

DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS

УДК 35.08:352/354
JEL H83, J45

DOI: 10.26906/EiR.2026.1 (100).4387

СИСТЕМА МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СТРУКТУРНО- ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Бондарук Сергій Васильович*, аспірант
Національний університет «Львівська політехніка»

*ORCID 0009-0003-8077-5606

Дата надходження статті: 09.02.2026

Дата прийняття статті: 02.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

Вступ. У сучасних умовах трансформації публічного управління та реалізації реформи децентралізації особливої актуальності набуває формування ефективної системи кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Розширення повноважень територіальних громад, підвищення відповідальності за прийняття управлінських рішень та необхідність забезпечення якості публічних послуг зумовлюють потребу у структурно впорядкованій та функціонально узгодженій системі механізмів реалізації кадрової політики. Наявність нормативної бази сама по собі не гарантує результативності кадрових процесів, якщо не забезпечено їх системну інтеграцію та ресурсну збалансованість.

Проблема полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та практичного удосконалення механізмів реалізації кадрової політики на місцевому рівні з урахуванням сучасних викликів, зокрема цифровізації управлінських процесів та зростання вимог до професійної компетентності посадових осіб. Відсутність комплексного підходу до аналізу взаємодії нормативно-правових, організаційних, фінансових і контрольних механізмів може призводити до фрагментарності кадрових рішень та зниження інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Питання формування та реалізації державної кадрової політики розглядаються у працях вітчизняних науковців у сфері публічного управління, зокрема у дослідженнях О. Аксьонової, А. Волківської, О. Яценко, В. Якобчука, А. Завгороднього, а також В. Куйбіди та О. Петренко, в яких обґрунтовується необхідність стратегічного підходу до управління людськими ресурсами та узгодження кадрових рішень із цілями розвитку публічної служби [1; 2]. У наукових виданнях та колективних працях за редакцією Ю. Ковбасюка, а також у термінологічному словнику за загальною редакцією В. Куйбіди, М. Білинської, О. Петрое, акцентується увага на ролі нормативно-правового регулювання, професійного розвитку та оцінювання результативності діяльності посадових осіб як ключових складових державної кадрової політики [3; 4].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із аналізом реформування державного управління та кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах децентралізації, що відображено у працях О. Блищик [5], а також Ю. Малиновського та О. Карого [6], де обґрунтовується необхідність системного підходу до формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування з урахуванням їх інституційної спроможності та ресурсного забезпечення. Водночас питання структурно-функціональ-



© Бондарук С. В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

ної узгодженості механізмів кадрової політики саме на рівні місцевого самоврядування потребує подальшого поглибленого наукового опрацювання.

Метою дослідження є обґрунтування структурно-функціональної моделі системи механізмів реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування та визначення типових дисбалансів її функціонування. Методологічною основою дослідження виступають системний, інституційний та функціональний підходи, а також аналіз нормативно-правових актів і наукових джерел.

Основний матеріал і результати. Теоретичні засади дослідження механізмів кадрової політики в системі публічного управління ґрунтуються на поєднанні системного, інституційного та функціонального підходів до аналізу управління людськими ресурсами в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. У наукових дослідженнях кадрова політика розглядається як цілеспрямована діяльність держави щодо формування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу публічної служби, що забезпечує реалізацію завдань і функцій держави. Вона охоплює визначення стратегічних орієнтирів у сфері добору, просування, професійного розвитку, оцінювання результатів службової діяльності та забезпечення доброчесності публічних службовців.

У наукових працях підкреслюється, що кадрова політика є складовою загальної політики держави та має бути узгоджена із стратегічними документами розвитку публічного управління [1; 2]. Так, в Енциклопедії державного управління зазначено, що державна кадрова політика це цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність держави, з формування, збереження, зміцнення, розвитку та раціонального використання трудових, кадрових ресурсів країни, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності [3, с.105]. Державна кадрова політика передбачає вироблення стратегії і тактики щодо забезпечення країни висококваліфікованими кадрами, розробку і реалізацію відповідних програм діяльності у цій сфері, становлення і укріплення системи державної служби [4, с. 47; 5, с. 14]. Таким чином, у теоретичному аспекті вона постає як інтегрована категорія, що поєднує нормативні, організаційні та управлінські компоненти.

