

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

«Застосування HR-контролінгу у муніципальному управлінні  
в аспекті підвищення ефективності кадрової політики  
за матеріалами Городоцької міської ради»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

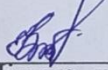
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

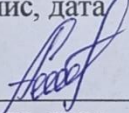
Шифр КвРБІНЕ 024369.01.09.00

Виконав:  
студент 2 курсу  
групи БІНЕМ-24-1

  
Підпис, дата

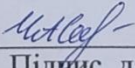
Богдан КУЛІЙ

Керівник  
к.е.н., ст. викладач

  
Підпис, дата

Анастасія ДАНІЛКОВА

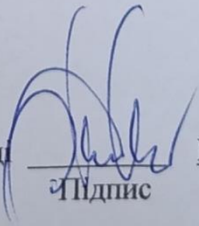
Нормоконтролер

  
Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

  
Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

16 12 2025 р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
 Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
 Спеціальність 051 Економіка  
 Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
 HR-інжиніринг у бізнес-економіці

  
 Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Кулій Богдан Олександрович

1 Тема роботи «Застосування HR-контролінгу у муніципальному управлінні в аспекті підвищення ефективності кадрової політики за матеріалами Городоцької міської ради»

Керівник роботи Данілкова Анастасія Юрївна, канд. екон. наук, старший викладач

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: офіційні дані Державної служби статистики України; наукові публікації українських та зарубіжних авторів; внутрішні статистичні матеріали Городоцької міської ради; аналітичні звіти міжнародних організацій; нормативно правові документи з питань місцевого самоврядування та регулювання кадрової політики.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методологічні засади HR-контролінгу в системі муніципального управління. 2. Аналіз кадрової політики та HR контролінгу у діяльності Городоцької міської ради 3. Удосконалення HR-контролінгу та кадрової політики Городоцької міської ради.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Табл. 1 - Порівняння класичного контролінгу та HR контролінгу. Табл. 2 - Основні функції HR контролінгу в муніципальному управлінні. Табл. 3 - Ключові показники HR контролінгу (KPI) у муніципальному управлінні. Табл. 4 – Основні напрями кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Табл. 5 – Методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики в ОМС. Табл. 6 – Інструменти

оцінювання ефективності кадрової політики в ОМС. Табл. 7 – Загальна характеристика Городоцької міської ради. Табл. 8 - Структурні підрозділи Городоцької міської ради. Табл. 9 - Комплексна характеристика зовнішнього середовища. Табл. 10 - Загальні соціально-економічні показники Городоцької громади, 2023–2025. Табл. 11 - Динаміка бюджетних показників Городоцької міської ради, 2023–2025. Табл. 12 - Показники фінансової дисципліни Городоцької МР, 23–25р. Табл. 13 - Структура доходів бюджету Городоцької МР, 2023–2025. Табл. 14 – Якісні показники ефективності персоналу Городоцької МР, 2023–2025. Рис. 1 - Причинно-наслідковий зв'язок у BSC (Каскадування HR-цілей). Табл. 15 - Стратегічне каскадування цілей HR-контролінгу в Городоцькій МР (на основі BSC/CAF). Табл. 16 - Деталізація трирівневої системи ключових показників HR-контролінгу в Городоцькій міській раді. Табл. 17 - Комплексна модель предиктивного HR контролінгу в Городоцькій міській раді. Табл. 18 - Пріоритетні компетенції для розвитку у Городоцькій МР. Рис. 2 - Структура інтерактивного HR дашборда у Городоцькій МР.

#### 6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

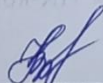
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

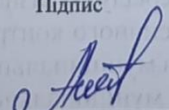
Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач

  
Підпис

Богдан КУЛІЙ

Керівник кваліфікаційної роботи

  
Підпис

Анастасія ДАНИЛКОВА

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Застосування HR-контролінгу у муніципальному управлінні в аспекті підвищення ефективності кадрової політики за матеріалами Городоцької міської ради»

Виконав студент гр. БІНЕМ-24-1 Кулій Б.О.

Керівник Данілкова А.Ю., к.е.н., старший викладач

Обсяг – 83 с., 3 рис., 54 табл., 1 додаток, 38 джерел.

Ключові слова: HR-контролінг, кадрова політика, муніципальне управління, органи місцевого самоврядування, ефективність персоналу, HR-аналітика, стратегічне планування.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування системи HR контролінгу у діяльності Городоцької міської ради як інструмента підвищення ефективності кадрової політики та інституційної стійкості громади.

Об'єктом дослідження є система кадрової політики та HR процеси Городоцької міської ради.

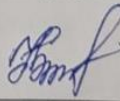
У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні засади HR-контролінгу в системі муніципального управління, розкрито сутність та концептуальні основи HR-контролінгу, а також проаналізовано особливості кадрової політики та методичні підходи до оцінювання її ефективності в органах місцевого самоврядування.

У другому розділі наведено аналіз організаційно-економічних, кадрових та цифрових показників діяльності Городоцької міської ради у 2023–2025 роках, а також здійснено оцінку діючої кадрової політики та HR-практик у контексті застосування інструментів HR-контролінгу.

Третій розділ присвячено напрямам удосконалення HR-контролінгу та кадрової політики Городоцької міської ради, а саме: визначено стратегічні напрями розвитку HR-контролінгу, розроблено рекомендації щодо оптимізації кадрової політики та запропоновано практичні механізми впровадження HR-контролінгу у муніципальне управління.

12.12.2025р.

Дата



Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	5
1 Теоретико-методологічні засади HR-контролінгу в системі муніципального управління.....	8
1.1 Сутність та концептуальні основи HR-контролінгу.....	8
1.2 Особливості кадрової політики в органах місцевого самоврядування....	16
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики в муніципальному управлінні.....	21
Висновки до розділу 1.....	29
2 Аналіз кадрової політики та HR-контролінгу у діяльності Городоцької міської ради.....	31
2.1 Загальна характеристика та організаційно економічні умови функціонування Городоцької міської ради.....	31
2.2 Аналіз організаційно-економічних, кадрових та цифрових показників діяльності Городоцької міської ради у 2023–2025 роках.....	38
2.3 Аналіз кадрової політики та HR практик у контексті застосування HR контролінгу.....	46
Висновки до розділу 2.....	56
3 Удосконалення HR-контролінгу та кадрової політики Городоцької міської ради.....	58
3.1 Стратегічні напрями удосконалення HR-контролінгу в діяльності Городоцької міської ради.....	58
3.2 Оптимізація кадрової політики Городоцької міської ради.....	67
3.3 Механізм впровадження HR-контролінгу у муніципальне управління Городоцької міської ради.....	74
Висновки до розділу 3.....	82
Висновки.....	84
Перелік джерел посилання.....	87
Додатки.....	91

## ВСТУП

У сучасних умовах децентралізації та цифрової трансформації публічного сектору система управління персоналом органів місцевого самоврядування набуває нового стратегічного значення. Ефективність муніципалітету дедалі більше залежить не лише від фінансових ресурсів чи інфраструктурних можливостей, а від здатності формувати та утримувати компетентний кадровий потенціал, здатний забезпечувати якість адміністративних послуг і підтримувати довіру громадян. Зростання кадрового дефіциту у публічному секторі України, необхідність підвищення продуктивності праці, впровадження цифрових сервісів та зменшення витрат на повторний найм створюють потребу у модернізації HR-процесів та впровадженні системи HR-контролінгу.

Питання розвитку HR-контролінгу розглядаються у працях Л. Ліпич, О. Замурняка, С. Бондарук, Л. Цибровської, а також у дослідженнях зарубіжних авторів – Р. Boselie, В. Zolak Poljašević, Н.-J. Bruns. Ними обґрунтовано, що ефективність кадрової політики у муніципальному управлінні визначається можливістю структурно переосмислювати HR-процеси, застосовуючи системний та процесний підходи, а також інтегрувати HR-аналітику у бюджетний цикл та стратегічні документи громади. Значна увага приділяється цифровізації HR-функцій, впровадженню Balanced Scorecard та Common Assessment Framework як інструментів стратегічного узгодження кадрової політики.

Концепцію HR-контролінгу як системи інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової політики досліджують також ICMA, Council of Europe та OECD, які визначають його як основу для побудови інтегрованої HR-стратегії та інструмент для підвищення інституційної стійкості муніципалітетів. У сфері дослідження плинності кадрів та утримання персоналу значний внесок зробили Price, Mobley, Wright & Bonett, Hausknecht.

Разом із тим у вітчизняній та зарубіжній науці недостатньо розробленими залишаються питання практичного застосування HR-контролінгу у

муніципальному управлінні, зокрема моделювання ризиків плинності кадрів, формування кадрового резерву та побудови цифрових систем управління персоналом у громадах. Потребують поглиблення також питання інтеграції HR-аналітики у систему стратегічного планування та бюджетування. Це й обумовлює необхідність проведення даного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування системи HR-контролінгу у діяльності Городоцької міської ради як інструмента підвищення ефективності кадрової політики та інституційної стійкості громади.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- вивчити еволюцію, сутність та наукові підходи до HR-контролінгу;
- проаналізувати особливості кадрової політики органів місцевого самоврядування;
- здійснити комплексний аналіз організаційно-економічних та кадрових показників діяльності Городоцької міської ради у 2023–2025 роках;
- оцінити ефективність HR-практик та визначити їхні сильні й слабкі сторони;
- розробити стратегічні напрями удосконалення HR-контролінгу на основі Balanced Scorecard та CAF;
- сформулювати трирівневу систему KPI для оцінювання кадрової політики;
- запропонувати практичні механізми впровадження HR-контролінгу (HR-дашборд, HRIS-модулі, електронний онбординг, система преміювання).

Об'єктом дослідження є система кадрової політики та HR-процеси Городоцької міської ради.

Предметом дослідження є процеси застосування HR-контролінгу у муніципальному управлінні як інструмента підвищення ефективності кадрової політики.

У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для визначення теоретичних засад HR-контролінгу; порівняльний аналіз – для оцінки літературних та статистичних джерел; економічний та статистичний аналіз – для дослідження діяльності Городоцької міської ради; методи системного та

структурного аналізу – для формування моделі HR-контролінгу; елементи проєктування – для розроблення HRIS-модулів та інтерактивного HR-дашборда.

Інформаційну базу становлять: офіційні дані Державної служби статистики України; наукові публікації українських та зарубіжних авторів; внутрішні статистичні матеріали Городоцької міської ради; аналітичні звіти міжнародних організацій; нормативно-правові документи з питань місцевого самоврядування та регулювання кадрової політики.

Результати дослідження мають прикладний характер та можуть бути використані для вдосконалення системи кадрового менеджменту Городоцької міської ради: для зниження плинності персоналу, оптимізації навантаження, підвищення продуктивності праці та формування сучасної цифрової HR-стратегії. Запропоновані моделі HR-контролінгу можуть бути інтегровані у систему стратегічного планування та бюджетування, а HRIS-модулі – у процеси мотивації, розвитку та утримання працівників.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки, містить 54 таблиці, 3 рисунки та 1 додаток.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ HR-КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

## 1.1 Сутність та концептуальні основи HR-контролінгу

В умовах децентралізації та реформ публічного сектору в Україні кадровий ресурс органів місцевого самоврядування (ОМС) стає критичним чинником спроможності муніципалітетів планувати розвиток територій, забезпечувати якість адміністративних послуг та підтримувати довіру громадян. Ефективність кадрової політики все меншою мірою вибудовується на інтуїції чи адміністративній дисципліні і все більшою - на доказових підходах: вимірюванні, аналізі, прогнозуванні та коригуванні управлінських рішень.

У цьому контексті HR-контролінг виступає методологічним і прикладним інструментом, що поєднує аналітику персоналу із стратегічними цілями муніципального управління та бюджетними обмеженнями [1; 2; 4].

HR-контролінг доцільно визначити як систему інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової політики, що охоплює збір, валідацію та аналіз даних про персонал, оцінювання результативності кадрових процесів, моделювання сценаріїв і підтримку прийняття управлінських рішень із метою підвищення ефективності та якості публічного управління [1; 3].

На відміну від класичного контролінгу (фінансового, виробничого), HR-контролінг орієнтується на «людський капітал» як стратегічний актив, а не лише як затратну статтю бюджету. Його витoki лежать у німецькій школі контролінгу (концепція інформаційної підтримки менеджменту для досягнення цілей організації), але адаптація до публічного сектору вимагала розширення ціннісної бази: від орієнтації на економічну ефективність - до балансу з принципами законності, прозорості, рівності доступу та етичності [2; 6; 7].

У публічному управлінні HR-контролінг пройшов еволюцію від інструментів обліку кадрів та планування чисельності - до сучасних систем компетентнісного

моделювання, оцінювання продуктивності, аналітики плинності, управління знаннями і даними (HR analytics, evidence-based HR).

У європейських країнах HR-контролінг у місцевому самоврядуванні розглядається не просто як технічний інструмент, а як стратегічний партнер керівництва громади. Це означає, що кадрові рішення узгоджуються з місією муніципалітету, його програмними бюджетами та стандартами якості надання послуг. Таким чином, HR-контролінг допомагає забезпечити цілісність управлінських процесів і підвищити довіру громадян до органів влади [6].

В американських практичних посібниках для HR у місцевому самоврядуванні акцент робиться на більш прикладних аспектах: ризик-менеджменті, управлінні трудовими відносинами та продуктивністю служб. Особливість полягає в тому, що ці процеси тісно пов'язуються з бюджетним циклом і системою публічної підзвітності. Тобто HR-контролінг у США допомагає не лише управляти персоналом, а й забезпечувати фінансову стабільність та прозорість роботи муніципальних служб [7]. У таблиці 1.1 зазначено порівняння класичного контролінгу та HR-контролінгу.

Таблиця 1.1 - Порівняння класичного контролінгу та HR-контролінгу

Ознака	Класичний контролінг (фінансовий/виробничий)	HR-контролінг
Об'єкт контролю	Фінансові потоки, витрати, доходи, виробничі процеси	Людські ресурси, компетенції, кадрові процеси
Основна мета	Оптимізація витрат, прибутковість, ефективність виробництва	Підвищення результативності кадрової політики, розвиток персоналу
Інструменти	Бюджети, фінансові звіти, виробничі показники	КРІ персоналу, компетентнісні моделі, HR-аналітика
Орієнтація	Економічна ефективність	Баланс ефективності та соціальної відповідальності
Використання результатів	Коригування фінансових і виробничих планів	Коригування кадрової політики, програм розвитку персоналу

*Таблиця 1.1 сформована на основі джерел [1; 2; 3; 4]*

Як видно з таблиці 1.1, HR-контролінг має ширший соціальний вимір, ніж класичний контролінг. Він не лише оцінює ефективність, а й враховує соціальну відповідальність, прозорість та розвиток персоналу.

Методологічно HR-контролінг реалізує чотири взаємопов'язані цілі:

- Інформаційна ціль: побудова повної, достовірної та своєчасної інформаційної бази щодо персоналу.
- Аналітична ціль: оцінювання ефективності кадрової політики та управлінських практик (результативність, якість, економічність, своєчасність), виявлення «вузьких місць» та причинно-наслідкових зв'язків [3; 4].
- Прогностична ціль: моделювання сценаріїв кадрового забезпечення (наприклад, вплив демографічних трендів, пенсійних виходів, цифровізації послуг на потребу в компетенціях), прогноз ризиків і витрат.
- Координаційна ціль: узгодження кадрових рішень із стратегічними документами ОМС (стратегія розвитку громади, програми розвитку адмінпослуг), бюджетом і регуляторними вимогами [2; 5; 6].

Відповідно, HR-контролінг виконує такі функції:

- Моніторинг: систематичний збір і трекінг показників.
- Оцінювання: застосування індикаторів та інструментів.
- Аналіз причин: діагностика факторів продуктивності.
- Планування і бюджетування: обґрунтування кадрових рішень у зв'язці з бюджетом, графіками добору/адаптації/навчання.
- Контроль і корекція: аудит кадрових процесів, відповідність законам і локальним політикам, коригування рішень [1; 2; 4].

Для систематизації функцій HR-контролінгу наведемо таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні функції HR-контролінгу в муніципальному управлінні

Функція	Зміст	Приклад застосування в ОМС
Інформаційна	Збір та систематизація даних про персонал	Реєстр кадрів, база даних про компетенції
Аналітична	Оцінювання ефективності кадрової політики	Аналіз плинності кадрів, рівня задоволеності
Прогностична	Моделювання сценаріїв розвитку кадрового потенціалу	Прогноз виходу на пенсію, потреба у нових спеціалістах
Координаційна	Узгодження кадрових рішень із стратегічними цілями громади	Відповідність кадрової політики стратегії розвитку громади
Контрольна	Перевірка дотримання стандартів і нормативів	Аудит конкурсних процедур, атестацій

Таблиця 1.2 сформована на основі джерел [2; 4; 5]

Функції HR-контролінгу демонструють його багатовимірність. Він не обмежується лише контролем, а виконує аналітичну та прогностичну роль.

HR-контролінг у публічному секторі має спиратися на принципи, які гарантують легітимність і суспільну довіру:

- Законність і дотримання регуляцій: відповідність трудовому, антикорупційному, персонально-даному законодавству; відкритість інформації в обсязі, визначеному регуляторно.

- Прозорість і підзвітність: зрозумілі методики оцінювання, чіткі критерії прийняття рішень; комунікація результатів у межах компетенції.

- Недискримінація і рівний доступ: у доборі, розвитку, оцінюванні - акцент на компетенції, результати та стандарти якості послуг [5; 6].

- Системність і доказовість: опора на дані і верифіковані методики, уникнення суб'єктивізму.

- Захист персональних даних: дозвільні режими, мінімізація обробки, безпека зберігання.

- Етичність і повага до гідності: адміністрування оцінювання без тиску, з можливістю оскарження і підтримки розвитку.

Комплекс інструментів у муніципальному HR-контролінгу включає як «класичні» кадрові метрики, так і специфічні для публічних послуг індикатори:

Структурні та процесні показники: укомплектованість штатів; середній час закриття вакансій; кількість конкурсів; частка внутрішніх/зовнішніх кандидатів; коефіцієнт плинності; відсоток працівників із критичними компетенціями; участь у навчанні; проходження атестацій [2; 4].

Результативні та якісні індикатори: виконання індивідуальних і департаментських планів; якість надання послуг (згідно стандартів); рівень задоволеності стейкхолдерів; частка ініціатив та покращень від працівників.

Фінансово-економічні індикатори: витрати на персонал у розрізі функцій; вартість найму; ROI навчання; вплив кадрових рішень на бюджетні показники програм.

Компетентнісні профілі: узгоджені моделі компетенцій (загальноуправлінські, професійні, цифрові, комунікаційні), рівні володіння, розриви та плани розвитку [5].

Аналітика персоналу: дашборди, матриці ризиків (високий ризик плинності, критичні компетенції, вузькі місця у процесах), прогнозування виходів на пенсію, навантаження і перерозподіл функцій [3; 6; 7].

Варто підкреслити, що у публічному секторі пряме перенесення комерційних КРІ (наприклад, продажів) недоречне: замість цього вимірюється продуктивність і якість адміністративних процедур, своєчасність, відповідність стандартам, кількість і обґрунтованість звернень/скарг тощо. За Ліпич та ін. [3], контролінг персоналу відрізняється від оперативного контролю тим, що зосереджується на «управлінні на основі інформації» і «вбудованих механізмах зворотного зв'язку», а не лише на фіксації порушень. Для узагальнення ключових показників HR-контролінгу наведемо табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Ключові показники HR-контролінгу (КРІ) у муніципальному управлінні

Показник	Зміст	Значення для ОМС
UPT (Units per Transaction)	Середня кількість завдань/послуг, виконаних працівником за період	Вимірює продуктивність службовців
AOV (Average Order Value)	Середня «вартість» або значимість виконаних завдань	Дозволяє оцінити ефективність використання часу та ресурсів
CR (Conversion Rate)	Частка успішно виконаних звернень громадян від загальної кількості	Показує якість обслуговування населення
Плинність кадрів	Відсоток звільнень за рік	Виявляє стабільність кадрового складу
Індекс компетентностей	Рівень відповідності компетенцій працівників вимогам посад	Дозволяє планувати навчання та розвиток

*Таблиця 1.3 сформована на основі джерел [3; 6; 7]*

Використання КРІ дозволяє зробити кадрову політику вимірюваною та прозорою.

