусом на подвійній ролі: В деяких випадках виборний орган місцевого самоврядування виконує дві функції одночасно: представляє інтереси громади та здійснює державні повноваження.

що потребує адаптації моделей до місцевих вимог;

- рівень розвитку економіки та бізнесу в Україні може відрізнятися від розвинених країн, що вимагає модифікації моделей;

- відсутність досвіду: не всі українські компанії мають достатній досвід у впровадженні інноваційних моделей управління персоналом;

- опір до змін: співробітники та менеджмент можуть чинити опір змінам, що ускладнює процес трансформації.

Важливою складовою успішної адаптації зарубіжного досвіду є проведення ретельного аналізу ситуації в компанії, визначення сильних і слабких сторін існуючої системи управління персоналом, а також розробка індивідуального плану дій.

В Україні процес децентралізації управління людськими ресурсами на рівні ТГ ще триває [5]. Основні виклики полягають у:

- недостатньому фінансуванні: багато ТГ стикаються з обмеженими фінансовими ресурсами, що ускладнює залучення кваліфікованих кадрів та забезпечення гідної оплати праці;

- відсутності досвіду: більшість ТГ не мають достатнього досвіду в управлінні персоналом, що вимагає додаткових зусиль для навчання та підвищення кваліфікації працівників;

- недостатньому рівні цифрової грамотності: часто відсутні сучасні інструменти для управління персоналом, що ускладнює ведення кадрового обліку та взаємодію з працівниками.

Охарактеризуємо карту проблем управління людськими ресурсами в Україні:

- недостатня кваліфікація кадрів: відсутність фахівців з управління персоналом, які володіють сучасними знаннями та навичками;

- застарілі методи управління: переважання традиційних методів управління персоналом, які не відповідають сучасним вимогам бізнесу;

- низький рівень мотивації співробітників: недостатня мотивація співробітників, що призводить до зниження продуктивності та високої плинності кадрів;

- відсутність системи планування кар'єри: недостатня увага до розвитку співробітників, відсутність чіткої системи планування кар'єри;

- слабка корпоративна культура: відсутність сильної корпоративної культури, що об'єднує співробітників та сприяє досягненню спільних цілей;

- недостатнє використання технологій в управлінні людськими ресурсами, що

ускладнює процес прийняття рішень та аналіз даних;

- воєнний стан.

Досвід інших країн свідчить, що ефективно управління людськими ресурсами на рівні ТГ є важливим фактором для успішного розвитку громади. Для України це означає необхідність подальшої децентралізації повноважень, розвитку кадрового потенціалу та використання сучасних інструментів управління персоналом.

ЄС виділяє кошти на розвиток ТГ через різноманітні інструменти та програми. Основні з них:

- інструмент сусідства: цей інструмент є одним з головних джерел фінансування для України. Кошти спрямовуються на підтримку реформ, зокрема на децентралізацію, розвиток інфраструктури, підвищення енергоефективності тощо;

- програми ЄС: такі програми, як ERASMUS+, Horizon Europe, COSME та інші, також можуть фінансувати проекти на місцевому рівні [9];

- фінансування через міжнародні організації: ЄС співпрацює з міжнародними організаціями, такими як ПРООН, USAID, для реалізації проектів в Україні. Ці організації можуть додатково фінансувати розвиток ТГ.

Однією з основних проблем у процесі відновлення є недостатня спроможність місцевих громад у сфері проектного менеджменту. Для вирішення цієї проблеми створено низку ініціатив, таких як Агенції регіонального розвитку та Команда підтримки громад. Ці організації надають необхідні знання та ресурси, допомагаючи громадам ефективно управляти проектами відновлення.

В умовах війни, коли ставки надзвичайно високі, прозорість стає ще більш критичною. Вона не лише зміцнює довіру всередині країни, а й є ключовим фактором для залучення міжнародної підтримки.

З 2020 року Україна бере участь у дослідженні Open Data Maturity Report (ODM). За короткий термін наша країна досягла значних успіхів, посівши друге місце серед 35 країн. Це свідчить про швидкий розвиток сфери відкритих даних в Україні. ODM є важливим інструментом для моніторингу прогресу та визначення напрямків для подальшого розвитку [8].