Органи місцевого самоврядування перебирають на себе щораз більше відповідальності за прийняття управлінських рішень внаслідок деконцентрації та децентралізації, що відбувається в контексті реформування усіх сфер життєдіяльності української держави. Відповідно до цього, на місцевому рівні виникають щораз нові і нові завдання, які потрібно вирішувати відповідно до потреби залучення до діяльності в органах місцевого самоврядування ініціативних компетентних енергійних молодих кадрів нової генерації, а також пришвидшеного формування та оновлення управлінської мережі загалом [6, с. 22].

Поняття «механізм реалізації» у сфері публічного управління трактується як упорядкована сукупність інституційних, правових та організаційних елементів, за допомогою яких забезпечується практичне втілення визначених політичних і управлінських рішень. У контексті кадрової політики механізм реалізації забезпечує трансформацію нормативних положень у конкретні управлінські процедури та результати. Його структурними елементами виступають: суб'єкти реалізації (органи державної влади, керівники державної служби, служби управління персоналом), об'єкти управлінського впливу (державні службовці та кандидати на посади), нормативно-правова база, організаційні процедури добору і просування, інструменти професійного розвитку та оцінювання службової діяльності посадових осіб [7; 2].

Структуру системи механізмів реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування доцільно розглядати як багаторівневу, ієрархічно впорядковану сукупність взаємопов'язаних механізмів, що забезпечують формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу територіальних громад. Така система включає нормативно-правовий, організаційно-інституційний, адміністративно-процедурний, соціально-економічний, фінансовий та контрольний механізми, які функціонують у межах єдиного регулятивного простору та спрямовані на реалізацію стратегічних цілей кадрової політики (рис. 1).

Нормативно-правовий механізм має функціонально первинний характер, оскільки визначає правові рамки діяльності всіх інших механізмів, проте структурно він інтегрований у систему та взаємодіє з іншими її компонентами. Його основу становлять положення Конституції України [8], Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [9] та Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [10], які визначають правовий статус посадових осіб, принципи служби та основні вимоги до проходження служби. До нормативної бази належать також підзаконні акти Кабінету Міністрів України щодо оплати праці, порядку проведення конкурсів та організації професійного навчання. На

Система механізмів реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування	
Нормативно-правовий механізм	
-	Конституція
-	Закони
-	Підзаконні акти
-	Локальні нормативні акти
Цілі кадрової політики ОМС	
-	Професійність
-	Доброчесність
-	Інституційна спроможність
Організаційно-інституційний механізм	
-	Суб'єкти
-	Рада та виконавчі органи
-	Кадрові служби
-	Повноваження
Контрольний механізм	
-	Моніторинг
-	Аудит
-	Оцінка ефективності
Адміністративно-процедурний механізм	
-	Добір персоналу
-	Оцінювання діяльності
-	Просування по службі
Соціально-економічний механізм	
-	Стимулювання
-	Профрозвиток
-	Соціальні гарантії
Фінансовий механізм	
-	Бюджетування
-	Планування видатків
-	Фонд оплати праці
-	Фінансовий контроль

Рис. 1. Структурно-функціональна модель системи механізмів реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування

Джерело: власні узагальнення

локальному рівні регулювання діють нормативні акти органів місцевого самоврядування – регламенти рад, положення про виконавчі органи та кадрові служби, кодекси етики, правила внутрішнього трудового розпорядку. Саме локальний нормативний рівень забезпечує конкретизацію загальнодержавних вимог з урахуванням організаційної структури та фінансової спроможності громади [1].

Організаційно-інституційний механізм визначає суб'єктний склад реалізації кадрової політики та розподіл компетенцій між ними. До суб'єктів належать місцева рада, виконавчий комітет, сільський, селищний або міський голова, керівники виконавчих органів та структурні підрозділи з управління персоналом. Законодавство закріплює повноваження ради щодо затвердження структури виконавчих органів і чисельності апарату, тоді як голова органу місцевого самоврядування здійснює управлінські повноваження щодо кадрових рішень у межах визначеної компетенції. Кадрові служби виконують функції кадрового адміністрування, ведення обліку, організації конкурсів та супроводу оцінювання. У цьому контексті поняття «служба в органах місцевого самоврядування» використовується як правова категорія, тоді як «управління персоналом» відображає управлінський аспект реалізації кадрової політики.