Концептуально HR-контролінг у муніципальному управлінні реалізується через три взаємопов'язані рівні методик:

1. Описово-діагностичний рівень: побудова інвентаризації процесів і показників (as-is), діагностика «вузьких місць» (наприклад, затримки у конкурсах; неефективний розподіл навантаження; низький рівень володіння е-інструментами; відсутність планів заміщення).

2. Аналітико-оцінювальний рівень: розроблення системи індикаторів (KPI/KQI, індекси компетентностей і залученості), інтеграція результатів оцінювання (атестації, 360°, тестування), аудит відповідності кадрових процесів локальним положенням і правовим нормам [2; 4; 5].

3. Прогностично-управлінський рівень: моделювання сценаріїв (workforce planning), планування розвитку компетенцій, гнучке бюджетування навчання, управління ризиками плінності та знань, проектування організаційних змін (перерозподіл повноважень, цифровізація, стандартизація).

Європейські рекомендації [6] наголошують на важливості «каскадування цілей»: від стратегічних документів громади - до цілей департаментів - до індивідуальних планів працівників, із чітким моніторингом виконання і даними для прийняття рішень. У свою чергу ICMA [7] радить інтегрувати HR-аналітику у бюджетний цикл (program-based budgeting) і звітування про продуктивність служб.

HR-контролінг не існує у вакуумі - він є «нервовою системою» кадрової політики, яка визначає «як» і «чи досягаються» цілі політики. Для ОМС базовими напрямками інтеграції є:

Добір і конкурси: визначення компетентнісних профілів для посад; прозорі критерії відбору; скорочення часу закриття вакансій; аналіз ефективності каналів залучення.

Адаптація і наставництво: стандартизовані програми адаптації (онбординг), чек-листи і тьюторинг; моніторинг результатів адаптації та їх впливу на якість послуг.

Оцінювання та розвиток: періодична атестація, 360°, тестування; індивідуальні плани розвитку; пріоритети навчання (цифрові компетенції; комунікація з громадянами; робота з регуляторикою і даними).

Мотивація і залучення: нематеріальні (визнання, залучення до проєктів, гнучкі графіки), матеріальні (надбавки у межах законодавства); прозорі правила - уникають демотивації [2; 5].

Управління знаннями: реєстри локальних політик, методичних матеріалів; практики обміну знаннями; наставництво; збереження інституційної пам'яті.

Цифровізація HR-процесів: е-кадрові системи, дашборди, аналітика даних, автоматизація рутинних операцій; безпека і захист персональних даних.

Такий зв'язок забезпечує не лише «контроль» як фіксацію стану, а «керованість» - здатність ОМС швидко коригувати політики та процеси у відповідь на зміну зовнішніх умов (правових, бюджетних, демографічних, технологічних).

Український контекст додає низку специфічних викликів для HR-контролінгу:

Правові обмеження і формалізм процедур: жорстко регламентовані конкурси, атестації, система оплати праці - вимагають адаптувати контролінгові інструменти під законодавчі рамки.

Дефіцит критичних компетенцій: цифрові навички, управління проєктами, аналітика - потребують цільових програм розвитку і довгострокового планування кадрового забезпечення.

Плинність та вигорання в умовах навантаження: надання послуг у стресових умовах (воєнний стан, кризи) - збільшує вимоги до систем підтримки персоналу та моніторингу ризиків.

Дані та їх якість: фрагментація обліків, відсутність інтегрованих е-систем, різний рівень цифрової зрілості департаментів - потребують стандартизації, інвестицій та навчання.

Комунікація і довіра: впровадження оціночних інструментів часто зустрічає опір - потрібні прозорі правила, етичні гарантії, участь працівників у дизайн-процесі [4; 5].

Зарубіжні рекомендації підкреслюють важливість «пілотування» нових HR-аналітичних підходів, поступової стандартизації методик, а також зв'язку

результатів із прийняттям управлінських рішень (не «оцінювати заради оцінки», а змінювати процеси і покращувати послуги) [6; 7; 8].

Практична частина дипломної роботи може спиратися на таку рамку застосування HR-контролінгу:

Об'єкт і предмет: кадрова політика та HR-процеси Городоцької міської ради; їхня результативність і якість; відповідність локальним положенням і стратегічним цілям громади.

Джерела даних: штатні розписи; результати конкурсів; протоколи атестацій; навчальні плани; звіти про якість послуг; опитування задоволеності; дисциплінарні реєстри; бюджетні дані.

Система індикаторів: укомплектованість; час закриття вакансій; плинність; участь у навчанні; виконання індивідуальних планів; якість/своєчасність послуг; рівень задоволеності; витрати на персонал; індекси компетенцій.

Методи аналізу: описова статистика; порівняльний аналіз по департаментах; кореляції між навчанням і результатами; аналіз причин плинності; картування процесів; аудит відповідності локальним положенням.

Управлінські пропозиції: стандартизація конкурсів і онбордингу; програми компетентнісного розвитку (цифрові, комунікаційні, правові); дашборди HR-даних; механізми залучення і визнання; підтримка ментального благополуччя персоналу в межах етичних стандартів публічної служби.

Така рамка дозволить не лише описати сутність і концептуальні основи HR-контролінгу, а й показати його практичну цінність для підвищення ефективності кадрової політики конкретної ОМС.

HR-контролінг у системі муніципального управління - це не «додаткова звітність», а мислення і практика управління на основі доказів: даних, аналітики, прогнозування і коригування процесів. Його концептуальні основи поєднують інформаційно-аналітичну, оцінювальну, прогностичну та координаційну функції, які влітаються в тканину кадрової політики: добір і адаптацію, оцінювання і розвиток, мотивацію і управління знаннями. Міжнародний досвід (Європа, США) і українські дослідження підтверджують, що системний HR-контролінг підвищує

результативність і якість роботи ОМС, а отже - довіру громадян і спроможність громад. Практичне застосування на матеріалах Городоцької міської ради дає можливість адаптувати ці підходи до реалій громади, врахувати обмеження і розбудувати інституційно стійку кадрову систему.

## **1.2 Особливості кадрової політики в органах місцевого самоврядування**

Кадрова політика органів місцевого самоврядування (ОМС) визначається як система управлінських рішень і заходів, спрямованих на формування та розвиток кадрового потенціалу громади. Вона безпосередньо впливає на якість надання адміністративних послуг і рівень довіри громадян. Як зазначає Бондарук, кадрова політика в ОМС має враховувати правові обмеження та суспільні очікування, поєднуючи принципи законності, прозорості та професіоналізму [10].

За Цибровською Л.В. та Середою Г.В., кадрова політика у місцевому самоврядуванні охоплює не лише базові процеси управління персоналом, але й комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку муніципальних інституцій. Вона включає:

- планування потреб у персоналі - визначення оптимальної чисельності та структури кадрів відповідно до стратегічних цілей громади;
- організацію конкурсних процедур - проведення відкритих і прозорих відборів на посади з чіткими критеріями оцінювання;
- адаптацію та наставництво - створення програм онбордингу, підтримки нових працівників та передачі досвіду від більш досвідчених колег;
- оцінювання й розвиток компетенцій - регулярну атестацію, тестування, формування індивідуальних планів розвитку та підвищення кваліфікації;
- мотивацію та утримання кадрів - застосування матеріальних і нематеріальних стимулів, формування сприятливого психологічного клімату;

– управління знаннями та інституційною пам'яттю - збереження локальних політик, методичних матеріалів, практик обміну досвідом, що є критично важливим для стійкості муніципальних інституцій [11]. У таблиці 1.4 наведено основні напрями кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

Таблиця 1.4 – Основні напрями кадрової політики в органах місцевого самоврядування

Напрямок	Зміст	Приклад реалізації
Добір персоналу	Прозорі конкурсні процедури, визначення компетентнісних профілів	Конкурс на посади з публікацією критеріїв
Адаптація	Програми онбордингу, наставництво	Чек-листи адаптації нових працівників
Розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації, розвиток цифрових компетенцій	Курси електронного врядування
Мотивація	Матеріальні та нематеріальні стимули	Надбавки, визнання, залучення до проєктів
Управління знаннями	Збереження інституційної пам'яті, обмін досвідом	База локальних політик, наставництво

*Таблиця 1.4 сформована на основі джерел [5; 10; 11]*

Як видно з таблиці, кадрова політика ОМС охоплює всі етапи життєвого циклу працівника - від добору до утримання. Принципи кадрової політики є фундаментальними орієнтирами, які визначають зміст і спрямованість управлінських рішень у сфері роботи з персоналом. Вони формують нормативну та ціннісну основу кадрової діяльності, забезпечують її легітимність і суспільну довіру. У публічному секторі принципи мають особливе значення, адже саме вони гарантують баланс між ефективністю управління та дотриманням прав і свобод громадян. Згідно з дослідженнями Council of Europe [6], а також українських авторів (Бондарук [10], Цибровська та Серєда [11]), кадрова політика органів місцевого самоврядування повинна ґрунтуватися на таких базових принципах: законність, прозорість, недискримінація, професіоналізм та етичність. У таблиці 1.5 наведено узагальнену характеристику цих принципів.

Таблиця 1.5 – Принципи кадрової політики в органах місцевого самоврядування

Принцип	Зміст	Практичне значення
Законність	Дотримання норм трудового, адміністративного та антикорупційного законодавства	Забезпечує легітимність кадрових рішень та захист прав працівників
Прозорість	Відкритість процедур добору, оцінювання та просування	Формує довіру працівників і громадян, знижує ризики корупції
Недискримінація	Рівний доступ до посад, навчання та розвитку	Гарантує справедливість і соціальну рівність у кадровій політиці
Професіоналізм	Орієнтація на компетенції, знання та результати	Підвищує якість адміністративних послуг та ефективність роботи
Етичність	Повага до гідності, дотримання норм службової етики	Формує позитивний імідж органів місцевого самоврядування

Таблиця 1.5 сформована на основі джерел [5; 6; 10; 11]

Як видно з таблиці 1.5, принципи кадрової політики є не лише формальними вимогами, а й стратегічними орієнтирами для розвитку муніципального управління.

- Законність гарантує відповідність кадрових рішень правовим нормам, що забезпечує їх легітимність.
- Прозорість створює умови для відкритості та зрозумілості процедур, що знижує ризики корупції.
- Недискримінація забезпечує рівні можливості для всіх кандидатів і працівників, що відповідає європейським стандартам публічної служби.
- Професіоналізм орієнтує кадрову політику на компетенції та результати, а не на формальні ознаки.
- Етичність формує культуру взаємоповаги та відповідальності, що є важливим для іміджу органів місцевого самоврядування.

Виклики кадрової політики в органах місцевого самоврядування зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Зовнішні фактори включають правові рамки, демографічні тенденції та економічні обмеження, тоді як внутрішні - організаційну культуру, рівень цифрової зрілості та готовність персоналу до змін.

За дослідженням Бондарука С.В., основними проблемами кадрової політики в ОМС є жорстка регламентація конкурсних процедур, дефіцит критичних компетенцій та високий рівень плинності кадрів [10]. Цибровська Л.В. та Серeda Г.В. додають, що якість даних і опір змінам залишаються серйозними бар'єрами для ефективного управління [11]. Додатково, у сучасних дослідженнях наголошується на проблемі фрагментації кадрових обліків та відсутності інтегрованих електронних систем, що ускладнює планування та моніторинг [12].

У таблиці 1.6 наведено узагальнені основні виклики кадрової політики в органах місцевого самоврядування України.

Таблиця 1.6 – Основні виклики кадрової політики в ОМС України

Виклик	Суть	Наслідки
Правові обмеження	Жорстка регламентація конкурсів та атестацій	Обмежена гнучкість кадрових рішень
Дефіцит компетенцій	Недостатній рівень цифрових та управлінських навичок	Зниження якості послуг
Плинність кадрів	Високий рівень звільнень та вигорання	Втрата інституційної пам'яті
Якість даних	Фрагментація обліків, відсутність е-систем	Ускладнене планування та аналіз
Опір змінам	Негативне ставлення до оцінювання	Зниження ефективності реформ

*Таблиця 1.6 сформована на основі джерел [4; 5; 10; 11; 12]*

Як видно з таблиці 1.6, виклики кадрової політики в Україні мають комплексний характер:

- Правові обмеження знижують гнучкість кадрових рішень, адже конкурси та атестації суворо регламентовані законодавством. Це ускладнює швидке реагування на потреби громади.

- Дефіцит компетенцій стосується насамперед цифрових навичок та управлінських компетенцій. Відсутність цих навичок призводить до зниження якості адміністративних послуг.

- Плинність кадрів та вигорання працівників спричиняють втрату інституційної пам'яті, що негативно впливає на сталість управлінських процесів.

– Якість даних залишається проблемою через фрагментацію обліків та відсутність інтегрованих HR-систем. Це ускладнює планування, аналіз та прогнозування кадрових потреб.

– Опір змінам проявляється у негативному ставленні працівників до нових методів оцінювання та контролю, що знижує ефективність реформ.

Таким чином, виклики кадрової політики в Україні зумовлені як зовнішніми факторами, так і внутрішніми. Їх подолання потребує системного HR-контролінгу, який дозволяє інтегрувати дані, прогнозувати ризики та забезпечувати прозорість кадрових процесів.

Міжнародний досвід у сфері кадрової політики органів місцевого самоврядування демонструє різні підходи до управління персоналом, які залежать від історичних, правових та культурних особливостей країн.

Європейські підходи акцентують на стратегічній інтеграції кадрової політики з місією муніципалітету та стандартами якості послуг. Це означає, що HR-система розглядається як стратегічний партнер, який забезпечує узгодження кадрових рішень із програмами розвитку громади та стандартами публічних послуг [6].

Американські практики, за даними ICMA та League of Minnesota Cities, роблять акцент на прикладних аспектах: управлінні ризиками, трудовими відносинами та продуктивністю служб. Особливість полягає у тісному зв'язку HR-процесів із бюджетним циклом і системою публічної підзвітності [7; 12].

У сучасних дослідженнях також підкреслюється важливість цифровізації HR-процесів, впровадження електронних систем управління персоналом та майбутнього розвитку політик управління кадрами в умовах швидких технологічних змін [13].

У таблиці 1.7 наведено порівняння європейського та американського підходів до кадрової політики в ОМС.

Таблиця 1.7 – Порівняння європейського та американського підходів до кадрової політики в ОМС

Підхід	Характеристика	Особливості
Європейський	HR як стратегічний партнер	Інтеграція з місією та якістю послуг
Американський	HR як управлінський інструмент	Акцент на ризики, трудові відносини, продуктивність
Спільне	Орієнтація на ефективність і прозорість	Підвищення довіри громадян

*Таблиця 1.7 сформована на основі джерел [6; 7; 12; 13]*

Як видно з таблиці 1.7, міжнародний досвід показує, що кадрова політика в ОМС має бути одночасно стратегічною і практичною.

- Європейський підхід підкреслює стратегічну роль HR як партнера у реалізації місії муніципалітету, що забезпечує інтеграцію кадрових рішень із програмами розвитку громади та стандартами якості послуг.

- Американський підхід орієнтований на управлінські інструменти, зокрема ризик-менеджмент, трудові відносини та продуктивність служб, що тісно пов'язано з бюджетним циклом і системою публічної підзвітності.

- Спільним для обох моделей є прагнення до ефективності та прозорості, що сприяє підвищенню довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

Таким чином, міжнародний досвід підтверджує, що кадрова політика має поєднувати довгострокові стратегічні цілі з вирішенням поточних проблем, а також активно використовувати цифрові інструменти для підвищення ефективності управління персоналом.

### **1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики в муніципальному управлінні**

Оцінювання ефективності кадрової політики в органах місцевого самоврядування (ОМС) є важливим елементом системи публічного управління, адже воно дозволяє визначити, наскільки кадрові рішення відповідають

стратегічним цілям громади, забезпечують якість адміністративних послуг та сприяють розвитку людського капіталу.

За Руденком О.М. та Штурхецьким С.В., ефективність кадрової політики має оцінюватися не лише за формальними показниками (укомплектованість штатів, дотримання процедур), але й за якісними критеріями - рівнем професіоналізму, мотивації та задоволеності працівників [1].

Серіюгін С.М. та Бородін Є.І. підкреслюють, що методичні підходи повинні враховувати багатовимірність кадрової політики: правові аспекти, економічну ефективність, соціальну відповідальність та стратегічну інтеграцію [2].

У сучасних дослідженнях (Boselie, Van Harten, Veld [8]; Zolak Poljašević та ін. [9]) наголошується на необхідності поєднання кількісних індикаторів (KPI, ROI навчання, плинність кадрів) із якісними (рівень довіри, організаційна культура, залученість персоналу).

Оцінювання ефективності кадрової політики в органах місцевого самоврядування (ОМС) потребує застосування комплексних методичних підходів, які поєднують кількісні та якісні індикатори. Як зазначають Руденко О.М. та Штурхецький С.В., кадрова політика має оцінюватися не лише за формальними показниками (укомплектованість штатів, дотримання процедур), але й за якістю управлінських рішень, рівнем мотивації та задоволеності персоналу [1].

Серіюгін С.М. та Бородін Є.І. підкреслюють, що методичні підходи повинні враховувати багатовимірність кадрової політики: правові аспекти, економічну ефективність, соціальну відповідальність та стратегічну інтеграцію [2].

У сучасних дослідженнях Ліпич Л. та ін. [3] акцент робиться на використанні HR-контролінгу як інструменту оцінювання ефективності кадрової політики. Він дозволяє поєднувати моніторинг, аналіз причин, прогнозування та корекцію управлінських рішень. Замурняк О.Г. та Кравченко Ю.С. [4] додають, що кадровий контролінг у публічному управлінні має враховувати специфіку муніципального сектору - правові обмеження, соціальну відповідальність та прозорість.

Миколайчук І.П. [15] пропонує застосовувати збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє оцінювати кадрову політику за

кількома вимірами: фінансовим, клієнтським, внутрішніх процесів та розвитку персоналу. Це забезпечує інтеграцію кадрової політики у стратегічне управління.

У міжнародних джерелах (Boselie, Van Harten, Veld [8]; Bruns [16]; Vegas-Gallo та ін. [17]) підкреслюється важливість поєднання стратегічних і операційних показників, а також врахування організаційної культури та мотивації працівників. GOV.UK [18] наголошує на прозорості та доказовості методик оцінювання, а ICMA [7] та League of Minnesota Cities [12] акцентують на зв'язку HR-процесів із бюджетним циклом і системою публічної підзвітності.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики в ОМС формуються на основі поєднання:

- кількісних індикаторів (KPI, ROI навчання, плинність кадрів, час закриття вакансій);
- якісних індикаторів (рівень задоволеності, залученість, орг. культура);
- стратегічних інструментів (Balanced Scorecard, HR-аналітика, бенчмаркінг);
- міжнародних практик (Council of Europe [6], ICMA [7], Demo et al. [19]).

У таблиці 1.8 наведено основні методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики в муніципальному управлінні.