Україна отримала низький бал в Індексі сприйняття корупції за останні три роки. Це свідчить про те, що проблема корупції в нашій країні залишається актуальною. Для того, щоб підвищити рівень довіри до влади,

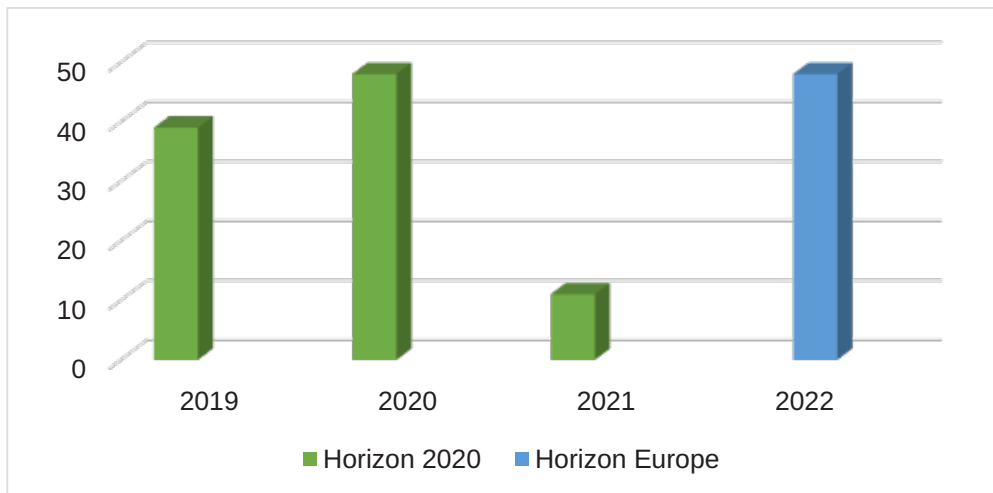


Рис. 1. Участь України в рамкових програмах R&I ЄС: кількість підписаних грантів

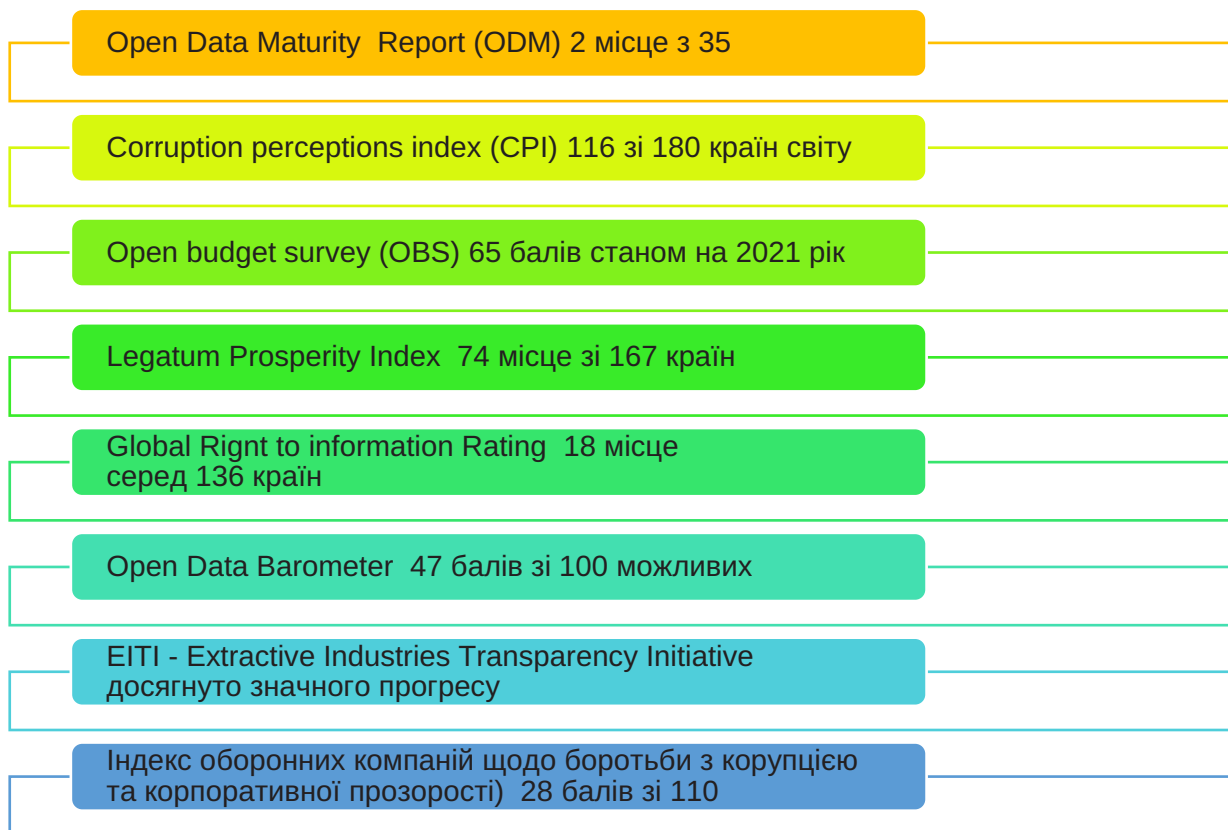


Рис. 2. Міжнародні рейтинги та індекси прозорості, у яких присутня Україна

необхідно вжити комплексних заходів щодо боротьби з корупцією та підвищення прозорості державних інституцій.