Адміністративно-процедурний механізм охоплює встановлені законодавством та локальними актами процедури добору, призначення, оцінювання та просування посадових осіб. Конкурсні процедури забезпечують відкритість доступу до служби відповідно до вимог законодавства. Оцінювання службової діяльності у межах цього механізму має індивідуальний характер і спрямоване на визначення результативності конкретної посадової особи, рівня виконання нею посадових обов'язків та дотримання

професійних стандартів. Таке оцінювання є складовою індивідуальних кадрових рішень і не охоплює аналіз ефективності кадрової політики в цілому. Процедурна визначеність забезпечує легітимність управлінських рішень та зменшує ризики суб'єктивності.

Соціально-економічний механізм реалізації кадрової політики передбачає застосування системи матеріальних і нематеріальних стимулів, що сприяють підвищенню результативності службової діяльності. До матеріальних складових належать посадові оклади, надбавки, премії та інші виплати, визначені законодавством [10]. Нематеріальні стимули охоплюють можливості професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень, формування позитивного організаційного середовища. Соціальні гарантії забезпечують стабільність служби та захист прав посадових осіб. Ефективність цього механізму визначається його узгодженістю з фінансовими можливостями громади та стратегічними пріоритетами розвитку [1].

Фінансовий механізм забезпечує ресурсну основу реалізації кадрової політики та характеризує порядок формування, розподілу й контролю використання бюджетних коштів, спрямованих на кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування. Він охоплює бюджетне планування видатків на персонал, формування фонду оплати праці, фінансування професійного навчання та підвищення кваліфікації, а також здійснення фінансового контролю за використанням коштів. На відміну від соціально-економічного механізму, який відображає зміст стимулювання, фінансовий механізм визначає джерела та обсяги ресурсного забезпечення кадрових процесів. Його ефективність залежить від бюджетної автономії громади, дотримання принципів програмно-цільового планування та узгодженості кадрових рішень із фінансовими можливостями місцевого бюджету.

Контрольний механізм має системний характер і спрямований на оцінювання ефективності функціонування кадрової політики як управлінської підсистеми органу місцевого самоврядування. На відміну від адміністративно-процедурного механізму, який передбачає оцінювання індивідуальної діяльності, контрольний механізм орієнтований на аналіз ефективності системи кадрової політики як управлінської підсистеми. Він включає внутрішній контроль, аудит кадрових процесів, моніторинг плинності кадрів, аналіз відповідності кадрової структури функціональним потребам громади. У цьому контексті положення Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки [11] розглядаються як методологічний орієнтир, що визначає загальні принципи оцінювання результативності та підзвітності у сфері управління персоналом, які можуть імплементуватися на рівні місцевого самоврядування з урахуванням автономності громад.

Система механізмів реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування є структурно-функціонально впорядкованою сукупністю взаємодіючих механізмів, у межах якої нормативно-правовий механізм визначає регулятивні засади, організаційно-інституційний – суб'єкту структуру, адміністративно-процедурний – порядок прийняття індивідуальних кадрових рішень, соціально-економічний – систему стимулювання, а контрольний – забезпечення зворотного зв'язку та інституційного коригування кадрової політики. Узгодженість і взаємодія зазначених механізмів забезпечують цілісність кадрових процесів і підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Аналіз структурно-функціональної побудови системи механізмів реалізації кадрової політики дозволяє не лише визначити їх змістове наповнення та взаємозв'язок, а й оцінити практичну результативність функціонування цієї системи на рівні територіальних громад. Незважаючи на нормативну впорядкованість і логічну структурованість механізмів, процес їх імплементатії супроводжується низкою об'єктивних і суб'єктивних викликів, що впливають на узгодженість кадрових процесів. У цьому контексті актуальним є виявлення типових дисбалансів у реалізації кадрової політики та визначення напрямів удосконалення системи відповідних механізмів.