Таблиця 1.8 – Методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики в ОМС

Підхід	Суть	Приклад застосування
KPI-методика	Використання ключових показників результативності	Плинність кадрів, час закриття вакансій
Balanced Scorecard	Оцінювання за фінансовими, клієнтськими, процесними та кадровими показниками	Витрати на персонал, рівень задоволеності громадян
Компетентнісний підхід	Визначення відповідності компетенцій вимогам посад	Індекс компетентностей, атестація
Анкетування та опитування	Вимірювання задоволеності та залученості персоналу	Опитування працівників щодо умов праці
Бенчмаркінг	Порівняння з іншими громадами чи міжнародними практиками	Аналіз HR-практик у містах ЄС
Економічний аналіз	Визначення ефективності витрат на персонал	ROI навчання, вартість найму

Таблиця 1.8 сформована на основі джерел [3; 14; 15; 16; 17; 19; 20]

Як видно з таблиці 1.8, методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики в муніципальному управлінні є багатовимірними:

- КРІ-методика (Ліпич Л. та ін. [3]) забезпечує вимірюваність процесів і дозволяє швидко ідентифікувати проблемні зони.
- Balanced Scorecard (Миколайчук І.П. [15]) інтегрує кадрову політику у стратегічне управління, дозволяючи оцінювати її вплив на фінансові результати, якість послуг та розвиток персоналу.
- Компетентнісний підхід (Бондарук С.В. [10]; Цибровська Л.В., Серeda Г.В. [11]) акцентує на відповідності компетенцій вимогам посад, що є критично важливим для якості адміністративних послуг.
- Анкетування та опитування (Vegas-Gallo та ін. [17]) дозволяють враховувати суб'єктивні оцінки працівників, рівень їх мотивації та залученості.
- Бенчмаркінг (Council of Europe [6]; ICMA [7]) забезпечує можливість порівняння з іншими муніципалітетами та адаптації кращих практик.
- Економічний аналіз (Demo et al. [19]; Seleznev та ін. [20]) дозволяє оцінити ефективність витрат на персонал і визначити економічну доцільність кадрових рішень.

Таким чином, методичні підходи створюють основу для комплексного оцінювання кадрової політики, яке враховує як результативність процесів, так і стратегічну цінність розвитку персоналу.

Ефективність кадрової політики в органах місцевого самоврядування (ОМС) не може бути визначена лише на основі загальних показників укомплектованості чи формального дотримання процедур. Як зазначають Ліпич Л. та ін. [3], для цього необхідно застосовувати комплекс інструментів, які дозволяють поєднувати кількісні та якісні дані, враховувати стратегічні цілі громади та соціальну відповідальність.

Замурняк О.Г. та Кравченко Ю.С. [4] підкреслюють, що інструменти оцінювання мають бути адаптовані до специфіки публічного сектору: вони повинні враховувати правові обмеження, прозорість процедур та високий рівень суспільної довіри.

У міжнародних джерелах (ICMA [7]; League of Minnesota Cities [12]; Council of Europe [6]) наголошується на важливості використання HR-аналітики, системи 360° оцінювання, регулярних опитувань задоволеності персоналу, а також економічних індикаторів, які дозволяють оцінити ефективність витрат на персонал.

Таким чином, інструменти оцінювання кадрової політики в ОМС можна поділити на кілька груп:

- аналітичні інструменти (HR-аналітика, дашборди, прогнозування ризиків);
- оцінювальні інструменти (атестація, 360° оцінювання, компетентнісні профілі);
- соціологічні інструменти (опитування задоволеності, анкетування, індекси залученості);
- економічні інструменти (ROI навчання, вартість найму, витрати на персонал);
- порівняльні інструменти (бенчмаркінг, адаптація міжнародних практик).

У таблиці 1.9 наведено основні інструменти, що застосовуються для оцінювання ефективності кадрової політики в муніципальному управлінні.

Таблиця 1.9 – Інструменти оцінювання ефективності кадрової політики в ОМС

Інструмент	Зміст	Значення для ОМС
HR-аналітика	Систематичний збір і аналіз даних про персонал	Виявлення «вузьких місць» у кадрових процесах
Атестація та 360° оцінювання	Комплексна оцінка компетенцій і результатів	Підвищення прозорості та об'єктивності рішень
Опитування задоволеності	Вимірювання рівня мотивації та залученості	Формування програм підтримки персоналу
Економічні показники	Витрати на персонал, ROI навчання	Оцінка ефективності використання ресурсів
Бенчмаркінг	Порівняння з іншими муніципалітетами	Виявлення кращих практик і можливостей розвитку

*Таблиця 1.9 сформована на основі джерел [7; 12; 13; 15; 17; 18; 19]*

Як видно з таблиці 1.9, інструменти оцінювання кадрової політики забезпечують багатовимірний підхід до аналізу її ефективності:

- HR-аналітика (Boselie, Van Harten, Veld [8]; Council of Europe [6]) дозволяє систематично збирати та аналізувати дані про персонал, виявляти «вузькі місця» у кадрових процесах, прогнозувати ризики плинності та дефіциту компетенцій.

- Атестація та 360° оцінювання (Цибровська Л.В., Серeda Г.В. [11]) забезпечують комплексну оцінку компетенцій і результатів роботи, підвищують прозорість та об'єктивність кадрових рішень.

- Компетентнісні профілі (Бондарук С.В. [10]) дозволяють визначати відповідність компетенцій вимогам посад, планувати навчання та розвиток персоналу, що є критично важливим для якості адміністративних послуг.

- Опитування задоволеності (Vegas-Gallo та ін. [17]) дають можливість враховувати суб'єктивні оцінки працівників, рівень їх мотивації та залученості, що впливає на стабільність кадрового складу.

- Економічні показники (Demo et al. [19]; Seleznev та ін. [20]) дозволяють оцінити ефективність витрат на персонал, визначити економічну доцільність кадрових рішень та їх вплив на бюджет громади.

- Бенчмаркінг (ICMA [7]; League of Minnesota Cities [12]) забезпечує можливість порівняння з іншими муніципалітетами та адаптації кращих практик.

- Дашборди HR-даних (Esper [13]) підвищують прозорість управління, дозволяють керівництву громади швидко приймати рішення на основі актуальної інформації.

Міжнародний досвід оцінювання ефективності кадрової політики в органах місцевого самоврядування демонструє різноманітність підходів, які залежать від правових систем, управлінських традицій та рівня розвитку HR-аналітики.

У країнах Європейського Союзу кадрова політика розглядається як стратегічний інструмент розвитку муніципалітетів. Council of Europe у своєму Toolkit Human Resources Management for Local and Regional Authorities наголошує на необхідності інтеграції HR-оцінювання у стратегічні документи громади, а

також на використанні доказових методик для забезпечення прозорості та довіри громадян [6].

У США, за даними ICMA (Human Resource Management in Local Government) та League of Minnesota Cities (HR Reference Manual), HR-оцінювання тісно пов'язане з бюджетним циклом і системою публічної підзвітності. Це означає, що ефективність кадрової політики вимірюється не лише через якість роботи персоналу, але й через її вплив на фінансову стабільність муніципалітету [7; 12].

У Великій Британії урядові рекомендації акцентують на прозорості та доказовості рішень, підкреслюючи важливість використання незалежних джерел даних та систематичного моніторингу [18].

У Латинській Америці (Demo et al. [19]) розроблено моделі вимірювання ефективності HR-практик у публічному секторі, які враховують культурні особливості та рівень мотивації працівників.

У сучасних дослідженнях (Boselie, Van Harten, Veld [8]; Zolak Poljašević та ін. [9]) підкреслюється, що міжнародні практики мають спільну рису - поєднання кількісних індикаторів (KPI, ROI навчання, плинність кадрів) із якісними (рівень довіри, організаційна культура, залученість персоналу).

У таблиці 1.10 наведено приклади міжнародних практик оцінювання кадрової політики в місцевому самоврядуванні.

Таблиця 1.10 – Міжнародні практики оцінювання кадрової політики в ОМС

Країна / організація	Підхід	Особливості
Велика Британія (GOV.UK)	Guidance on Policy Evaluation	Акцент на прозорості та доказовості рішень
США (ICMA, LMC)	HR Reference Manual, Essential Guide	Зв'язок HR-процесів із бюджетним циклом
ЄС (Council of Europe)	Toolkit HRM	Інтеграція HR-оцінювання у стратегічні документи
Латинська Америка (Demo et al.)	HRM practices measurement model	Розробка моделей вимірювання ефективності HR у публічному секторі

*Таблиця 1.10 сформована на основі джерел [6; 7; 12; 13; 18; 19]*

Як видно з таблиці 1.10, міжнародні практики оцінювання кадрової політики мають кілька ключових особливостей:

– Європейський підхід (Council of Europe [6]) акцентує на стратегічній інтеграції HR-оцінювання у документи громади, що забезпечує узгодженість кадрових рішень із місією муніципалітету та стандартами якості послуг.

– Американський підхід (ICMA [7]; LMC [12]) орієнтований на управлінські інструменти, зокрема ризик-менеджмент, трудові відносини та продуктивність служб, що тісно пов'язано з бюджетним циклом і системою публічної підзвітності.

– Британський підхід (GOV.UK [18]) підкреслює прозорість і доказовість, використання незалежних джерел даних та систематичного моніторингу.

– Латиноамериканський досвід (Demo et al. [19]) враховує культурні особливості та мотивацію працівників, що дозволяє адаптувати HR-оцінювання до соціального контексту.

– Міжнародні дослідження (Boselie [8]; Zolak Poljašević [9]) показують, що ефективність кадрової політики має оцінюватися комплексно - через поєднання кількісних показників (KPI, ROI навчання) та якісних.

Таким чином, міжнародні практики підтверджують, що кадрова політика в ОМС має бути одночасно стратегічною і практичною: поєднувати довгострокові цілі з вирішенням поточних проблем, забезпечувати прозорість і доказовість рішень, враховувати культурні особливості та активно використовувати цифрові інструменти для підвищення ефективності управління персоналом.

Методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики в муніципальному управлінні:

– ґрунтуються на поєднанні кількісних (KPI, економічні показники) та якісних (опитування, компетентнісні профілі) індикаторів;

– включають сучасні інструменти HR-аналітики, Balanced Scorecard, бенчмаркінг та атестацію;

– враховують міжнародні практики, що акцентують на прозорості, доказовості та інтеграції HR-оцінювання у стратегічне управління;

- дозволяють забезпечити комплексний підхід до оцінювання, який підвищує результативність кадрової політики та довіру громадян до органів місцевого самоврядування;
- створюють основу для розробки управлінських рішень, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу, підвищення якості послуг та інституційну стійкість

## **Висновки до розділу 1**

Кадрова політика в органах місцевого самоврядування є багатовимірною системою, яка поєднує концептуальні засади HR-контролінгу, специфіку муніципального управління та методичні підходи до оцінювання її ефективності. У сучасних умовах децентралізації та реформ публічного сектору кадровий ресурс стає критичним чинником спроможності муніципалітетів забезпечувати розвиток територій, якість адміністративних послуг та довіру громадян. Ефективність кадрової політики дедалі більше ґрунтується на доказових підходах, що передбачають вимірювання, аналіз, прогнозування та коригування управлінських рішень. Саме HR-контролінг виступає методологічним і прикладним інструментом, який поєднує аналітику персоналу зі стратегічними цілями муніципального управління та бюджетними обмеженнями, забезпечуючи системність і прозорість кадрових процесів.

Особливості кадрової політики в органах місцевого самоврядування визначаються її спрямованістю на формування та розвиток кадрового потенціалу громади, що охоплює добір, адаптацію, розвиток, мотивацію та управління знаннями. Вона базується на принципах законності, прозорості, недискримінації, професіоналізму та етичності, які гарантують легітимність і суспільну довіру. Водночас кадрова політика в Україні стикається з низкою викликів, серед яких правові обмеження конкурсних процедур, дефіцит критичних компетенцій, висока плинність кадрів, низька якість даних та опір змінам. Подолання цих проблем

потребує системного HR-контролінгу та впровадження сучасних інструментів управління персоналом. Міжнародний досвід підтверджує, що кадрова політика має бути одночасно стратегічною і практичною: у європейських країнах вона інтегрується у місію муніципалітету та стандарти якості послуг, тоді як у США акцент робиться на управлінських інструментах, ризик-менеджменті та зв'язку HR-процесів із бюджетним циклом.

Методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики в муніципальному управлінні ґрунтуються на поєднанні кількісних та якісних індикаторів. Використання KPI-методики дозволяє вимірювати результативність процесів, Balanced Scorecard інтегрує кадрову політику у стратегічне управління, компетентнісний підхід забезпечує відповідність компетенцій вимогам посад, а анкетування та опитування дають можливість враховувати рівень мотивації та залученості персоналу. Економічний аналіз дозволяє оцінити ефективність витрат на персонал, а бенчмаркінг забезпечує порівняння з іншими громадами та адаптацію кращих практик. Інструменти оцінювання включають HR-аналітику, атестацію та 360° оцінювання, компетентнісні профілі, опитування задоволеності, економічні показники та дашборди HR-даних, що забезпечують комплексний підхід до аналізу кадрової політики. Міжнародні практики, представлені у рекомендаціях Council of Europe, ICMA, GOV.UK та дослідженнях Demo та Boselie, акцентують на прозорості, доказовості, інтеграції HR-оцінювання у стратегічні документи та врахуванні культурних особливостей.

Таким чином, кадрова політика органів місцевого самоврядування постає як багатовимірною системою, що поєднує правові вимоги, стратегічні цілі та практичні інструменти управління персоналом. HR-контролінг забезпечує її доказовість і керованість, дозволяючи громадам швидко адаптуватися до змін зовнішніх умов. Ефективна кадрова політика базується на принципах законності, прозорості, професіоналізму та етичності, а її оцінювання здійснюється за допомогою сучасних методичних підходів і інструментів. Міжнародний досвід підтверджує, що системне оцінювання кадрової політики є ключовим чинником розвитку муніципального управління та підвищення довіри громадян.

## **2 АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА HR-КОНТРОЛІНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОРОДОЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

### **2.1 Загальна характеристика та організаційно економічні умови функціонування Городоцької міської ради**

Городоцька міська рада є юридичною особою публічного права, що функціонує як представницький орган місцевого самоврядування. Її діяльність регламентується широким спектром нормативно-правових актів, які визначають правові засади, організаційну структуру, компетенції, механізми прийняття рішень та взаємодію з громадянами.

Городоцька міська рада є юридичною особою публічного права, що здійснює свою діяльність відповідно до:

- Конституція України (ст. 140–146) - закріплює принципи місцевого самоврядування, його автономність, право територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення.

- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» - визначає повноваження органів місцевого самоврядування, порядок формування рад, їх виконавчих органів, механізми делегування повноважень.

- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» - регламентує статус посадових осіб, умови проходження служби, етичні норми, атестацію, підвищення кваліфікації.

- Бюджетний кодекс України - встановлює правила формування, затвердження та виконання місцевих бюджетів, фінансову автономію громади.

- Земельний кодекс України - регулює земельні відносини, що перебувають у віданні міської ради, включаючи розпорядження комунальними землями.

- Статут Городоцької міської територіальної громади - є локальним нормативним актом, який деталізує структуру управління, принципи діяльності, права та обов'язки органів ради.

– Регламент роботи Городоцької міської ради - визначає порядок проведення сесій, прийняття рішень, діяльність депутатських комісій, процедури голосування та оприлюднення рішень.

Ці документи визначають повноваження ради, її структуру, порядок прийняття рішень, взаємодію з громадянами та іншими органами влади.

Загальна інформація про Городоцьку міську раду наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика Городоцької міської ради

Назва ознаки	Інформація
Найменування (повне, скорочене)	Городоцька міська рада Хмельницької області (Городоцька МР)
Код за ЄДРПОУ	04055636
Дата видачі свідоцтва про державну реєстрацію	07.02.1992
Код території за КОАТУУ	6822810100
Територія (область)	Хмельницька область
Місцезнаходження (пошт. адреса)	32000, Хмельницька обл., м. Городок, вул. Грушевського, 53
Міжміський код	+380
Телефон	(03851) 3-21-41
E-mail	rada_gorodok@ukr.net
Факс	(03851) 3-21-41
Основні види діяльності:	
Код за КВЕД	Найменування виду діяльності
84.11	Державне управління загального характеру
84.12	Регулювання діяльності у сфері охорони здоров'я, освіти, культури
84.13	Регулювання та сприяння ефективному веденню економічної діяльності

Городоцька міська рада має право власності на комунальне майно, бюджетну автономію, право укладати договори, представляти інтереси громади в суді, здійснювати контроль за діяльністю виконавчих органів.

Вона є неприбутковою організацією, що фінансується з місцевого бюджету, державних субвенцій та грантових програм.

Взаємодія з іншими суб'єктами:

- Рада співпрацює з обласною державною адміністрацією, міністерствами, іншими органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, міжнародними партнерами.

- Взаємодія з громадянами здійснюється через електронні звернення, громадські слухання, сесії ради, петиції, бюджет участі.

Принципи діяльності:

– Відкритість і прозорість - через публікацію рішень, онлайн-трансляції засідань, доступ до публічної інформації.

– Підзвітність - регулярне звітування перед громадою, оприлюднення фінансових показників.

– Законність - дотримання норм чинного законодавства у всіх сферах діяльності.

– Ефективність - орієнтація на результативне використання ресурсів громади.

Городоцька міська територіальна громада - одна з найбільших у Хмельницькій області, утворена в результаті адміністративно-територіальної реформи 2020 року. Її створення стало частиною процесу децентралізації, що передбачає передачу повноважень від центральних органів влади до місцевих.

Городоцька міська ТГ утворена внаслідок адміністративно-територіальної реформи 2020 року, її паспорт наведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Паспорт Городоцької міської територіальної громади

Показник	Значення
Адміністративний центр	м. Городок
Кількість населених пунктів	25 (1 місто + 24 села)
Площа громади	понад 500 км <sup>2</sup>
Населення громади	близько 32 000 осіб
Кількість старостинських округів	12
Основні галузі економіки	Сільське господарство, торгівля, освіта, комунальні послуги
Межі громади	Межує з Ярмолинецькою, Чемеровецькою та Дунаєвецькою громадами

Громада має змішану структуру, що поєднує міське та сільське населення, що формує різноманітні управлінські виклики - від розвитку інфраструктури до забезпечення рівного доступу до послуг. У таблиці 2.3 зазначена демографічна ситуація у Городоцькій міській ТГ.

Таблиця 2.3 - Демографічна ситуація

Показник	Значення
Загальна чисельність населення	близько 32 000 осіб
Частка міського населення	~45%
Частка сільського населення	~55%
Середній вік населення	39 років
Основні демографічні тенденції	Стабільна чисельність, помірна міграція молоді

Городоцька територіальна громада характеризується збалансованою демографічною структурою. Загальна чисельність населення становить близько 32 тисяч осіб, із переважанням сільського населення (55%), що відповідає аграрному профілю регіону. Частка міського населення (45%) зосереджена переважно в адміністративному центрі - місті Городок.

#### Економічна характеристика

Основа економіки громади становлять:

- Сільське господарство - вирощування зернових, овочів, тваринництво;
- Малий та середній бізнес - торгівля, послуги, переробка;
- Комунальні підприємства - водопостачання, благоустрій, енергозабезпечення;
- Освітні та культурні установи - школи, дитсадки, бібліотеки, будинки культури.

Громада бере участь у державних та міжнародних програмах розвитку, зокрема - «DOBRE», «U-LEAD з Європою», «Прозорий бюджет».

Організаційна структура ради побудована за функціональним принципом і забезпечує ефективне управління всіма сферами життєдіяльності громади.

Керівні органи:

- Міський голова - очолює раду, представляє громаду, здійснює виконавчі повноваження.
- Секретар ради - координує роботу депутатського корпусу.
- Виконавчий комітет - колегіальний орган, що приймає рішення з питань місцевого значення.
- Депутатський корпус - 26 депутатів, обраних на місцевих виборах.

У таблиці 2.4 зазначені структурні підрозділи Городоцької міської ТГ.