Опитування Open Budget Survey (OBS) оцінює, наскільки відкриті бюджети різних країн. Якщо країна набирає понад 61 бал, це означає, що вона публікує достатньо інформації, щоб громадяни могли зрозуміти, як витрачаються

бюджетні кошти. Для оцінки кожної з 120 країн використовується 228 питань.

Індекс процвітання Legatum показує, що Україна демонструє стійку тенденцію до покращення своїх показників. Особливо значний прогрес був досягнутий у 2021 році, коли країна піднялася на 78 позицію у світовому рейтингу.

Згідно з міжнародним рейтингом, українське законодавство про доступ до публічної інформації є одним з найсильніших у світі. Воно перевершує законодавство більшості європейських країн.

Згідно з рейтингом Open Data Barometer у 2019 році, Україна демонструвала значний прогрес у розвитку відкритих даних, але не змогла потрапити до групи лідерів. Тим не менш, за період участі в рейтингу, Україна піднялася на 25 позицій, що свідчить про позитивну динаміку.

Завдяки підтримці Європейського Союзу (проект EU4PAR) та ухваленому у листопаді 2020 року урядовому розпорядженню, в Україні розпочався дворічний експериментальний проект з впровадження нової системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад. У цьому проекті взяли участь такі ключові державні органи, як Національне агентство з питань державної служби, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Міністерство фінансів та Міністерство цифрової трансформації. В результаті експерименту було розроблено нову класифікацію посад державної служби, яка враховує різноманітність функцій та відповідальностей державних службовців. Ця класифікація включає 9 рівнів посад, розподілених за категоріями А, Б і В, та слугуватиме основою для створення прозорої системи оплати праці, а також для впровадження єдиних підходів до професійного розвитку та кар'єрного зростання державних службовців.

Основними причинами, що вимагають реформування системи оплати праці державних службовців, є: низька конкурентоспроможність заробітної плати, що унеможлиблює залучення кваліфікованих кадрів; нерівномірність оплати праці на аналогічних посадах в різних державних органах, що призводить до демотивації працівників; відсутність прозорого механізму формування фонду оплати праці та його розподілу; а також відсутність єдиної системи класифікації посад, що ускладнює оцінку трудових функцій та встановлення справедливої оплати праці.

Працівники органів місцевого самоврядування, як і державні службовці, стикаються з проблемою низької оплати праці, відсутності реальних матеріальних стимулів та ефективних систем оцінювання. Це призводить до демотивації персоналу та обмежує можливості для залучення кваліфікованих кадрів. Низька заробітна плата, мінімальні соціальні гарантії та відсутність прозорої системи оплати праці на державній службі призводять

до демотивації працівників і потребують комплексного реформування. Нова модель оплати праці має базуватися на кращих світових практиках та враховувати вітчизняний досвід, забезпечуючи справедливість, передбачуваність та прозорість.

Отже, впровадження ефективного управління людськими ресурсами (УЛР) в Україні є складним, але необхідним процесом для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств та державних органів.

Впровадження ефективного управління людськими ресурсами в Україні є комплексним процесом, який вимагає спільних зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність роботи підприємств та державних органів, сприяти розвитку економіки країни та покращенню якості життя населення.

Можливими шляхами вирішення проблем та адаптації зарубіжного досвіду є:

- адаптація моделей до місцевих умов: необхідно враховувати культурні, законодавчі та економічні особливості України при впровадженні зарубіжних моделей;

- поступове впровадження нових моделей має бути поступовим і супроводжуватися навчанням персоналу;

- залучення зовнішніх консультантів може допомогти у розробці та впровадженні ефективних систем управління персоналом;

- розвиток корпоративної культури: створення сильної корпоративної культури, яка сприятиме залученню та утриманню талановитих співробітників;

- інвестування в розвиток персоналу: інвестування в навчання та розвиток співробітників дозволить підвищити їхню кваліфікацію та мотивацію;

- використання сучасних технологій в управлінні людськими ресурсами дозволить автоматизувати рутинні процеси та підвищити ефективність роботи.

Висновки. Дослідження зарубіжного досвіду формування систем управління людськими ресурсами в ТГ дозволяє виокремити низку ключових тенденцій: децентралізація повноважень, орієнтація на результати, гнучкі форми організації праці, розвиток цифрових технологій та інвестиції в людський капітал. Впровадження цих принципів в українських ТГ може сприяти підвищенню ефективності місцевого самоврядування, залученню та утриманню кваліфікованих кадрів, а також покращенню якості надання послуг громадянам.