Таблиця 2.4 - Структурні підрозділи Городоцької міської ради

Підрозділ	Основні функції
Відділ організаційної роботи	Реалізація кадрової політики, ведення внутрішнього та зовнішнього діловодства, забезпечення внутрішньої комунікації між структурними одиницями ради
Фінансове управління	Формування та виконання бюджету громади, контроль за цільовим використанням коштів, фінансове планування та звітність
Відділ освіти, культури, молоді та спорту	Управління закладами освіти, координація культурних установ, реалізація програм молодіжної політики та розвитку спорту
Відділ соціального захисту населення	Надання соціальних послуг, підтримка вразливих категорій населення, адміністрування державних соціальних програм
Відділ земельних відносин та архітектури	Розгляд питань щодо землекористування, оренди, приватизації земель, містобудівне планування, погодження проєктів забудови
Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП)	Організація надання понад 150 видів адміністративних послуг громадянам та юридичним особам, забезпечення доступності сервісів
Юридичний сектор	Правовий супровід рішень ради та виконавчого комітету, представництво інтересів ради в судових органах, підготовка нормативних документів
Відділ цифрового розвитку	Впровадження електронного урядування, технічна підтримка цифрових сервісів, адміністрування внутрішніх інформаційних систем

Структура Городоцької міської ради охоплює ключові сфери муніципального управління, забезпечуючи комплексне виконання функцій місцевого самоврядування. Кожен підрозділ виконує чітко визначені завдання, що сприяє ефективності управлінських процесів, прозорості рішень та орієнтації на потреби громади.

Зокрема, відділ організаційної роботи є ядром кадрової та комунікаційної політики, а фінансове управління - стратегічним центром бюджетного планування. Відділи освіти, соціального захисту та земельних відносин забезпечують реалізацію базових сервісів для населення, тоді як ЦНАП і цифровий сектор - інструменти модернізації та цифрової трансформації управління.

Юридичний сектор гарантує правову легітимність рішень, що є критично важливим для дотримання законодавства та захисту інтересів громади.

Взаємодія між підрозділами. Виконавчий апарат працює за принципом функціональної взаємодії, що передбачає: горизонтальну координацію між відділами; вертикальну підзвітність керівникам; використання електронного документообігу; щотижневі наради керівного складу.

Зовнішнє середовище - це сукупність факторів, які формують умови діяльності органу місцевого самоврядування, але не контролюються ним безпосередньо. Для Городоцької міської ради ці чинники мають вирішальне значення при формуванні стратегій розвитку, прийнятті управлінських рішень та реалізації муніципальної політики. Вони охоплюють нормативно-правову, соціально-економічну, політичну, технологічну, екологічну та громадську складові, таблиця 2.5.

Таблиця 2.5 - Комплексна характеристика зовнішнього середовища

Фактор	Конкретні прояви / інструменти	Вплив на діяльність ради
Нормативно-правове	Конституція України, закони «Про місцеве самоврядування», «Про службу в ОМС», Бюджетний кодекс, Земельний кодекс, Закон «Про адміністративні послуги», постанови КМУ	Визначають повноваження, структуру, бюджетні механізми, кадрову політику, регламент роботи ЦНАП
Соціально-економічне	Населення $\approx$ 32 000 осіб, безробіття $\sim$ 9%, частка пенсіонерів $\sim$ 28%, понад 1 500 ВПО, основні галузі: сільське господарство, торгівля, освіта	Формує запити населення, впливає на бюджетну спроможність, кадрову політику, соціальні програми
Політичне	Військовий стан, взаємодія з ОВА, політична конкуренція, державні реформи	Визначає стабільність управлінських процесів, доступ до ресурсів, зміну повноважень та фінансування
Технологічне	АСЕД, Прозоро, Дія, електронна черга, публічний бюджет, мобільний додаток «Городок Онлайн»	Оптимізує документообіг, забезпечує прозорість, покращує доступ до послуг, потребує технічної підтримки
Екологічне	Забруднення води, стихійні сміттєзвалища, вирубка лісів, несанкціоноване будівництво	Вимагає інтеграції екологічної політики в управлінські рішення, реалізації проектів сталого розвитку
Громадянська участь	Громадські слухання, петиції, бюджет участі, молодіжні ініціативи, ветеранські організації	Підвищує прозорість, підзвітність, сприяє формуванню політики з урахуванням потреб мешканців

Зовнішнє середовище функціонування Городоцької міської ради є багатокомпонентним і динамічним. Його вплив охоплює всі сфери муніципального

управління - від нормативної бази до екологічної політики. Рада демонструє здатність адаптуватися до змін, впроваджувати цифрові рішення, реагувати на соціальні виклики та взаємодіяти з громадськістю. Комплексний аналіз зовнішнього середовища є основою для стратегічного планування, кадрової політики та підвищення ефективності управлінських рішень.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - це інструмент стратегічного оцінювання, який дозволяє системно проаналізувати зовнішнє середовище органу місцевого самоврядування. Він дає змогу виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити потенційні можливості та загрози, що впливають на ефективність управлінських рішень. У контексті діяльності Городоцької міської ради SWOT-аналіз є основою для формування адаптивної кадрової політики, бюджетного планування та реалізації муніципальних програм в умовах змінного середовища, таблиця 2.6.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз зовнішнього середовища Городоцької МР

Категорія	Характеристика
Сильні сторони	Чітке нормативно-правове регулювання діяльності ради
	Стабільна демографічна структура громади
	Активне впровадження цифрових технологій
	Високий рівень громадської участі
	Налагоджена взаємодія з обласною військовою адміністрацією
Слабкі сторони	Залежність від частих змін законодавства
	Високий рівень пенсіонерів, навантаження на соціальну сферу
	Обмежені технічні ресурси, потреба в навчанні персоналу
	Нерівномірне охоплення цифровими інструментами серед різних вікових груп
	Обмежена економічна диверсифікація
Можливості	Інтеграція внутрішньо переміщених осіб як трудового ресурсу
	Розширення цифрових сервісів для мешканців
	Реалізація екологічних проєктів
	Залучення грантів та державних програм
	Розвиток молодіжних ініціатив
Загрози	Відтік молоді до більших міст
	Кіберзагрози та ризики витоку персональних даних
	Екологічні проблеми: забруднення води, сміттєзвалища, вирубка лісів
	Політична конкуренція, що впливає на кадрові та бюджетні рішення
	Військовий стан, обмеження публічних заходів, пріоритет безпеки над розвитком

Результати SWOT-аналізу демонструють, що Городоцька міська рада має низку внутрішніх переваг, зокрема нормативну стабільність, активну цифровізацію та високий рівень громадської участі. Водночас зовнішнє середовище містить виклики, пов'язані з демографічними тенденціями, екологічними ризиками, політичною конкуренцією та впливом військового стану. Виявлені можливості - інтеграція ВПО, розвиток молодіжних ініціатив, екологічні проєкти - можуть бути використані для посилення кадрового потенціалу та соціальної згуртованості громади.

## 2.2 Аналіз організаційно-економічних, кадрових та цифрових показників діяльності Городоцької міської ради у 2023–2025 роках

Техніко-економічні показники є ключовими індикаторами ефективності функціонування органу місцевого самоврядування. Вони дозволяють оцінити рівень ресурсного забезпечення, якість управлінських рішень, динаміку розвитку громади та здатність ради реалізовувати публічну політику. Нами здійснено порівняльний аналіз показників за три роки - 2023, 2024 та 2025, таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 - Загальні соціально-економічні показники Городоцької громади, 2023–2025

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп зростання	Відхилення
Населення громади	31200	31600	32000	+2,56%	+1,27%
Кількість суб'єктів господарювання	1080	1150	1200	+11,11%	+4,35%
Частка малого та середнього бізнесу	85%	86%	87%	+2 п.п.	+1 п.п.
Рівень зайнятості населення	89%	90%	91%	+2 п.п.	+1 п.п.
Середній дохід на особу (грн/міс)	7600	8100	8500	+11,84%	+4,94%
Кількість зареєстрованих ФОП	640	685	720	+12,5%	+5,11%
Обсяг інвестицій у громаду (млн грн)	18.2	21.5	24.3	+33,52%	+13,02%

Громада демонструє стабільне зростання економічної активності. Збільшення кількості підприємств та ФОП свідчить про розвиток малого бізнесу. Зростання інвестицій - результат активної співпраці ради з міжнародними партнерами та участі в грантових програмах. Позитивна динаміка доходів населення створює передумови для розширення платоспроможного попиту та розвитку місцевих послуг.

Бюджетні показники є основою фінансової спроможності ради. Вони відображають обсяг доступних ресурсів, ефективність їх використання та здатність ради забезпечувати потреби громади, таблиця 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка бюджетних показників Городоцької міської ради, 2023–2025

Показник	2023	2024	2025	Темп зростання	Відхилення
Загальний обсяг бюджету (млн грн)	245	263	280	+14,29%	+6,46%
Власні надходження (млн грн)	152	164	174	+14,47%	+6,10%
Субвенції та дотації (млн грн)	93	99	106	+13,98%	+7,07%
Частка бюджету на освіту (%)	32	33	34	+2 п.п.	+1 п.п.
Частка бюджету на соціальний захист	24	25	26	+2 п.п.	+1 п.п.
Частка капітальних видатків (%)	18	20	22	+4 п.п.	+2 п.п.
Рівень виконання бюджету (%)	96,8	97,5	98,4	+1,65 п.п.	+0,9 п.п.

Бюджет громади демонструє стабільне зростання, що забезпечується як за рахунок власних надходжень, так і завдяки державній підтримці. Збільшення частки капітальних видатків свідчить про пріоритет інвестицій у розвиток інфраструктури, освіти та цифровізації. Високий рівень виконання бюджету підтверджує ефективність фінансового управління. Збалансованість між соціальними та інвестиційними витратами свідчить про стратегічний підхід до бюджетного планування.

Інфраструктурні показники характеризують рівень розвитку матеріальної бази громади, доступність послуг, безпеку та комфорт проживання населення наведені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Динаміка інфраструктурного розвитку Городоцької громади, 2023–2025

Показник	2023	2024	2025	Зростання	Відхилення
Відремонтовано доріг (км)	8,4	10,2	11,8	+40,48%	+15,68%
Встановлено освітлення (вул.)	22	28	34	+54,55%	+21,43%
Побудовано дитячих майданчиків	3	5	6	+100%	+20%
Капітально відремонтовано об'єктів	9	12	14	+55,56%	+16,67%
Камери відеоспостереження	18	30	42	+133,33%	+40%
Витрати на благоустрій (млн грн)	5,2	6,4	7,1	+36,54%	+10,93%

Інфраструктурна модернізація є одним із пріоритетів ради. Збільшення кількості відремонтованих доріг, освітлених вулиць та об'єктів благоустрою свідчить про системний підхід до покращення умов проживання. Встановлення камер відеоспостереження підвищує рівень безпеки в громаді. Зростання витрат на благоустрій підтверджує орієнтацію на комфорт мешканців.

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) є ключовим інструментом реалізації сервісної функції місцевого самоврядування. Його ефективність визначається кількістю звернень, швидкістю обслуговування, рівнем цифровізації та задоволеності громадян, детально у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Показники роботи ЦНАП Городоцької МР, 2023–2025

Показник	2023	2024	2025	Темп зростання	Відхилення
Кількість звернень	14200	16500	18000	+2,76%	+9,09%
Середній час обслуговування (хв)	15	13	12	-20%	-7,69%
Частка електронних звернень (%)	28	33	38	+35,71%	+15,15%
Рівень задоволеності громадян (%)	89	91	92	+3 п.п.	+1 п.п.
Кількість доступних послуг	135	145	158	+17,04%	+8,96%
Кількість онлайн-консулт.	1200	1550	1880	+56,67%	+21,29%

Протягом 2023–2025 років ЦНАП демонструє зростання ефективності: збільшення звернень підтверджує довіру громадян, скорочення часу обслуговування – результат оптимізації процесів, а зростання частки електронних послуг і консультацій свідчить про успішну цифровізацію. Розширення переліку сервісів та високий рівень задоволеності населення засвідчують якість роботи персоналу. Кадрові показники відображають професійну підготовку працівників, стабільність складу та впровадження сучасних HR-інструментів (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Кадрові показники Городоцької міської ради, 2023–2025

Показник	2023	2024	2025	Темп зростання	Відхилення
Загальна кількість працівників	76	77	78	+2,63%	+1,30%
Прац. з вищою освітою (%)	94	95	96	+2 п.п.	+1 п.п.
Працівники, що проходили навчання (%)	68	71	74	+8,82%	+4,23%
Проведено атестацій	52	55	58	+11,54%	+5,45%
Кількість службових перевірок	3	4	5	+66,67%	+25%
Рівень плинності кадрів (%)	6,2	5,8	5,4	-12,9%	-6,9%
Впроваджено HR-аудит	-	-	+	-	-

Кадрова система Городоцької міської ради демонструє стабільність і поступове вдосконалення. Зростання частки працівників з вищою освітою та тих, хто проходив навчання, свідчить про орієнтацію на професіоналізм. Зменшення плинності кадрів - ознака ефективної мотиваційної політики. Проведення атестацій та службових перевірок забезпечує контроль якості роботи. Впровадження HR-аудиту у 2025 році є першим кроком до системного HR-контролінгу, що дозволить оцінювати ефективність персоналу на основі об'єктивних критеріїв.

Цифрова трансформація є одним із ключових напрямів модернізації органів місцевого самоврядування. Вона охоплює впровадження електронного документообігу, онлайн-сервісів, інтеграцію з державними платформами, автоматизацію внутрішніх процесів та розвиток цифрової інфраструктури. Городоцька міська рада демонструє поступове впровадження цифрових рішень, що сприяє прозорості, ефективності та зручності для мешканців громади.

Таблиця 2.12 - Показники цифрової трансформації Городоцької МР

Показник	2023	2024	2025	Темп зростання	Відхилення
Кількість електронних звернень громадян	4000	5800	7200	+80%	+24,14%
К-сть послуг, доступних онлайн через ЦНАП	65	85	110	+69,23%	+29,41%
К-сть внутрішніх процесів автоматизовано	12	18	24	+100%	+33,33%
К-сть працівників, що пройшли IT-навчання	28	36	44	+57,14%	+22,22%
Кількість інтегрованих державних платформ	3	4	5	+66,67%	+25%
Кількість онлайн-трансляцій сесій ради	8	12	16	+100%	+33,33%
Кількість користувачів мобільного додатку «Городок Онлайн»	-	1200	2800	-	+133,33%

Городоцька міська рада активно впроваджує цифрову трансформацію,

охоплюючи зовнішні сервіси для громадян і внутрішні управлінські процеси. Зростання електронних звернень та онлайн-послуг свідчить про довіру мешканців і підвищення доступності сервісів. Автоматизація документообігу й кадрових процедур підвищує ефективність роботи, а ІТ-навчання персоналу розвиває цифрові компетенції. Інтеграція з державними платформами забезпечує прозорість управління, онлайн-трансляції сесій підвищують відкритість, а запуск мобільного додатку «Городок Онлайн» у 2024 році став проривом у комунікації з громадою, що підтверджує зростання кількості користувачів у 2025 році.

Фінансово-економічна діяльність органу місцевого самоврядування є основою його управлінської спроможності. Вона охоплює формування бюджету, структуру доходів і видатків, інвестиційну активність, фінансову дисципліну та здатність реалізовувати соціально-економічні програми. У цьому розділі здійснено порівняльний аналіз ключових фінансових показників за 2023, 2024 та 2025 роки.

Фінансова дисципліна є критично важливою для забезпечення стабільності бюджету, уникнення дефіциту, своєчасного фінансування програм та підтримки довіри з боку держави, донорів і громадян, таблиця 2.13.

Таблиця 2.13 - Показники фінансової дисципліни Городоцької МР, 23–25р.

Показник	2023	2024	2025	Темп зростання	Відхилення
Рівень виконання бюджету (%)	96,8	97,5	98,4	+1,65 п.п.	+0,9 п.п.
Кількість бюджетних програм, профінансованих повністю	18	21	24	+33,33%	+14,29%
Кількість порушень бюджетної дисципліни	3	2	1	-66,67%	-50%
Середній термін затримки платежів (днів)	4,2	2,8	1,5	-64,29%	-46,43%
Кількість перевірок фінансової інспекції	2	3	3	+50%	0%

Городоцька міська рада демонструє високий рівень фінансової дисципліни. Зменшення кількості порушень та затримок платежів свідчить про ефективне управління коштами. Зростання кількості повністю профінансованих програм - ознака реалістичного планування та відповідального виконання. Незмінна кількість перевірок з боку фінансових органів свідчить про стабільний контроль, а позитивні результати - про довіру до ради як фінансово надійного суб'єкта.

Оцінка боргового навантаження дозволяє визначити фінансову стійкість громади, її здатність залучати кредити та інвестиції без ризику дефіциту чи перевищення граничних показників, таблиця 2.14.

Таблиця 2.14 - Показники боргового навантаження Городоцької ТГ

Показник	2023	2024	2025	Темп зростання	Відхилення
Загальний обсяг боргових зобов'язань (млн грн)	4,6	4,2	3,9	-15,22%	-7,14%
Частка боргу у загальному бюджеті (%)	1,88%	1,60%	1,39%	-0,49 п.п.	-0,21 п.п.
Кількість кредитних договорів	2	2	1	-50%	-50%
Кількість реструктуризацій	0	0	0	-	-

Боргове навантаження громади є низьким і має тенденцію до зменшення. Це свідчить про фінансову стійкість та обережну політику щодо залучення кредитних ресурсів. Відсутність реструктуризацій підтверджує здатність ради виконувати зобов'язання вчасно. Такий рівень боргової дисципліни дозволяє громаді зберігати кредитну довіру та потенціал для залучення інвестицій у майбутньому.

Показники ефективності використання бюджетних коштів, табл. 2.15. Ефективність використання бюджетних коштів визначається співвідношенням між витратами та досягнутими результатами. Вона охоплює продуктивність програм, рівень освоєння коштів, економічність закупівель та результативність інвестицій.

Таблиця 2.15 - Показники ефективності бюджетного управління, 2023–2025

Показник	2023	2024	2025	Темп зростання	Відхилення
Кількість реалізованих проєктів за бюджетні кошти	22	26	31	+40,91%	+19,23%
Середня вартість одного проєкту (тис. грн)	820	870	910	+10,98%	+4,6%
Кількість проєктів з економією коштів	5	7	9	+80%	+28,57%
Середній рівень освоєння коштів (%)	94,2	95,6	96,8	+2,6 п.п.	+1,2 п.п.

Рада демонструє високу ефективність бюджетного управління. Зростання кількості реалізованих проєктів та рівня освоєння коштів свідчить про результативність планування. Збільшення кількості проєктів з економією - ознака раціонального використання ресурсів. Незначне зростання середньої вартості

проєкту пояснюється інфляційними процесами та розширенням масштабів робіт.

Фінансово-економічна діяльність Городоцької міської ради у 2023–2025 роках характеризується стабільністю, прогнозованістю та ефективністю. Зростання доходів, збалансована структура видатків, низьке боргове навантаження, висока дисципліна та результативність бюджетних програм свідчать про професійний рівень управління фінансами. Рада демонструє здатність не лише забезпечувати поточні потреби громади, а й інвестувати в її стратегічний розвиток.

Формування бюджету Городоцької міської ради здійснюється відповідно до вимог Бюджетного кодексу України, з урахуванням реальних фінансових можливостей громади та пріоритетів соціально-економічного розвитку. У 2023–2025 роках структура доходів демонструє стабільне зростання власних надходжень, що свідчить про поступове зміцнення фінансової автономії громади, табл. 2.16.

Таблиця 2.16 - Структура доходів бюджету Городоцької МР, 2023–2025

Джерело доходу	2023 (млн грн)	2024 (млн грн)	2025 (млн грн)	Темп зростання	Частка у загальному обсязі (%) у 2025
Податок на доходи фізичних осіб	68,4	72,1	76,5	+11,84%	42,3%
Єдиний податок	21,7	23,5	25,2	+16,13%	13,9%
Акцизний податок	9,8	10,1	10,4	+6,12%	5,8%
Дотації та субвенції з державного бюджету	48,6	50,2	52,0	+7,00%	28,8%
Інші надходження	17,2	18,0	18,7	+8,72%	9,2%
Усього доходів	165,7	173,9	182,8	+10,33%	100%

Зростання власних доходів, зокрема ПДФО та єдиного податку, свідчить про активізацію економічної діяльності на території громади. Частка трансфертів з державного бюджету поступово зменшується, що є позитивним сигналом щодо фінансової самостійності. Така тенденція створює надійне підґрунтя для формування бюджету розвитку та реалізації інвестиційних проєктів без надмірної залежності від зовнішніх дотацій. Структура видатків бюджету Городоцької МР деталізована у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Структура видатків бюджету Городоцької МР

Напрямок видатків	2023 (млн грн)	2024 (млн грн)	2025 (млн грн)	Темп зростання	Частка у загальному обсязі (%) у 2025
Освіта	62,3	65,1	68,4	+9,78%	37,5%
Охорона здоров'я	28,6	29,4	30,2	+5,59%	16,6%
Соціальний захист	24,1	25,8	27,5	+14,11%	15,1%
Комунальне господарство	19,8	21,3	22,9	+15,66%	12,6%
Культура і спорт	11,2	12,0	13,1	+16,96%	7,2%
Інші видатки	13,4	14,3	15,2	+13,43%	8,0%
Усього видатків	159,4	168,0	177,3	+11,25%	100%

Переважна частина видатків спрямована на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист, що відповідає пріоритетам громади. Зростання видатків на комунальне господарство та культуру свідчить про прагнення покращити якість життя мешканців.

Інвестиційна діяльність ради у 2023–2025 роках була спрямована на реалізацію інфраструктурних, екологічних та соціальних проєктів. Залучення коштів від державних програм, міжнародних донорів та приватних партнерів дозволило реалізувати низку важливих ініціатив, таблиця 2.18.

Таблиця 2.18 - Основні інвестиційні проєкти, реалізовані у 2023–2025 роках

Назва проєкту	Рік реалізації	Джерело фінансування	Обсяг фінансування (млн грн)	Коротка характеристика
Реконструкція водогону в м. Городок	2023	ДФРР	6,2	Заміна труб, покращення якості водопостачання
Будівництво спортивного комплексу	2024	Бюджет громади + обласна субвенція	8,5	Створення умов для розвитку молоді
Енергомодернізація закладів освіти	2025	Грант ЄС	5,7	Зниження витрат на енергію, покращення умов
Впровадження системи «Безпечна громада»	2025	Бюджет громади	2,4	Встановлення камер, підвищення безпеки

Інвестиційна активність ради є цілеспрямованою та результативною. Реалізовані проєкти мають довгостроковий соціальний ефект, сприяють сталому розвитку громади та покращенню якості життя мешканців.

Фінансово-економічна діяльність Городоцької міської ради у 2023–2025 роках демонструє високий рівень стабільності, дисципліни та ефективності. Збалансована структура доходів і видатків, низьке боргове навантаження, результативне використання бюджетних коштів та активна інвестиційна політика свідчать про професійне управління фінансами. Рада не лише забезпечує поточні потреби громади, а й формує умови для її стратегічного розвитку, що відповідає сучасним вимогам публічного управління.

### **2.3 Аналіз кадрової політики та HR-практик у контексті застосування HR-контролінгу**

Рациональне використання персоналу є основою результативної діяльності органу місцевого самоврядування. Воно охоплює не лише кількісні та якісні характеристики кадрового складу, а й рівень продуктивності, управлінську гнучкість, кадрову стабільність, мотиваційні механізми та відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям громади. Нами здійснено комплексну оцінку ефективності використання персоналу Городоцької міської ради за 2023–2025 роки, таблиця 2.19.

Таблиця 2.19 – Кількісні показники кадрового складу Городоцької МР

Показник	2023	2024	2025	Темп зміни (2023–2025)
Загальна чисельність штатних одиниць	112	115	117	+4,46%
Фактично зайняті посади	109	113	116	+6,42%
Рівень укомплектованості штатів (%)	97,3%	98,3%	99,1%	+1,8 п.п.
Кількість посад з кадровим резервом	8	12	15	+87,5%
Середній вік працівників (років)	42,1	41,8	41,5	-1,4%

Позитивна динаміка укомплектованості свідчить про ефективну кадрову політику, спрямовану на збереження та оновлення персоналу. Формування кадрового резерву на 87,5% за три роки є ознакою стратегічного підходу до

заміщення ключових посад. Зменшення середнього віку працівників свідчить про поступове омолодження апарату, що підвищує адаптивність до цифрових змін і нових управлінських практик.

У таблиці 2.20 наведені якісні показники ефективності персоналу Городоцької міської ради.

Таблиця 2.20 – Якісні показники ефективності персоналу Городоцької МР, 2023–2025

Показник	2023	2024	2025	Коментар
Частка працівників з вищою освітою (%)	89%	91%	93%	Високий рівень кваліфікації
Кількість працівників, що пройшли навчання	34	47	62	Активна участь у підвищенні кваліфікації
Кількість внутрішніх ротацій	6	9	11	Гнучкість у використанні кадрового ресурсу
Рівень задоволеності працівників (%)	78%	82%	85%	Позитивний психологічний клімат
Кількість ініціатив, поданих працівниками	14	19	26	Зростання внутрішньої активності

Зростання частки працівників з вищою освітою та кількості осіб, які пройшли навчання, свідчить про інституційну підтримку професійного розвитку. Внутрішні ротації дозволяють ефективно перерозподіляти навантаження та розвивати універсальні компетентності. Показники задоволеності та ініціативності демонструють високий рівень мотивації та залученості персоналу до управлінських процесів. У таблиці 2.21 зазначені результати оцінювання ефективності працівників Городоцької міської ради за 2025 рік.

Таблиця 2.21 – Результати оцінювання ефективності працівників Городоцької міської ради, 2025

Категорія посад	Середній бал (макс. 100)	Частка працівників з оцінкою >80
Керівники структурних підрозділів	88,6	92%
Головні спеціалісти	84,2	78%
Інші посадові особи	79,4	65%

Система оцінювання персоналу, впроваджена у 2025 році, дозволила

об'єктивно виміряти результативність працівників. Високі середні бали серед керівників і спеціалістів свідчать про відповідальне ставлення до обов'язків. Частка працівників з оцінкою понад 80% підтверджує загальний рівень професійної компетентності та управлінської дисципліни.

У таблиці 2.22 наведені показники продуктивності персоналу Городоцької міської ради (2023–2025).

Таблиця 2.22 – Показники продуктивності персоналу Городоцької МР, 2023–2025

Показник	2023	2024	2025	Темп зміни (2023–2025)
Кількість опрацьованих звернень громадян	14200	16500	18000	+26,76%
Кількість підготовлених рішень ради	312	328	345	+10,58%
Кількість службових записок	1120	1240	1360	+21,43%
Кількість участей у міжвідомчих нарадах	48	56	63	+31,25%

Зростання кількості звернень, рішень та службових документів свідчить про підвищення навантаження на персонал, яке успішно компенсується зростанням продуктивності. Розглянемо плинність кадрів за 2023-2025 рік, табл. 2.23.

Таблиця 2.23 – Плинність кадрів у Городоцькій МР, 2023–2025

Показник	2023	2024	2025	Темп зміни (2023–2025)
Кількість звільнень за власним бажанням	7	5	4	–42,86%
Кількість звільнень за ініціативою ради	2	1	1	–50%
Загальний рівень плинності (%)	8,0%	6,1%	4,3%	–3,7 п.п.

Зниження рівня плинності кадрів є свідченням стабільного психологічного клімату, ефективної адаптації нових працівників та наявності мотиваційних механізмів. Зменшення кількості звільнень за власним бажанням вказує на зростання задоволеності умовами праці.

Організація праці та система її оплати є ключовими елементами кадрової політики органу місцевого самоврядування. Вони визначають функціональну ефективність, мотивацію працівників, кадрову стабільність та здатність ради реалізовувати управлінські завдання. Нами здійснено комплексну оцінку моделі

організації праці, рівня заробітної плати та структури фонду оплати праці Городоцької міської ради за 2023–2025 роки.

У таблиці 2.24 представлено організаційну структуру праці в межах апарату ради, з урахуванням кількості штатних одиниць та режиму роботи.

Таблиця 2.24 – Організаційна структура праці в Городоцькій МР, 2025

Підрозділ / категорія посад	Кількість шт. од.	Форма організації праці	Режим роботи
Виконавчий комітет	9	Колегіальна	Повний робочий день
Відділ організаційної роботи	12	Індивідуальна + групова	Гнучкий графік
Фінансове управління	14	Індивіальна	Повний робочий день
Відділ освіти, культури, молоді та спорту	18	Індивіальна + проєктна	Повний робочий день
Відділ соціального захисту населення	11	Індивіальна	Повний робочий день
Відділ земельних відносин та архітектури	10	Індивіальна + погоджувальна	Повний робочий день
Центр надання адміністративних послуг	15	Змінна + фронт-офісна	Позмінно / 6 днів
Юридичний сектор	6	Індивіальна	Повний робочий день
Відділ цифрового розвитку	7	Проєктна + технічна	Гнучкий графік

Організаційна модель праці в раді є гнучкою та адаптивною. Вона поєднує індивідуальні, групові, погоджувальні та проєктні форми, що дозволяє враховувати специфіку завдань кожного підрозділу. У таблиці 2.25 наведено середній рівень заробітної плати за основними категоріями посад у 2023–2025 роках.

Таблиця 2.25 – Середній рівень оплати праці працівників Городоцької МР

Категорія посад	2023 (грн/міс)	2024 (грн/міс)	2025 (грн/міс)	Темп зростання (2023–2025)
Керівники структурних підрозділів	21 800	23 400	25 200	+15,60%
Головні спеціалісти	17 300	18 600	19 900	+15,03%
Провідні спеціалісти	15 200	16 400	17 600	+15,79%
Адміністратори ЦНАП	14 800	15 900	17 100	+15,54%
Юридичний сектор	18 600	19 800	21 200	+13,98%
Технічний персонал	11 400	12 200	13 000	+14,04%

Зростання середньої заробітної плати у всіх категоріях посад є стабільним і відповідає інфляційним процесам, а також підвищенню кваліфікаційних вимог. Найвищий рівень оплати мають керівники та працівники юридичного сектору, що обумовлено складністю завдань, відповідальністю та участю в судових процесах. Зростання оплати праці адміністраторів ЦНАП свідчить про визнання важливості фронт-офісної роботи з громадянами, особливо в умовах цифровізації послуг. У таблиці 2.26 зазначена структура фонду оплати праці Городоцької міської ради за три роки.

Таблиця 2.26 – Структура фонду оплати праці Городоцької МР, 2023–2025

Показник	2023	2024	2025	Темп зміни (2023–2025)
Загальний фонд оплати праці (млн грн)	22,4	24,1	26,0	+16,07%
Частка премій та надбавок (%)	18,2%	19,5%	20,7%	+2,5 п.п.
Частка посадових окладів (%)	81,8%	80,5%	79,3%	-2,5 п.п.
Кількість працівників, що отримали премії	84	91	97	+15,48%

Зростання загального фонду оплати праці на 16% свідчить про бюджетну спроможність ради підтримувати конкурентний рівень заробітної плати. Поступове збільшення частки премій та надбавок свідчить про перехід до мотиваційної моделі винагороди, що дозволяє стимулювати результативність, ініціативність та якість виконання завдань. Зростання кількості працівників, які отримують премії, є ознакою розширення системи внутрішнього стимулювання.

Організація та оплата праці в Городоцькій міській раді у 2023–2025 роках демонструють високий рівень системності, адаптивності та орієнтації на результат. Модель організації праці враховує специфіку функціональних завдань, забезпечує гнучкість у режимах роботи та сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу. Стабільне зростання заробітної плати, розширення преміального фонду та підвищення частки працівників, що отримують додаткові винагороди, свідчать про поступовий перехід до результативної моделі управління персоналом.

Кадрова політика є стратегічним інструментом забезпечення ефективності діяльності органу місцевого самоврядування. Вона охоплює підбір, розвиток, мотивацію, оцінку та утримання персоналу. У 2023–2025 роках Городоцька міська

рада здійснила поступовий перехід від традиційного кадрового адміністрування до впровадження елементів HR-контролінгу, що дозволило підвищити якість управління людськими ресурсами. Структура та динаміка кадрового складу наведена у таблиці 2.27.

Таблиця 2.27 - Загальні кадрові показники Городоцької МР

Показник	2023	2024	2025	Темп зростання	Відхилення
Загальна кількість працівників	76	77	78	+2,63%	+1,30%
Працівники з вищою освітою (%)	94	95	96	+2 п.п.	+1 п.п.
Працівники з другою вищою освітою	8	10	12	+50%	+20%
Середній вік персоналу (років)	43.1	42.7	42.3	-1,85%	-0,94%
Середній стаж роботи (років)	8.6	8.8	9.0	+4,65%	+2,27%

*\*Різниця між кількістю штатних одиниць та фактичною кількістю працівників пояснюється наявністю вакантних посад, включенням технічного персоналу, а також окремих підрозділів (зокрема Центру надання адміністративних послуг), які не завжди враховуються при аналізі кадрового ядра апарату ради. Для оцінки ефективності використання персоналу доцільно використовувати показники фактично зайнятих посад, що більш точно відображають реальний кадровий потенціал.*

Кадровий склад ради залишається стабільним, із поступовим оновленням. Зменшення середнього віку працівників свідчить про омолодження апарату, а зростання частки фахівців із другою вищою освітою - про прагнення до професійного зростання. Середній стаж роботи понад 8 років забезпечує інституційну пам'ять і управлінську сталість. Професійний розвиток і навчання персоналу, таблиця 2.28.

Таблиця 2.28 - Показники підвищення кваліфікації за 2023–2025

Показник	2023	2024	2025	Темп зростання	Відхилення
Працівники, що проходили навчання (%)	68	71	74	+8,82%	+4,23%
Внутрішні тренінги (кількість)	6	8	10	+66,67%	+25%
Зовнішні семінари (кількість)	4	5	7	+75%	+40%
Участь у міжнародних HR-програмах	-	1	2	-	+100%
Працівники, що пройшли IT-навчання	28	36	44	+57,14%	+22,22%

Рада системно інвестує в розвиток персоналу. Зростання кількості навчальних заходів і охоплення працівників свідчить про формування культури безперервного навчання. Особливо важливим є зростання цифрових компетенцій -

майже 60% працівників пройшли IT-навчання у 2025 році. Участь у міжнародних HR-програмах відкриває доступ до сучасних практик управління персоналом. Мотивація, оцінка та кадрова стабільність зазначена у таблиці 2.29.

Таблиця 2.29 - Показники мотивації та стабільності персоналу, 2023–2025

Показник	2023	2024	2025	Темп зростання	Відхилення
Рівень плинності кадрів (%)	6.2	5.8	5.4	-12,9%	-6.9%
Кількість премій та заохочень	18	22	26	+44,44%	+18,18%
Кількість службових перевірок	3	4	5	+66,67%	+25%
Внутрішні опитування персоналу (кількість)	-	1	2	-	+100%
Працівники, які отримали підвищення	4	6	8	+100%	+33,33%

Зменшення плинності кадрів свідчить про ефективну мотиваційну політику. Зростання кількості премій, підвищень і внутрішніх опитувань - ознака формування позитивного клімату в колективі. Службові перевірки забезпечують контроль якості роботи, а їх регулярність - елемент внутрішнього HR-контролю.

Впровадження HR-контролінгу, таблиця 2.30.

Таблиця 2.30 - Показники впровадження HR-контролінгу за 2023–2025

Показник	2023	2024	2025	Коментар
Проведення HR-аудиту	-	-	+	Вперше у 2025 році
Впроваджено систему оцінки ефективності	-	-	+	На основі КРІ та атестацій
Кількість посад з цифровим обліком	0	12	28	Електронні картки працівників
Кількість HR-звітів для керівництва	-	2	4	Щоквартальні звіти з аналітикою
Впроваджено індивідуальні плани розвитку	-	-	+	Для ключових посадових осіб

2025 рік став переломним у впровадженні HR-контролінгу. Проведення HR-аудиту, запуск системи оцінки ефективності, цифровий облік посад і регулярна аналітика - це ознаки переходу до сучасної моделі управління персоналом. Індивідуальні плани розвитку дозволяють формувати персоналізовані траєкторії кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації.

Кадрова політика Городоцької міської ради у 2023–2025 роках демонструє

стратегічну орієнтацію на розвиток людського капіталу. Стабільність персоналу, зростання професійного рівня, впровадження мотиваційних інструментів та запуск HR-контролінгу свідчать про перехід від адміністративного до аналітичного управління кадрами. Це створює основу для підвищення ефективності муніципального управління, якості послуг та довіри громадян до влади.

У сучасних умовах трансформації публічного управління органи місцевого самоврядування стикаються з необхідністю підвищення ефективності кадрової політики, забезпечення прозорості управлінських рішень та оптимізації використання людських ресурсів. Одним із інструментів, що дозволяє досягти цих цілей, є HR-контролінг - система управлінського моніторингу, оцінки та аналітики персоналу, яка базується на кількісних і якісних показниках.

У 2025 році Городоцька міська рада здійснила комплексну модернізацію кадрової політики, впровадивши низку HR-інструментів, що відповідають сучасним принципам управління персоналом у публічному секторі. До ключових заходів належать: проведення повноформатного HR-аудиту, запуск системи оцінювання ефективності персоналу, формування індивідуальних планів професійного розвитку та запровадження щоквартальної HR-звітності. Нижче подано розгорнутий аналіз кожного з компонентів.

У 2025 році вперше проведено повноформатний HR-аудит, який охопив усі структурні підрозділи ради. Метою аудиту було виявлення кадрових дисбалансів, перевантаження, дублювання функцій, невідповідності посадових інструкцій фактичному навантаженню, а також відсутності кадрового резерву на критичних посадах. У таблиці 2.31 наведені основні результати HR-аудиту Городоцької міської ради.

Таблиця 2.31 – Основні результати HR-аудиту Городоцької МР, 2025

Показник	Значення
Кількість підрозділів, охоплених аудитом	9
Виявлені випадки перевантаження	1 (відділ земельних відносин)
Виявлені випадки дублювання функцій	2 (відділ документообігу, організаційний сектор)
Кількість посад без кадрового резерву	6
Кількість оновлених посадових інструкцій	17
Кількість змін у штатному розписі	11

HR-аудит дозволив виявити структурні дисбаланси, що негативно впливали на ефективність роботи окремих підрозділів. Зокрема, у відділі земельних відносин зафіксовано перевантаження через надмірну кількість звернень та недостатню кількість фахівців. У відділі документообігу виявлено дублювання функцій між двома посадовими особами, що призводило до нераціонального використання часу. Відсутність кадрового резерву на 6 ключових посадах створювала ризики управлінської нестабільності. За результатами аудиту оптимізовано штатний розпис, оновлено посадові інструкції та сформовано резерв на критичні посади.

2025 році запроваджено систему оцінювання працівників на основі ключових показників ефективності (KPI), адаптованих до специфіки муніципального управління. Оцінювання здійснюється щоквартально у форматі 270°: самооцінка, оцінка керівника та колег, з використанням цифрової форми.

Таблиця 2.32 – Охоплення працівників системою оцінювання, 2025

Категорія посад	Охоплення (%)	Середній бал (макс. 100)
Керівники структурних підрозділів	100%	88,6
Головні спеціалісти	60%	84,2
Інші посадові особи	40%	79,4

#### Критерії оцінювання:

- своєчасність виконання завдань;
- якість підготовлених документів;
- ініціативність;
- комунікація з громадянами;
- трудова дисципліна.

Система оцінювання дозволила об'єктивно виміряти ефективність працівників, виявити лідерів, зони розвитку та сформувати підґрунтя для преміювання, ротаций та професійного розвитку. Високі середні бали серед керівників свідчать про управлінську відповідальність, а серед спеціалістів - про професійну компетентність. Формат 270° забезпечив багатосторонню оцінку, що підвищує достовірність результатів.

На основі результатів HR-аудиту та оцінювання ефективності для 28 працівників сформовано індивідуальні плани професійного розвитку (ІПР).

ІПР стали інструментом персоналізованого розвитку, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби, рівень компетентності та кар'єрні очікування працівників. Основними цілями стали підвищення цифрових компетенцій, розвиток управлінських навичок та участь у міжвідділових проєктах. Системний моніторинг забезпечує контроль за реалізацією планів та корекцію у разі потреби.