Однак, для успішної імплементації зарубіжного досвіду необхідно враховувати особливості українського законодавства, культурні відмінності та рівень розвитку місцевих громад. На основі результатів дослідження нами подано рекомендації для вдосконалення систем УЛР в українських ТГ: розробити нові

нормативно-правові акти, які б враховували специфіку УЛР в ТГ, впровадити гнучкі системи оплати праці та інші мотиваційні інструменти, розвивати систему підготовки кадрів для органів місцевого самоврядування, створити ефективні системи оцінки ефективності роботи працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Базалійська Н. П. (2015). Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка: Науково-виробничий журнал*. № 56. 25.
2. Гурієвська В. (2012). Соціально-психологічні аспекти формування та реалізації кадрової політики в державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. Вип. 4. 63–70.
3. Карлссон Д. (2013). Рішення муніципальних парадоксів: виклики для шведів. *Місцева політика і управління*. № 50. 15–49.
4. Кохалик Х. (2010). Організація та функціонування системи комунального самоврядування на прикладі міст Німеччини та України: компаративний аналіз. *Ефективність державного управління: збірник наукових праць*. 2010. Вип. 25.
5. Лаптев В. І. (2019). Проблемно-орієнтований розвиток людських ресурсів: сучасні реалії та напрями забезпечення. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали між нар. науково-практ. конф., 18-19 бер. 2019 р.: тези допов.* Харків : ФОР Панов А. М. 189–191.
6. Лаптев В., Іванова О. (2022). Проблеми та ризики діяльності територіальних громад в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни і післявоєнної відбудови України. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Навчально-науковий інститут публічного управління. *Громадська організація «Центр наукових досліджень «Стратегії розвитку»*. Тернопіль. 42.
7. Хрущ С. В. (2019). Зарубіжний досвід розвитку інституту територіальних громад на прикладі республіки Польща та можливості його запровадження в Україні. *Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня 2019 року, Мелітополь, Україна) / відп. ред. Ортіна Г. В.* Мелітополь: ФОР Однорог Т. В. 276–279.
8. Digital Europe Programme. (2023). Call to proposal. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities>
9. Erasmus for young. Entrepreneurs (2023). Programme Guide. UR: <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/upload/Programme%20Guide%20EN,%20Update%20Mar%202023.pdf>

REFERENCES:

1. Bazaliiska N. P. (2015). Svitovyi dosvid upravlinnia trudovoiu diialnistiu personalu v krainakh z rozvynenoiu rynkovoju ekonomikoju. *Innovatsiina ekonomika: Naukovo-vyrobnychi zhurnal*. № 56. 25.
2. Huriievskia V. (2012). Sotsialno-psykholohichni aspekty formuvannia ta realizatsii kadrovoi polityky v derzhavnomu upravlinni. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy*. Vyp. 4. 63–70.
3. Karlsson D. (2013). Rishennia munitsypalnykh paradoksyv: vyklyky dlia shvediv. *Mistseva polityka i upravlinnia*. № 50. 15–49.
4. Kokhalyk Kh. (2010). Orhanizatsiia ta funktsionuvannia systemy komunalnoho samovriaduvannia na prykladi mist Nimechchyny ta Ukrainy: komparatyvnyi analiz. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats*. 2010. Vyp. 25.
5. Laptiev V. I. (2019). Problemno-oriietovanyi rozvytok liudskykh resursiv: suchasni realii ta napriamy zabezpechennia. Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka: materialy mizh nar. naukovo-prakt. konf., 18-19 ber. 2019 r.: tezy dopov. Kh.: FOP Panov A. M. 189–191.
6. Laptiev V., Ivanova O. (2022). Problemy ta ryzyky diialnosti terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho stanu. Aktualni problemy menedzhmentu ta publicnoho upravlinnia v umovakh viiny i pislivoiennoi vidbudovy Ukrainy. Materialy dopovidei Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu. Navchalno-naukovyi instytut publicnoho upravlinnia. Hromadska orhanizatsiia «Tsentr naukovykh doslidzhen «Stratehii rozvytku». Ternopil. 42.

7. Khrushch S. V. (2019). Zarubizhnyi dosvid rozvytku instytutu terytorialnykh hromad na prykladi respubliky Polshcha ta mozhyvosti yoho zaprovadzhennia v Ukraini. Publichne upravlinnia v systemi koordynat: demokratiia, detsentralizatsiia, mistseve samovriaduvannia: tezy dopovidei Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (18 zhovtnia 2019 roku, Melitopol, Ukraina) / vidp. red. Ortina H. V. Melitopol: FOP Odnoroh T. V. 276–279.

8. Digital Europe Programme. (2023). Call to proposal. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities>

9. Erasmus for young. Entrepreneurs (2023). Programme Guide. URL: <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/upload/Programme%20Guide%20EN,%20Update%20Mar%202023.pdf>