Починаючи з II кварталу 2025 року, запроваджено регулярну HR-звітність для керівництва ради. Звіти подаються у форматі цифрового дашборду та аналітичної записки, таблиця 2.33

Таблиця 2.33– Структура щоквартальної HR-звітності

Компонент звіту	Зміст
Кадрова динаміка	Прийоми, звільнення, зміни у штатному розписі
Плнність кадрів	Кількісні показники, причини звільнень
Результати оцінювання	Середні бали, охоплення, динаміка
Охоплення навчанням	Кількість учасників, тематика, формат
Кадрові ризики	Вакантні посади, перевантаження, відсутність резерву
Рекомендації	Пропозиції щодо кадрових рішень, розвитку, оптимізації

HR-звітність стала інструментом управлінського контролю та стратегічного планування. Вона дозволяє керівництву оперативно реагувати на кадрові виклики, приймати обґрунтовані рішення та формувати політику розвитку персоналу на основі даних. Цифровий формат забезпечує зручність, швидкість та інтеграцію з іншими управлінськими системами.

У 2025 році Городоцька міська рада здійснила якісний прорив у сфері управління персоналом, впровадивши комплекс HR-інструментів, які відповідають сучасним стандартам публічного управління. HR-аудит дозволив виявити структурні дисбаланси та оптимізувати штатну модель. Система оцінювання ефективності персоналу забезпечила об'єктивність, прозорість та мотивацію.

Індивідуальні плани розвитку стали інструментом персоналізованого управління компетенціями, що дозволяє не лише усунути виявлені кадрові прогалини, а й формувати внутрішній кадровий резерв, орієнтований на стратегічні

потреби громади.

Щоквартальна HR-звітність, у свою чергу, забезпечила новий рівень прозорості та аналітичності в управлінні персоналом. Вона дозволяє керівництву оперативно реагувати на кадрові ризики, приймати обґрунтовані рішення щодо навчання, ротацій, преміювання та оптимізації структури. Завдяки цифровому формату звітів та регулярності подання, HR-аналітика стала невід'ємною частиною управлінського циклу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що 2025 рік став переломним у трансформації кадрової політики Городоцької міської ради. Впроваджені HR-інструменти - аудит, оцінювання, ППР та звітність - створили цілісну систему управління людськими ресурсами, яка базується на даних, прозорості, розвитку та відповідальності. Це дозволяє не лише підвищити ефективність роботи апарату ради, а й сформувану сучасну кадрову модель, здатну підтримувати сталий розвиток громади в умовах змінного зовнішнього середовища.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі було здійснено аналіз організаційно-економічних умов, кадрових характеристик та цифрових показників діяльності Городоцької міської ради у 2023–2025 роках. Дослідження показало, що рада функціонує як стабільний орган місцевого самоврядування, діяльність якого регламентується Конституцією України, законами та локальними нормативними актами. Громада має збалансовану демографічну структуру із чисельністю близько 32 тисяч осіб, що поєднує міське та сільське населення, а економічна база формується за рахунок сільського господарства, малого бізнесу та комунальних підприємств. Зовнішнє середовище визначається нормативними, соціально-економічними, політичними, технологічними та екологічними чинниками, що створюють як можливості, так і загрози для розвитку громади.

Аналіз соціально-економічних та фінансових показників засвідчив позитивну динаміку: кількість суб'єктів господарювання зросла на понад 11%, обсяг інвестицій – на третину, середній дохід населення підвищився майже на 12%. Бюджетні дані підтвердили фінансову спроможність ради, адже загальний обсяг бюджету зріс з 245 млн грн у 2023 році до 280 млн грн у 2025 році, а рівень його виконання досяг 98,4%. Інфраструктурні результати свідчать про системний розвиток території: відремонтовано понад 11 км доріг, встановлено 42 камери відеоспостереження, збільшено кількість освітлених вулиць та дитячих майданчиків. ЦНАП продемонстрував підвищення ефективності роботи, що проявилось у зростанні кількості звернень громадян, скороченні часу обслуговування та збільшенні частки електронних послуг.

Кадрова система ради характеризується стабільністю та поступовим удосконаленням: чисельність працівників зросла до 78 осіб, частка співробітників з вищою освітою досягла 96%, рівень плинності кадрів знизився до 5,4%. Впровадження HR-аудиту у 2025 році стало важливим кроком до системного HR-контролінгу, що дозволяє оцінювати ефективність персоналу на основі об'єктивних критеріїв. Цифрова трансформація охопила як зовнішні сервіси, так і внутрішні процеси: кількість електронних звернень зросла на 80%, кількість онлайн-послуг через ЦНАП – на 69%, автоматизовано 24 внутрішні процеси, мобільний додаток «Городок Онлайн» у 2025 році мав понад 2800 користувачів.

Отже, результати розділу підтверджують, що Городоцька міська рада у 2023–2025 роках забезпечила зростання економічної активності, фінансової стабільності, інфраструктурного розвитку, цифрової модернізації та кадрової ефективності. Поєднання цих факторів створює міцну основу для подальшого впровадження HR-контролінгу як інструменту підвищення результативності кадрової політики та управлінської спроможності громади.

## **3 УДОСКОНАЛЕННЯ HR-КОНТРОЛІНГУ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ГОРОДОЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

### **3.1 Стратегічні напрями удосконалення HR-контролінгу в діяльності Городоцької міської ради**

Успішне впровадження HR-контролінгу в публічному управлінні вимагає переорієнтації з фіксації порушень на управління на основі інформації та забезпечення стратегічної керованості. Для Городоцької міської ради це означає інтеграцію HR-аналітики у процес прийняття рішень на найвищому рівні. Це дозволить перетворити дані про персонал на стратегічний актив, що сприяє досягненню місії муніципалітету.

Інтеграція HR-контролінгу у стратегічне управління громадою на основі Balanced Scorecard (BSC) та моделі Common Assessment Framework (CAF). Стратегічна інтеграція HR-контролінгу є ключовою для забезпечення того, щоб кадрові рішення узгоджувалися з місією муніципалітету, його програмними бюджетами та стандартами якості надання послуг. З огляду на фінансову стійкість Городоцької МР (зростання власних надходжень на 14.47%) та активну інфраструктурну модернізацію (збільшення інвестицій на 33.52%), HR-контролінг має перейти від функціонального підпорядкування до стратегічного партнерства, обґрунтовуючи витрати на персонал як необхідну інвестицію.

Для досягнення цієї мети доцільно впровадити елементи Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) або Загальної схеми оцінки (CAF), які є визнаними інструментами оцінки менеджменту в організаціях, що фінансуються з державного або муніципального бюджету [25].

Впровадження BSC/CAF для Городоцької МР є особливо актуальним, оскільки воно дозволяє візуалізувати причинно-наслідкові зв'язки між розвитком людського капіталу (перспектива "Навчання та розвиток") та кінцевою якістю публічних послуг (перспектива "Клієнт/Громадянин") [26].

Пропонується створити HR-перспективу (Навчання та розвиток) в загальній BSC Городоцької міської ради. Цей підхід дозволяє каскадувати цілі та вимірювати внесок персоналу відповідно до класичної структури BSC:

1. Фінансова перспектива: HR-контролінг демонструє, що зростання Фонду оплати праці на 16.07% є виправданою інвестицією, яка генерує економічну віддачу. Ключовими метриками є окупність інвестицій у навчання (ROI навчання) та вартість плинності кадрів, що обґрунтовує зростання фонду оплати праці як каталізатора економічного розвитку громади.

2. Клієнтська/Громадянська перспектива: зв'язок компетентності персоналу з показниками якості обслуговування. Наприклад, успішне навчання 57,14% працівників має корелювати зі скороченням середнього часу обслуговування в ЦНАП (з 15 до 12 хв. у 2025 р.) та підвищенням Індексу задоволеності громадян.

3. Перспектива внутрішніх процесів: вимірювання оптимізації внутрішніх процедур (наприклад, усунення дублювання функцій, виявленого HR-аудитом). HR-контролінг оцінює ефективність ротацій як інструменту покращення міжфункціональної взаємодії та підвищення швидкості обробки звернень.

Таким чином, застосування моделей Balanced Scorecard та Common Assessment Framework у діяльності Городоцької міської ради створює можливість системно поєднати кадрову політику з фінансовими, процесними та громадянськими цілями громади. Важливою перевагою є те, що ці інструменти дозволяють не лише формулювати стратегічні завдання, а й відстежувати їхній причинно-наслідковий зв'язок. Саме через таку візуалізацію стає зрозуміло, як інвестиції у навчання та розвиток персоналу трансформуються у покращення внутрішніх процесів, підвищення задоволеності громадян та фінансову стійкість муніципалітету. Для наочності наведено схему каскадування HR-цілей у системі BSC, рис. 3.1.



Рисунок 3.1 - Причинно-наслідковий зв'язок у BSC (Каскадування HR-цілей)

Як видно з рисунка 3.1, причинно-наслідковий ланцюг у системі Balanced Scorecard демонструє, що інвестиції у навчання та розвиток персоналу безпосередньо впливають на оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення задоволеності громадян та фінансову стійкість громади. Проте для практичного застосування цієї моделі у діяльності Городоцької міської ради необхідно здійснити формалізацію цілей та показників у вигляді системи стратегічного каскадування. Саме така деталізація дозволяє перевести загальні стратегічні орієнтири у вимірювані HR-цілі та KPI, що робить HR-контролінг інструментом не лише моніторингу, а й управління змінами. У таблиці 3.1 наведено приклад каскадування цілей HR-контролінгу відповідно до чотирьох перспектив BSC/CAF, що забезпечує узгодженість кадрової політики з фінансовими, процесними та громадянськими пріоритетами громади.

Таблиця 3.1 - Стратегічне каскадування цілей HR-контролінгу в Городоцькій МР (на основі BSC/CAF)

Перспектива BSC/CAF	Стратегічна ціль громади	HR-ціль	KPI HR-контролінгу
Фінансова/Бюджетна	Підвищення фінансової стійкості та прозорості бюджету	Оптимізація витрат на персонал, збільшення ROI навчання	Коефіцієнт ROI навчання, Вартість плинності кадрів
Клієнтська/Громадянська	Покращення якості та доступності адміністративних послуг	Підвищення компетентності фронт-офісу, скорочення часу обслуговування	Середній час обслуговування (ЦНАП), Індекс задоволеності громадян
Внутрішні процеси	Оптимізація управлінських процедур та цифровізація	Усунення дублювання функцій, автоматизація HR-процесів	Кількість автоматизованих HR-процесів, Рівень відповідності штатного розпису фактичному навантаженню
Навчання та розвиток	Формування компетентного та сталого кадрового потенціалу	Зменшення розриву компетенцій, підвищення кваліфікації (цифрової)	Індекс компетентностей (наприклад, цифрових), Відсоток працівників, охоплених ІПР

Розроблення та формалізація трирівневої системи ключових показників (KPI) HR-контролінгу є необхідним етапом у становленні системного управління персоналом у Городоцькій міській раді. Сучасний HR-контролінг не може обмежуватися лише окремими показниками ефективності чи випадковими метриками, адже його головна мета полягає у створенні цілісної системи вимірювання, яка дозволяє узгодити стратегічні, тактичні та операційні цілі кадрової політики. Формалізація KPI забезпечує прозорість, об'єктивність та можливість порівняння результатів у часі, а також створює основу для прийняття управлінських рішень на основі даних. Важливо, щоб усі показники відповідали критеріям SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, актуальність, обмеженість у часі), адже саме це робить їх придатними для практичного використання у контролінгу та дозволяє уникнути суб'єктивізму [27].

У системі HR-контролінгу Городоцької міської ради доцільно виокремити три рівні вимірювання: стратегічний, тактичний та операційний.

Стратегічний рівень орієнтований на керівництво громади - міського голову та виконавчий комітет - і має на меті оцінити вплив людського капіталу на досягнення стратегічних цілей громади та забезпечення її інституційної стійкості. Тут ключовими показниками виступають індекс залученості (Engagement Index), який дозволяє відстежувати психологічний клімат та мотивацію працівників, а також показники стійкості кадрового складу, зокрема рівень плинності критичних кадрів (цільовий рівень - 4,3%). Додатково стратегічний рівень включає оцінку відповідності компетенцій стратегічним потребам громади, наприклад у сфері цифровізації чи управління проектами. Якщо ці показники демонструють відхилення, це сигналізує про необхідність корекції кадрової політики на найвищому рівні.

Тактичний рівень орієнтований на керівників відділів та HR-службу і має на меті вимірювати ефективність ключових HR-процесів - рекрутингу, розвитку персоналу, проведення аудитів. Тут застосовуються такі показники, як середній час закриття вакансії (Time-to-Hire), вартість найму одного працівника (Cost per Hire), частка закритих вакансій внутрішнім резервом, окупність інвестицій у навчання (ROI навчання) та успішність виконання індивідуальних планів розвитку (ІПР). Ці метрики дозволяють оцінити, наскільки ефективно функціонує кадрова служба, чи виправдані витрати на навчання, чи працює система кадрового резерву. Наприклад, якщо середній час закриття вакансії перевищує 45 днів, це свідчить про неефективність рекрутингу та потребу у вдосконаленні каналів пошуку персоналу, а низький ROI навчання може сигналізувати про необхідність перегляду програм розвитку.

Операційний рівень орієнтований на безпосередніх спеціалістів та їхніх керівників і має на меті вимірювати щоденну результативність та якість надання послуг. Тут застосовуються показники продуктивності (UPT - середня кількість успішно виконаних завдань чи послуг на одного працівника), кількість помилок або скарг на 100 документів, а також своєчасність виконання завдань (Time-to-Task). Ці

метрики особливо важливі для навантажених відділів, таких як ЦНАП чи земельний відділ, де якість та швидкість обслуговування громадян безпосередньо впливають на рівень довіри до органів місцевого самоврядування. Наприклад, якщо середній показник UPT у ЦНАП падає з 25 до 18 звернень на день, це може свідчити про перевантаження або низьку ефективність процесів, що потребує управлінського втручання.

Таким чином, трирівнева система KPI створює замкнений цикл управління: від стратегічних цілей громади через процесні показники HR-служби до індивідуальної результативності працівників, таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 - Деталізація трирівневої системи ключових показників HR-контролінгу в Городоцькій міській раді

Рівень HR-контролінгу	Об'єкт вимірювання	Ключові показники (KPI/KQI)	Цільова група
Стратегічний (Governance)	Стійкість кадрового потенціалу та його вплив на місію громади	Індекс залученості (Engagement Index); Коефіцієнт окупності інвестицій у навчання (ROI навчання)	Міський голова, Виконавчий комітет
		Плинність критичних кадрів (Flight Risk); Відповідність компетенцій стратегічним потребам (Індекс компетентностей)	
Тактичний (Process)	Ефективність HR-процесів (Добір, Навчання, Аудит)	Time-to-Hire (середній час закриття вакансії) [28]; Cost per Hire (Вартість найму); Частка закритих вакансій внутрішнім резервом	Керівники відділів, Служба управління персоналом [28]
		Відсоток успішно виконаних ІПР; Рівень відповідності кадрової документації законодавству (за результатами HR-аудиту) [28]	
Операційний (Individual)	Продуктивність праці та якість надання послуг	UPT (Units per Transaction) – для ЦНАП; Кількість помилок/Скарг на 100 документів (для Земельного відділу); Свочасність виконання завдань (Time-to-Task)	Спеціалісти, Безпосередні керівники

Таблиця 3.2 демонструє, що трирівнева система ключових показників HR-контролінгу у Городоцькій міській раді забезпечує комплексний підхід до оцінювання кадрової політики. На стратегічному рівні показники дозволяють керівництву громади оцінювати стійкість кадрового потенціалу та його вплив на реалізацію місії муніципалітету. Тактичний рівень орієнтований на ефективність HR-процесів, що дає змогу керівникам відділів та HR-службі своєчасно виявляти проблеми у доборі, навчанні чи кадровому аудиті та приймати управлінські рішення. Операційний рівень, у свою чергу, фокусується на щоденній продуктивності та якості надання послуг, що особливо важливо для підрозділів із високим навантаженням, таких як ЦНАП чи земельний відділ. Таким чином, трирівнева система KPI створює замкнений цикл управління: від стратегічних цілей громади через процесні показники HR-служби до індивідуальної результативності працівників. Це забезпечує узгодженість кадрової політики з місією громади, прозорість управлінських рішень та можливість їхнього постійного вдосконалення.

Однак навіть найбільш детально розроблена система KPI має обмеження, якщо вона використовується лише для описового чи діагностичного аналізу. Сучасні виклики муніципального управління потребують переходу від фіксації стану до прогнозування майбутніх тенденцій. Саме тому наступним етапом розвитку HR-контролінгу у Городоцькій міській раді є впровадження предиктивної HR-аналітики, яка дозволяє моделювати сценарії кадрового забезпечення та прогнозувати ризики. Це відкриває можливість не лише оцінювати поточну ефективність, а й передбачати ймовірні зміни - рівень плинності, потребу у нових компетенціях чи ступінь залученості персоналу [29]. Впроваджена система оцінювання та аудит 2025 року створюють необхідну базу даних для цього переходу, що робить предиктивну аналітику логічним продовженням трирівневої системи KPI.

Важливим етапом розвитку HR-контролінгу у Городоцькій міській раді є перехід від описового аналізу до прогностичного рівня, що дозволяє не лише фіксувати стан кадрових процесів, а й передбачати їхні майбутні зміни. У цьому

контексті ключовими інструментами виступають моделювання ризику плинності (Flight Risk Modeling) та Workforce Planning, які дають змогу прогнозувати кадрові ризики та дефіцит компетенцій.

Моделювання ризику плинності передбачає використання регресійних моделей для визначення ймовірності звільнення критичних працівників. Замість реактивного реагування на факти звільнень, муніципалітет отримує можливість завчасно ідентифікувати групи ризику та застосовувати превентивні заходи. Факторами прогнозування можуть слугувати результати оцінювання ефективності (наприклад, висока продуктивність у поєднанні з низьким рівнем преміювання може сигналізувати про незадоволеність), показники організаційного клімату (рівень стресу, баланс «робота-життя» за результатами опитувань [30]) та дані хронометражу робочого часу (особливо у відділах із високим навантаженням, як-от земельний відділ [31]).

Паралельно HR-контролінг має здійснювати Workforce Planning, тобто планування кадрового забезпечення з урахуванням майбутніх викликів. Зростання цифрової трансформації (онлайн-послуги збільшилися на 69,23%) та підвищення кількості службових перевірок (до 3–5 на рік) створюють потребу у прогнозуванні дефіциту ключових компетенцій, зокрема IT-фахівців та спеціалістів із комплаєнсу. Це дозволяє заздалегідь формувати кадровий резерв та планувати програми навчання.

Узагальнюючи наведені вище приклади моделювання ризику плинності та планування кадрового забезпечення, доцільно представити комплексну модель предиктивного HR-контролінгу, яка систематизує всі ключові елементи цього підходу. Вона поєднує різні типи вхідних даних (HR-метрики, економічні та демографічні показники, процесні індикатори) із відповідними прогностичними моделями, що дозволяє отримати вихідні прогнози та трансформувати їх у конкретні управлінські рішення. Така структура демонструє практичне застосування предиктивної аналітики у діяльності Городоцької міської ради та показує, як дані можуть бути перетворені на інструмент стратегічного управління

кадровими ризиками та розвитком персоналу. Саме для цього у таблиці 3.3 наведено узагальнену схему моделі предиктивного HR-контролінгу.

Таблиця 3.3 - Комплексна модель предиктивного HR-контролінгу в Городоцькій міській раді

Вхідні дані	Прогностична модель	Вихідний прогноз	Управлінське рішення
HR-Дані (Оцінювання, Плинність, ППР)	Flight Risk Modeling	Прогноз імовірності звільнення > 20% для 6 критичних посад.	Утримання: Цільове підвищення оплати/Запуск програми менторства.
Економічні/Демографічні (Зростання звернень ЦНАП на 26.76%, 28% пенсіонерів, Зростання перевірок)	Workforce Planning	Прогноз потреби в 2 додаткових одиницях у ЦНАП/Юридичному секторі; Дефіцит цифрових компетенцій у 15% персоналу.	Розвиток: Створення цільового кадрового резерву [28]; Запуск обов'язкового навчання з комплаєнсу.
Процесні дані (Час обробки, Кількість помилок)	Продуктивність	Ідентифікація "вузьких місць" (наприклад, перевантаження земельного відділу).	Оптимізація: Нормування праці [31]; Автоматизація рутинних операцій.

Як видно з таблиці 3.3, предиктивна HR-аналітика дозволяє перетворити дані на інструмент управління ризиками та розвитку кадрового потенціалу. Вона забезпечує логічний зв'язок між оцінюванням персоналу, економічними та демографічними тенденціями, а також процесними показниками. Завдяки цьому керівництво громади отримує не лише картину поточного стану, а й прогноз майбутніх змін, що дає змогу своєчасно ухвалювати управлінські рішення - від утримання ключових працівників до формування кадрового резерву та оптимізації навантаження.

Таким чином, впровадження предиктивної HR-аналітики у Городоцькій міській раді є логічним продовженням трирівневої системи KPI та дозволяє перейти від діагностичного до прогностично-управлінського рівня HR-контролінгу. Це створює основу для довгострокового планування кадрової політики та підвищення інституційної стійкості громади.

### 3.2 Оптимізація кадрової політики Городоцької міської ради

Оптимізація кадрової політики Городоцької міської ради має бути спрямована на вирішення виявлених HR-аудитом структурних недоліків та впровадження сучасних методик управління талантами. Це дозволить створити довгострокову систему розвитку персоналу, яка відповідатиме стратегічним цілям громади та забезпечить її інституційну стійкість. Важливо, щоб кадрова політика не обмежувалася лише адміністративними процедурами, а перетворилася на стратегічний інструмент розвитку людського капіталу, який є ключовим ресурсом муніципалітету.

Удосконалення Talent Management: стратегії залучення, розвитку та утримання ключових фахівців

Управління талантами (Talent Management) - це комплексна стратегія, спрямована на залучення, розвиток, утримання та мотивацію висококваліфікованих працівників [32]. Вона передбачає системний підхід до роботи з персоналом, коли кожен етап - від добору до професійного зростання - інтегрований у загальну кадрову політику.

Зважаючи на високий рівень кваліфікації персоналу Городоцької міської ради (96% мають вищу освіту), акцент має бути зроблений на утриманні та цільовому розвитку ключових фахівців, адже саме вони забезпечують стабільність управлінських процесів, якість надання адміністративних послуг та реалізацію стратегічних проєктів громади.

Удосконалення Talent Management у ГМР має включати такі напрями:

– Залучення талантів. Використання прозорих конкурсних процедур, чітких компетентнісних профілів та сучасних каналів комунікації (електронні платформи, соціальні мережі) для підвищення якості добору персоналу. Це дозволить скоротити час закриття вакансій та забезпечити відповідність кандидатів стратегічним потребам громади.

– Розвиток талантів. Запровадження індивідуальних планів розвитку (ІПР), регулярних тренінгів та програм цифрового навчання. Особливу увагу слід приділити розвитку цифрових компетенцій, управлінських навичок та комунікації з громадянами. Це сприятиме адаптації персоналу до умов цифрової трансформації та зростання кількості реалізованих проєктів.

– Утримання талантів. Формування системи менторства та наставництва, де досвідчені керівники передають знання та управлінський досвід молодим фахівцям. Важливим інструментом є також гнучкі графіки роботи, нематеріальна мотивація (визнання, залучення до стратегічних проєктів) та прозора система преміювання. Це дозволить знизити ризик плинності кадрів та втрати критичних знань.

– Мотивація талантів. Використання КРІ та системи оцінювання результативності (270°/360°), що забезпечить прозорість та об'єктивність кадрових рішень. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів сприятиме підвищенню залученості персоналу та його продуктивності.

Таблиця 3.4 - Етапи Talent Management у Городоцькій МР

Етап	Інструменти	Очікуваний результат
Залучення	Конкурси, прозорі критерії відбору	Підвищення якості добору персоналу
Розвиток	ІПР, тренінги, цифрове навчання	Зростання компетентностей, адаптація до цифровізації
Утримання	Менторство, гнучкі графіки, нематеріальна мотивація	Зниження ризику плинності кадрів
Мотивація	КРІ, преміювання, залучення до проєктів	Підвищення залученості та продуктивності

Таблиця 3.4 демонструє, що Talent Management має бути комплексним процесом, який охоплює всі етапи роботи з персоналом. Це дозволить не лише залучати нових фахівців, а й утримувати ключових працівників, що є критично важливим для стабільності громади. Удосконалення системи управління талантами стане основою для формування довгострокової кадрової політики, яка відповідає стратегічним викликам муніципального управління.

Необхідно терміново формалізувати процес формування кадрового резерву, адже саме він є основою стабільності управлінських функцій та безперервності роботи органів місцевого самоврядування. Хоча чисельність кадрового резерву у Городоцькій міській раді зросла на 87,5% за останні три роки, цього недостатньо для забезпечення повної інституційної стійкості. Відсутність системного підходу до його формування може призвести до управлінських ризиків у випадку звільнення або ротації ключових посадових осіб. Тому кадровий резерв має створюватися на основі чітких критеріїв, прозорих процедур та сучасних HR-інструментів, що дозволяють не лише відібрати потенційних кандидатів, а й забезпечити їхній розвиток та готовність до виконання управлінських функцій.

Таблиця 3.5 - Механізми формування кадрового резерву міської ради

Механізм	Інструмент	Очікуваний ефект
Ідентифікація	Оцінювання ефективності (>85%)	Об'єктивний відбір резервістів
Менторство	Наставництво керівників	Передача інституційної пам'яті
Ротації	Внутрішні переміщення	Набуття міжфункціонального досвіду

Таблиця 3.5 демонструє, що формування кадрового резерву має здійснюватися системно, із використанням трьох ключових механізмів: ідентифікації, наставництва та ротацій. Ідентифікація на основі результатів оцінювання (>85%) забезпечує об'єктивність відбору та дозволяє визначити працівників із високим потенціалом. Наставництво керівників сприяє передачі інституційної пам'яті та управлінського досвіду, що є критично важливим для збереження знань у громаді. Ротації, у свою чергу, дозволяють резервістам набувати міжфункціонального досвіду, розширювати компетенції та формувати системне бачення роботи органів місцевого самоврядування.

Таким чином, системне управління кадровим резервом міської ради створює умови для формування стабільної управлінської команди, знижує ризики кадрової нестабільності та забезпечує довгострокову інституційну стійкість громади. Це відповідає сучасним практикам Talent Management та рекомендаціям міжнародних організацій (ICMA), орієнтованим на ефективність персоналу.

Незважаючи на активне ІТ-навчання, яке вже охопило 57,14% працівників Городоцької міської ради, необхідно продовжувати системний і цільовий розвиток компетенцій, орієнтуючись на стратегічні виклики громади. Сучасні тенденції муніципального управління вимагають від персоналу не лише базових професійних знань, а й високого рівня цифрової грамотності, управлінських навичок та комунікаційної культури. Саме ці напрями визначають здатність органів місцевого самоврядування ефективно реалізовувати проєкти, забезпечувати якісне надання адміністративних послуг та підтримувати довіру громадян.

Для цього доцільно виокремити три пріоритетні напрями розвитку компетенцій: цифрові, управлінські та комунікаційні. Кожен із них має бути забезпечений відповідними інструментами навчання та розвитку, що дозволить досягти конкретних результатів у діяльності Городоцької міської ради.

Таблиця 3.6 - Пріоритетні компетенції для розвитку у Городоцькій МР

Напря́м	Інструменти	Очікуваний результат
Цифрові компетенції	Рамка цифрової компетентності Мінцифри	Підвищення ефективності ЦНАП та цифрових сервісів
Управлінські компетенції	Тренінги з лідерства, управління проєктами	Зростання успішності реалізації муніципальних проєктів
Комунікаційні компетенції	Тренінги з роботи з громадянами, комунікаційні воркшопи	Підвищення рівня задоволеності населення та довіри до влади

Таблиця 3.6 демонструє, що розвиток компетенцій у Городоцькій МР має бути цільовим і відповідати стратегічним викликам громади: цифровізації, управлінню проєктами та комунікації з громадянами. Цифрові компетенції забезпечують ефективність роботи ЦНАП та впровадження електронних сервісів, що є ключовим для сучасної громади. Управлінські компетенції дозволяють керівникам і спеціалістам ефективно реалізовувати проєкти, управляти змінами та забезпечувати інституційну стійкість. Комунікаційні компетенції, у свою чергу, формують позитивний імідж органів місцевого самоврядування, підвищують рівень задоволеності населення та сприяють розвитку партнерських відносин між владою та громадою.

Таким чином, цільовий розвиток компетенцій є не лише інструментом підвищення професійного рівня працівників, а й стратегічною умовою успішної реалізації місії Городоцької міської ради. Він забезпечує довгострокову ефективність кадрової політики та відповідає сучасним європейським практикам управління персоналом.

HR-аудит 2025 року виявив низку проблемних аспектів у діяльності Городоцької міської ради, зокрема перевантаження у Відділі земельних відносин та дублювання функцій у відділі документообігу. Ці недоліки мають системний характер і можуть призвести до зниження продуктивності, професійного вигорання працівників та неефективного використання кадрового потенціалу. Оптимізація організаційної структури повинна базуватися на доказових даних HR-аудиту та включати комплекс заходів: нормування праці, автоматизацію рутинних процесів, оновлення посадових інструкцій та регулярний аудит функціональної структури. Такий підхід дозволить забезпечити баланс між навантаженням і ресурсами, підвищити ефективність управління та створити умови для сталого розвитку громади.

Таблиця 3.7 - Заходи оптимізації організаційної структури

Проблема	Заходи	Очікуваний результат
Перевантаження у земельному відділі	Хронометраж, автоматизація, перерозподіл функцій	Зниження навантаження, підвищення продуктивності
Дублювання функцій	Оновлення посадових інструкцій	Раціональне використання робочого часу
Недостатнє зростання штату	Періодичний HR-аудит	Своєчасне реагування на зміни

Таблиця 3.7 показує, що оптимізація організаційної структури має ґрунтуватися на результатах HR-аудиту та включати три ключові напрями: нормування праці, автоматизацію процесів та регулярний аудит.

Хронометраж і фотографія робочого дня дозволяють об'єктивно визначити рівень навантаження у Відділі земельних відносин та обґрунтувати потребу у розширенні штату або перерозподілі функцій.

Автоматизація рутинних операцій (наприклад, реєстрації заяв чи попереднього опрацювання документів) сприятиме зниженню навантаження та підвищенню швидкості обробки звернень.

Оновлення посадових інструкцій у відділі документообігу дозволить усунути дублювання функцій та забезпечити раціональне використання робочого часу.

Регулярний HR-аудит (раз на два роки) стане превентивним інструментом для своєчасного виявлення дисбалансів у структурі та підтримання оптимального штатного розпису.

Таким чином, оптимізація організаційної структури та нормування праці є необхідною умовою для підвищення ефективності роботи Городоцької міської ради, зниження ризиків професійного вигорання та забезпечення інституційної стійкості громади.

Робота муніципальних службовців, особливо в умовах воєнного стану та високого суспільного контролю, пов'язана зі значним рівнем стресу та психологічного навантаження [34]. Навіть за високого рівня задоволеності працівників у ГМР (85%), ризики професійного вигорання, презентеїзму та втрати критичних знань залишаються актуальними. Успіх цифрової трансформації громади, який призвів до збільшення навантаження на ключових фахівців, ще більше підсилює потребу у системних програмах підтримки ментального благополуччя.

Такі програми мають бути комплексними та включати моніторинг стану персоналу, превентивні заходи, управління навантаженням і впровадження гнучких форм організації праці. Це дозволить не лише знизити рівень стресу, а й забезпечити довгострокову стабільність кадрового складу, що є критично важливим для інституційної стійкості громади. Зокрема, створення атмосфери психологічної безпеки сприятиме підвищенню мотивації працівників та їхньої залученості до вирішення складних управлінських завдань. У кінцевому підсумку, такий людиноцентричний підхід безпосередньо вплине на якість обслуговування мешканців та зміцнення довіри до органів місцевого самоврядування.

Таблиця 3.8 - Програми підтримки ментального благополуччя МР

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
Моніторинг	Опитування щодо вигорання та стресу	Виявлення ризиків
Превентивні заходи	Воркшопи, психологічна підтримка	Зниження рівня стресу
Управління навантаженням	Запровадження коефіцієнта навантаження	Запобігання професійному вигоранню
Гнучкість	Гнучкі графіки роботи	Забезпечення балансу «робота-життя»

Таблиця 3.8 демонструє, що програми підтримки ментального благополуччя у ГМР мають бути комплексними та багаторівневими. Моніторинг дозволяє своєчасно виявляти ризики вигорання та стресу, превентивні заходи сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату, управління навантаженням забезпечує баланс між ресурсами та завданнями, а гнучкі графіки роботи створюють умови для поєднання професійної діяльності з особистим життям. У сукупності ці заходи формують систему підтримки, яка знижує ризик втрати висококваліфікованих кадрів та підвищує інституційну стійкість громади.

Таким чином, оптимізація кадрової політики Городоцької міської ради має охоплювати всі ключові напрями:

- Talent Management - залучення, розвиток, утримання та мотивація ключових фахівців.
- Системне управління кадровим резервом - формування стабільної управлінської команди.
- Цільовий розвиток компетенцій - цифрових, управлінських та комунікаційних.
- Оптимізацію організаційної структури та нормування праці - усунення перевантажень і дублювань функцій.
- Програми підтримки ментального благополуччя - моніторинг, превентивні заходи, управління навантаженням та гнучкість.

Таблиці демонструють практичні інструменти та очікувані результати, що робить рекомендації доказовими та придатними для реалізації у муніципальному управлінні.

### 3.3 Механізм впровадження HR контролінгу у муніципальне управління Городоцької міської ради

Практична реалізація стратегічних ініціатив вимагає розробки конкретних інструментів, що забезпечують систематичний збір, аналіз та використання HR-даних. Городоцька міська рада вже має основу для цифрового HR-контролінгу: частина посад перебуває на цифровому обліку, а щоквартальна HR-звітність запроваджена у 2025 році. Проте для переходу до оперативного, прозорого та доказового управління необхідна візуалізація та інтеграція даних [36].

На основі існуючих електронних систем документообігу (АСЕД) та цифрового обліку необхідно розробити інтерактивний HR-дашборд (наприклад, використовуючи Power BI або подібні інструменти), доступний керівництву. Дашборд повинен візуалізувати ключові KPI у режимі, близькому до реального часу [37].



Рисунок 3.2 - Структура інтерактивного HR-дашборда у Городоцькій МР

Рисунок 3.2 демонструє, що HR-дашборд є ключовим інструментом для керівництва громади, який дозволяє відстежувати динаміку процесів та результативність персоналу у режимі реального часу. Це забезпечує прозорість кадрових рішень, мінімізує суб'єктивізм та відповідає принципам законності й підзвітності публічної служби.

Для того щоб HR-дашборд був не просто візуалізацією даних, а реальним інструментом управління, необхідно визначити набір показників, які найбільш повно відображають стан кадрової політики та її вплив на стратегічні цілі громади. Логіка відбору таких показників ґрунтується на трьох критеріях:

- оперативність (можливість швидко реагувати на зміни у кадровій ситуації);
- прозорість (забезпечення об'єктивності та підзвітності HR-рішень);
- стратегічна релевантність (відповідність показників ключовим викликам громади - цифровізації, управлінській стабільності, ефективності персоналу).

Саме ці критерії визначили структуру Таблиці 3.9, де наведено ключові KPI HR-дашборда Городоцької міської ради.

Таблиця 3.9 – Ключові показники HR-дашборда у Городоцькій МР

Категорія	KPI	Значення для управління
Укомплектованість	% заповнених вакансій	Своєчасне реагування на дефіцит кадрів
Рекрутинг	Time-to-Hire	Оцінка ефективності каналів добору
Резерв	Кількість резервістів	Планування управлінської стабільності
Ефективність	Середній бал оцінювання	Виявлення сильних/слабких сторін
Компетенції	Індекс цифрових компетенцій	Підтримка цифрової трансформації

Укомплектованість (% заповнених вакансій):

- Відображає співвідношення між кількістю фактично зайнятих посад і загальною кількістю штатних одиниць.
- Управлінське значення: дозволяє керівництву своєчасно реагувати на кадровий дефіцит, планувати конкурси та уникати перевантаження окремих відділів.

- Практичний ефект: зниження ризику зриву виконання функцій через нестачу персоналу.

Рекрутинг (Time-to-Hire):

- Показник середнього часу закриття вакансії від моменту оголошення конкурсу до фактичного призначення працівника.

- Управлінське значення: дає змогу оцінити ефективність каналів добору та швидкість реагування HR-служби на потреби громади.

- Практичний ефект: скорочення часу пошуку кадрів знижує витрати та забезпечує безперервність управлінських процесів.

Резерв (кількість резервістів):

- Відображає чисельність працівників, включених до кадрового резерву.

- Управлінське значення: дозволяє планувати управлінську стабільність та забезпечувати безперервність роботи у випадку кадрових змін.

- Практичний ефект: зниження ризику управлінських криз, формування готової команди для заміщення ключових посад.

Ефективність (середній бал оцінювання):

- Показник середнього результату оцінювання ефективності працівників за системою КРІ або 270°/360°.

- Управлінське значення: допомагає виявити сильні та слабкі сторони персоналу, визначити потреби у навчанні та розвитку.

- Практичний ефект: підвищення продуктивності та мотивації працівників через прозору систему оцінювання.

Компетенції (індекс цифрових компетенцій):

- Вимірює рівень цифрової грамотності та відповідність компетенцій вимогам цифрової трансформації.

- Управлінське значення: дозволяє планувати цільові програми навчання та адаптацію персоналу до нових технологій.

- Практичний ефект: підвищення ефективності роботи ЦНАП та впровадження електронних сервісів для населення.

Для переходу від фрагментарного обліку кадрів до системного HR-контролінгу необхідна інтеграція всіх процесів у єдину інформаційну систему (HRIS) [37]. Логіка впровадження HRIS-модулів полягає у тому, що кожен модуль відповідає за окремий напрям HR-діяльності (навчання, розвиток, преміювання, адаптація), але всі вони взаємопов'язані та формують єдину цифрову екосистему. Це дозволяє забезпечити прозорість, контроль та ефективність кадрової політики.

1. Модуль "Навчання":

– Функції: ведення електронного обліку курсів, тренінгів, сертифікацій та результатів навчання.

– Управлінське значення: дозволяє керівництву бачити, які інвестиції у розвиток персоналу були здійснені та які результати вони дали.

– Практичний ефект: підвищення прозорості витрат на навчання, можливість вибору найбільш ефективних програм.

2. Модуль "ІПР" (індивідуальні плани розвитку):

– Функції: моніторинг виконання індивідуальних планів розвитку працівників.

– Управлінське значення: забезпечує відповідність компетенцій персоналу стратегічним потребам громади.

– Практичний ефект: підвищення якості кадрового резерву та цільове планування розвитку ключових фахівців.

3. Модуль "Преміювання":

– Функції: автоматизація розрахунку премій на основі КРІ та результатів оцінювання.

– Управлінське значення: знижує ризик суб'єктивізму та забезпечує прозорість системи винагород.

– Практичний ефект: підвищення мотивації працівників, формування довіри до системи оплати праці.

4. Модуль "Адаптація" (електронний онбординг):

– Функції: автоматизація програм адаптації нових працівників (онлайн-чеклісти, доступи до внутрішніх положень, інтерактивні інструкції).

- Управлінське значення: скорочує час входження нових співробітників у робочий процес.
- Практичний ефект: зниження ризику плинності кадрів, швидке включення нових працівників у діяльність громади.

Таблиця 3.10 – HRIS-модулі для Городоцької міської ради

Модуль	Функції	Очікуваний ефект
Навчання	Облік курсів, сертифікацій	Прозорість інвестицій у розвиток
ІПР	Моніторинг виконання планів	Підвищення відповідності компетенцій
Преміювання	Автоматизація розрахунку премій	Зниження суб'єктивізму
Адаптація	Електронний онбординг	Скорочення часу входження нових працівників

Таблиця 3.10 демонструє, що HRIS-модулі створюють єдину цифрову екосистему управління персоналом, яка забезпечує контроль, прозорість і ефективність. Кожен модуль виконує окрему функцію, але їхня інтеграція дозволяє отримати комплексний ефект: від прозорості інвестицій у навчання до зниження суб'єктивізму у преміюванні та скорочення часу адаптації нових працівників. Це відповідає сучасним міжнародним практикам HR-контролінгу та забезпечує інституційну стійкість Городоцької міської ради.

Електронний онбординг. Автоматизація адаптаційних програм для нових працівників (онлайн-чеклисти, доступи до внутрішніх положень) підвищить якість адаптації та знизить ризик плинності кадрів. Це критично для утримання стабільного кадрового складу та збереження інституційної пам'яті.

Економічне обґрунтування ефективності кадрових рішень. HR-контролінг, на відміну від класичного контролінгу, повинен орієнтуватися на людський капітал як стратегічний актив. Для доказового управління необхідно перевести HR-діяльність у фінансові показники.

#### 1. Вартість плинності кадрів:

- Включає прямі витрати (добір, реклама, оформлення) та непрямі (втрата продуктивності, навчання нових працівників, втрата інституційної пам'яті).

- Управлінське значення: показує, що навіть невелика плинність (4,3% штату) має значні фінансові наслідки.
  - Практичний ефект: обґрунтовує інвестиції у програми утримання персоналу.
2. Окупність інвестицій у навчання (ROI):
- Вимірює економічну віддачу від навчальних програм.
  - Приклад: скорочення часу обслуговування у ЦНАП з 15 до 12 хвилин після ІТ-навчання.
  - Управлінське значення: дозволяє вибирати найбільш ефективні програми розвитку.
  - Практичний ефект: підвищення продуктивності та економія ресурсів.
3. Середня вартість найму (CPH)
- Відображає витрати на закриття вакансії через конкурси та інші канали.
  - Управлінське значення: допомагає оптимізувати рекрутингові процеси та скоротити Time-to-Hire.
  - Практичний ефект: зниження витрат на добір та підвищення швидкості укомплектованості штату.
4. Індекс компетентностей (цифрових)
- Вимірює відповідність компетенцій працівників вимогам цифрової трансформації.
  - Управлінське значення: дозволяє планувати ІПР та навчання з урахуванням стратегічних викликів.
  - Практичний ефект: підтримка цифровізації громади та підвищення ефективності ЦНАП.

Таблиця 3.11 - Практична реалізація економічного HR-контролінгу

Показник	Вимірювальний фокус	Значення для ГМР	Інструмент контролінгу
Вартість плинності кадрів (COT)	Фінансові втрати від звільнень	Обґрунтування інвестицій у програми утримання (запобігання втратам 4,3% штату)	Предиктивна аналітика, економічний аналіз
Окупність інвестицій у навчання (ROI)	Ефективність витрат на розвиток	Вибір найбільш ефективних навчальних програм (особливо IT-навчання)	Фінансовий контролінг, KPI-методика
Середня вартість найму (CPH)	Ефективність рекрутингових каналів	Оптимізація витрат на конкурси, скорочення Time-to-Hire	Процесний контролінг
Індекс компетентностей (цифрових)	Відповідність компетенцій вимогам	Цільове планування ІПР та навчання, підтримка цифрової трансформації	Компетентнісний підхід, ІПР

Таблиця 3.11 показує, що економічний HR-контролінг дозволяє перевести кадрові процеси у фінансові показники, що робить їх зрозумілими для керівництва та фінансових органів. Це забезпечує:

- обґрунтування інвестицій у навчання та утримання персоналу,
- оптимізацію витрат на рекрутинг,
- підтримку цифрової трансформації громади.

Таким чином, HR-контролінг стає не лише інструментом управління персоналом, а й важливим елементом бюджетного процесу, що відповідає міжнародним практикам ІСМА та принципам доказового управління.

Формалізація оцінювання результативності та системи преміювання.

У 2025 році ГМР почала впроваджувати систему оцінювання, проте вона охоплює лише 40% «інших посадових осіб», що створює ризик несправедливості та подвійних стандартів. Для підвищення довіри до системи необхідно:

1. Розширення та поглиблення оцінювання. Поступове розширення системи 270° оцінювання до 100% персоналу. Для керівного складу - впровадження 360° оцінювання, включно з оцінкою від підлеглих.

2. Прозорий зв'язок KPI та премій. Формальне закріплення у локальному Положенні ГМР шкали залежності премій від результатів KPI-оцінювання. Це забезпечить прозорість та відповідність вимогам НАДС [38].

3. Оскарження та зворотний зв'язок. Запровадження індивідуальних співбесід (Performance Review) та механізму оскарження результатів оцінювання. Це перетворить оцінювання на інструмент розвитку, а не лише контролю.



Рисунок 3.3 - Модель прозорої системи оцінювання та преміювання у ГМР

Рисунок 3.3 демонструє, що прозора система оцінювання та преміювання у ГМР має базуватися на об'єктивних KPI, охоплювати весь персонал та забезпечувати зворотний зв'язок. Це дозволить підвищити мотивацію працівників, зміцнити управлінську етику та забезпечити довіру до системи HR-контролінгу.

Практичні механізми впровадження HR-контролінгу у Городоцькій міській раді включають створення інтерактивного HR-дашборда, впровадження HRIS-модулів, електронний онбординг, економічне обґрунтування кадрових рішень та формалізацію системи оцінювання й преміювання. Таблиці та рисунки у цьому розділі демонструють, як стратегічні ініціативи можуть бути реалізовані через конкретні інструменти, що забезпечують прозорість, доказовість та ефективність кадрової політики.

### Висновки до 3 розділу

HR-контролінг у діяльності Городоцької міської ради має трансформуватися з інструмента обліку та фіксації кадрових даних у комплексну систему стратегічного управління людським капіталом. Його ключове завдання полягає у забезпеченні узгодженості кадрової політики з фінансовими, процесними та громадянськими пріоритетами громади, що досягається завдяки інтеграції HR-аналітики у стратегічні моделі Balanced Scorecard (BSC) та Common Assessment Framework (CAF). Такий підхід дозволяє візуалізувати причинно-наслідкові зв'язки між інвестиціями у навчання та розвиток персоналу, оптимізацією внутрішніх процесів, підвищенням задоволеності громадян та фінансовою стійкістю муніципалітету.

Важливим етапом удосконалення HR-контролінгу є формалізація трирівневої системи ключових показників (KPI), яка забезпечує прозорість та об'єктивність оцінювання. На стратегічному рівні показники дозволяють оцінювати вплив кадрового потенціалу на реалізацію місії громади та її інституційну стійкість; на тактичному рівні вони відображають ефективність HR-процесів, зокрема рекрутингу, навчання та кадрового аудиту; на операційному рівні показники продуктивності та якості надання послуг демонструють щоденну результативність роботи працівників. Така система створює замкнений цикл управління, що поєднує стратегічні цілі громади з індивідуальною результативністю персоналу.

Подальший розвиток HR-контролінгу у Городоцькій міській раді передбачає впровадження предиктивної аналітики, яка дозволяє перейти від діагностичного аналізу до прогнозування кадрових ризиків і потреб. Інструменти моделювання ризику плинності (Flight Risk Modeling) та планування кадрового забезпечення (Workforce Planning) забезпечують можливість завчасно ідентифікувати групи ризику, прогнозувати дефіцит компетенцій та формувати кадровий резерв. Це створює умови для довгострокового планування кадрової політики та підвищення інституційної стійкості громади.

Практичні механізми реалізації HR-контролінгу включають створення інтерактивного HR-дашборда для візуалізації ключових показників, впровадження HRIS-модулів для автоматизації процесів навчання, преміювання та адаптації, електронний онбординг для скорочення часу входження нових працівників, а також економічне обґрунтування кадрових рішень через фінансові показники. Важливим елементом є формалізація системи оцінювання та преміювання на основі KPI, Performance Review та індивідуальних планів розвитку, що забезпечує прозорість, справедливість і мотивацію персоналу.

Отже, HR-контролінг у Городоцькій міській раді має стати комплексною системою стратегічного управління людським капіталом, яка поєднує аналітику, KPI та прогностичні моделі. Це дозволяє забезпечити прозорість і доказовість кадрової політики, підвищити ефективність управлінських рішень та зміцнити довіру громадян до органів місцевого самоврядування.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, аналітичних результатів та практичних механізмів застосування HR-контролінгу у муніципальному управлінні на прикладі діяльності Городоцької міської ради. Отримані результати дозволяють зробити низку узагальнень, що підтверджують актуальність і практичну значущість теми.

Перший розділ був присвячений теоретико-методологічним основам HR-контролінгу. У ньому доведено, що HR-контролінг є системою інформаційно-аналітичного забезпечення кадрової політики, яка поєднує збір, аналіз, прогнозування та корекцію управлінських рішень. Встановлено його відмінність від класичного фінансового контролінгу: якщо останній орієнтується на оптимізацію витрат і прибутковість, то HR-контролінг розглядає людський капітал як стратегічний ресурс, що визначає спроможність муніципалітету реалізовувати свої функції. Сформульовано ключові принципи HR-контролінгу – законність, прозорість, доказовість, етичність – які забезпечують легітимність і суспільну довіру до кадрової політики органів місцевого самоврядування. Окреслено його функції: інформаційну, аналітичну, прогностичну, координаційну й контрольну, що демонструють багатовимірність цього інструмента. Важливим результатом є визначення методичних рівнів HR-контролінгу – описово-діагностичного, аналітико-оцінювального та прогностично-управлінського, які забезпечують системність і доказовість кадрових рішень.

Другий розділ містив аналіз кадрової політики та HR-практик у діяльності Городоцької міської ради. На основі організаційно-економічних та кадрових показників 2023–2025 років було виявлено позитивні тенденції: зростання власних надходжень бюджету, активну цифровізацію процесів, запровадження щоквартальної HR-звітності. Це свідчить про поступове формування інституційної бази для впровадження HR-контролінгу. Водночас аналіз показав низку

проблемних аспектів: часткова охопленість системою оцінювання (лише 40% посадових осіб), ризики плинності кадрів, недостатня інтеграція HR-даних у стратегічне управління. Виявлено, що кадрова політика громади має фрагментарний характер і потребує систематизації та узгодження з фінансовими й стратегічними пріоритетами. Це засвідчує необхідність переходу від обліково-звітного підходу до системного HR-контролінгу, який би забезпечував прозорість, доказовість та ефективність кадрових рішень.

Третій розділ був спрямований на розробку стратегічних напрямів та практичних механізмів удосконалення HR-контролінгу. Запропоновано інтеграцію HR-аналітики у систему Balanced Scorecard та CAF, що дозволяє каскадувати HR-цілі та забезпечити їх узгодженість із фінансовими, процесними та громадянськими пріоритетами громади. Сформовано трирівневу систему KPI (стратегічний, тактичний, операційний рівні), яка створює замкнений цикл управління від стратегічних цілей громади до індивідуальної результативності працівників. Обґрунтовано необхідність впровадження предиктивної HR-аналітики для моделювання ризику плинності та планування кадрового забезпечення, що дозволяє перейти від діагностичного до прогностичного рівня управління. Практичні механізми включають створення інтерактивного HR-дашборда для візуалізації ключових показників, впровадження HRIS-модулів для автоматизації процесів навчання, преміювання та адаптації, електронний онбординг для скорочення часу входження нових працівників, економічне обґрунтування HR-рішень через фінансові показники (COT, ROI, CPN, індекс компетентностей), а також формалізацію системи оцінювання й преміювання на основі KPI, Performance Review та індивідуальних планів розвитку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що HR-контролінг у муніципальному управлінні є необхідною умовою підвищення ефективності кадрової політики та інституційної стійкості громади. Його впровадження забезпечує прозорість та доказовість кадрових рішень, узгодженість кадрової політики зі стратегічними цілями громади, економічне обґрунтування

інвестицій у персонал, підвищення мотивації та залученості працівників, а також довіру громадян до органів місцевого самоврядування.

Таким чином, HR-контролінг у діяльності Городоцької міської ради має стати комплексною системою стратегічного управління людським капіталом, яка поєднує аналітику, KPI та прогностичні моделі. Це дозволить забезпечити ефективність кадрової політики, підвищити якість публічних послуг та сприяти сталому розвитку громади.

## Перелік джерел посилання

- 1 Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шершньова О.В., Філіпова Н.В. HR менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. – Чернігів : ЧНТУ, 2016. – 240с.
- 2 Серьогін С.М., Бородин Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. – Дніпро : Грані, 2019. – 312 с.
- 3 Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Матвійчук І. Контролінг персоналу як інструмент ефективного управління підприємством. Економіка і суспільство. – 2021. – №2. – С. 108–118. – DOI: 10.29038/2786-4618-2021-02-108-118.
- 4 Замурняк О.Г., Кравченко Ю.С. Кадровий контролінг як інструмент розвитку публічного управління в Україні. Scientific Journal of Public Administration. – 2023. – №2. – С. 108–118.
- 5 Бондарук С.В. Особливості формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. – 2023. – №6. – DOI: 10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.34.
- 6 Council of Europe. Toolkit Human Resources Management for Local and Regional Authorities. – Strasbourg : Council of Europe, 2022. – 85 p.
- 7 ICMA. Human Resource Management in Local Government : An Essential Guide. – 3rd ed. – Washington, DC : ICMA, 2020. – 250 p.
- 8 Boselie P., Van Harten J., Veld M. A human resource management review on public management and public administration research. Public Management Review. – 2021. – Vol. 23(4). – P. 483–500.
- 9 Zolak Poljašević B., Gričnik A.M., Šarotar Žižek S. Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. Administrative Sciences. – 2025. – Vol. 15(3). – Art. 94.
- 10 Бондарук С.В. Механізм формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування. Економіка та суспільство. – 2024. – №7. – DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-2.

- 11 Цибровська Л.В., Серета Г.В. Проблеми формування та удосконалення кадрової політики органів місцевого самоврядування. Вісник ДонНУ. Серія : Соціальні та поведінкові науки. – 2023. – №4. – С. 55–67.
- 12 League of Minnesota Cities. HR Reference Manual. Chapter 7: Personnel Policies. – St. Paul, MN : LMC, 2025.
- 13 Esper. Evolving Policy Management: Future Proofing State & Local Government HR. – Salt Lake City : Esper, 2025.
- 14 Кладова О.О., Шарий В.І. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві. Економіка та суспільство. – 2024. – №68. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-44.
- 15 Миколайчук І.П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. Вісник Херсонського національного технічного університету. – 2019.
- 16 Bruns H.-J. HR development in local government: how and why does HR strategy matter in organizational change and development? Business Research. – 2014. – Vol. 7. – P. 1–49.
- 17 Vegas-Gallo E., Pacheco A., Castanho R.A., Pariona-Luque R., Lema F. Evaluation of Strategic Human Resource Management in Local Authorities: A Focus on Organizational Culture and Job Motivation. WSEAS Business and Economics Journal. – 2025.
- 18 GOV.UK. Evaluating Policy in Government: Guidance and Resources. – London : Evaluation Task Force, 2025.
- 19 Demo G., Costa A.C.R., Coura K.V. HRM practices in the public service: a measurement model. RAUSP Management Journal. – 2024. – Vol. 59(1). – P. 50–66.
- 20 Seleznev E.A., Larkina A.A., Tswiak P.V., Zhevaev M.S. Methods for Effective Management of Personnel Policy for Civil Servants. In: Engineering Innovations and Sustainable Development. – Springer, 2024. – P. 314–320.
- 21 Лозинський В.Я. Тенденції розвитку кадрової політики в органах місцевого самоврядування в умовах забезпечення відкритості даних. Регіональна економіка. – 2024. – №2. – DOI: 10.36818/1562-0905-2024-2-9.
- 22 Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97 ВР.

- 23 Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами).
- 24 Городоцька міська рада. Офіційний сайт Городоцької міської територіальної громади [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gorodocka-gromada.gov.ua/> – Дата звернення: 01.12.2025.
- 25 Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців. – Регіональний центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://center.kr-admin.gov.ua/monog.pdf> – Дата звернення: 03.12.2025.
- 26 Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад : інноваційні підходи та інструменти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Strategic\\_development\\_2016.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Strategic_development_2016.pdf) – Дата звернення: 03.12.2025.
- 27 Прітула А. Як виміряти окупність інвестицій у навчання (ROI). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukr.pritula.academy/tpost/scrr6pe9g1-power-bi-v-hr-praktichn-nstrumenti> – Дата звернення: 03.12.2025.
- 28 Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування : Постанова КМ № 1386 від 24.10.2001. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/КР011386> – Дата звернення: 03.12.2025.
- 29 Концептуально-референтна рамка цифрової компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників. Дія.Освіта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2622-ramka\\_cifrovoi\\_kompetentnosti\\_pedagogicnih\\_j\\_naukovo\\_pedagogicnih.pdf](https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2622-ramka_cifrovoi_kompetentnosti_pedagogicnih_j_naukovo_pedagogicnih.pdf) – Дата звернення: 03.12.2025.
- 30 Qlik. HR Dashboard: 7 Key Examples and Best Practices. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.qlik.com/us/dashboard-examples/hr-dashboard> – Дата
- 31 Рекомендації щодо оптимізації структурних підрозділів архівних установ. Архіви України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://old.archives.gov.ua/News/2019/2019\\_10\\_19\\_2.pdf](https://old.archives.gov.ua/News/2019/2019_10_19_2.pdf) – Дата звернення: 03.12.2025.

32 ICMA. Local Government Talent Management in the 21st Century. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://icma.org/blog-posts/local-government-talent-management-21st-century> – Дата звернення: 03.12.2025.

33 ICMA. Practices for Effective Local Government Management and Leadership. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://icma.org/page/practices-effective-local-government-management-and-leadership> – Дата звернення: 03.12.2025.

34 Професійне вигорання: причини, наслідки, способи подолання. Державна служба України з питань праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pd.dsp.gov.ua/news/profesiine-vyhorannia-prychyny-naslidky-sposoby-podolannia/> – Дата звернення: 03.12.2025.

35 Профілактика емоційного вигорання та управління стресом в організаціях. ResearchGate [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/391311925\\_PROFILAKTIKA\\_EMOCIJNOGO\\_VIGORANNA\\_TA\\_UPRAVLINNA\\_STRESOM\\_V\\_ORGANIZACIAH](https://www.researchgate.net/publication/391311925_PROFILAKTIKA_EMOCIJNOGO_VIGORANNA_TA_UPRAVLINNA_STRESOM_V_ORGANIZACIAH) – Дата звернення: 03.12.2025.

36 Що таке KPI для HR менеджера: приклади KPI для HR. HURMA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-dlya-hr-menedzhera-prikladi-kpi-dlya-hr/> – Дата звернення: 03.12.2025.

37 Сучасні тенденції цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. ResearchGate [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/384704289\\_SUCASNI\\_TENDENCIJ\\_CIFROVIZACIJ\\_UPRAVLINNA\\_KADROVIM\\_POTENCIALOM\\_ORGANIV\\_PUBLICNOI\\_VLADI](https://www.researchgate.net/publication/384704289_SUCASNI_TENDENCIJ_CIFROVIZACIJ_UPRAVLINNA_KADROVIM_POTENCIALOM_ORGANIV_PUBLICNOI_VLADI) – Дата звернення: 03.12.2025.

38 НАДС. Роз'яснення порядку преміювання держслужбовців за результатами щорічного оцінювання у 2025 році. Професійні видання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://profpressa.com/news/nads-roziasnilo-poriadok-premiiuvannia-derzhsluzhbovtsiv-za-rezultatami-shchorichnogo-otsiniuvannia-u-2025-rotsi> – Дата звернення: 03.12.2025.