Типові дисбаланси в реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування пов'язані передусім із недостатньою узгодженістю між стратегічними орієнтирами розвитку публічного управління та фактичними кадровими процедурами. Незважаючи на нормативне закріплення принципів професіоналізму, прозорості та добросовісності служби в органах місцевого самоврядування, практична імплементатія цих принципів часто ускладнюється обмеженими ресурсними можливостями громад та нерівномірністю їх інституційної спроможності [9; 10]. Додатковим чинником дисбалансу виступає невідповідність між вимогами до підвищення професійного рівня посадових осіб і фактичними обсягами фінансування професійного навчання, що негативно впливає на якість управлінських рішень. Дослідження у сфері стратегічного управління людськими ресурсами в публічному секторі засвідчують, що

результативність діяльності органів влади безпосередньо залежить від узгодженості кадрової стратегії з організаційними цілями та ресурсним забезпеченням [12].

В умовах реалізації Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки особливого значення набуває інтеграція кадрової політики на місцевому рівні із загальнодержавними орієнтирами щодо результативності, підзвітності та цифровізації управлінських процесів [11]. Міжнародні аналітичні звіти вказують на необхідність системного підходу до управління персоналом у публічному секторі, включаючи планування потреб у кадрах, розвиток компетентностей і впровадження сучасних інструментів моніторингу [13]. Проте впровадження цифрових інструментів управління персоналом у громадах відбувається нерівномірно, що зумовлює відмінності в ефективності кадрового адміністрування. Недостатній рівень цифрових компетентностей посадових осіб та фрагментарність інформаційних систем ускладнюють здійснення моніторингу кадрових процесів і формування аналітичної основи для прийняття управлінських рішень.

Напрями вдосконалення системи механізмів кадрової політики повинні передбачати посилення інтеграції нормативно-правових, організаційних, фінансових і контрольних компонентів. Доцільним є удосконалення процедур стратегічного планування кадрового забезпечення з урахуванням потреб розвитку територіальних громад, розширення можливостей професійного навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб відповідно до сучасних вимог публічного управління. Важливим напрямом є поглиблення цифровізації кадрових процесів та впровадження системного моніторингу результативності управління персоналом, що відповідає міжнародним рекомендаціям щодо підвищення ефективності публічного сектору. Комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме забезпеченню збалансованості функціонування механізмів кадрової політики та зміцненню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що система механізмів реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування є структурно впорядкованою сукупністю взаємодіючих нормативно-правових, організаційно-інституційних, адміністративно-процедурних, соціально-економічних, фінансових і контрольних механізмів. Наукова новизна полягає в уточненні їх функціонального розмежування та обґрунтуванні необхідності системної інтеграції зазначених механізмів як умови підвищення інституційної спроможності територіальних громад. Доведено, що дисбаланси у реалізації кадрової політики зумовлені насамперед недостатньою координацією між механізмами, обмеженістю фінансових ресурсів та нерівномірністю цифрового розвитку.

Практичне значення результатів полягає у можливості застосування запропонованих положень для вдосконалення місцевих нормативних актів, процедур добору й оцінювання персоналу, а також стратегічного планування кадрового забезпечення громад. Перспективи подальших наукових розробок пов'язані з формуванням методики комплексного оцінювання ефективності кадрової політики на місцевому рівні та з дослідженням впливу цифровізації на трансформацію механізмів управління персоналом у публічному секторі

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.30>
2. Куйбіда В. С., Романюк С. А., Слобожан О. В. та ін. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України, 2018. 368 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_1399_73948717.pdf
3. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / за ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба, 524 с. URL: <https://ira.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/02/tom6.pdf>
4. Публічне управління: термінологічний словник : уклад. В.С. Куйбідата ін. Київ : НАДУ, 2018. 224 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/bitstreams/b61b8ee8-726f-4e78-a9b0-7578f5161a90/download>
5. Блищик О. Роль державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади. Публічно-управлінські та цифрові практики. 2025. Вип. 4(7), С. 11-21. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/public/article/view/3369>
6. Малиновський Ю. В., Карий О. І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. Ефективність державного управління. 2022. Вип. 4(73), с. 22-26. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/505>
7. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

8. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
9. Промісцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
10. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
11. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p>
12. Knies E., Boselie P., Gould-Williams J., Vandenabeele W. Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *Public Management Review*. 2018. Vol. 20 (7). P. 1064–1085. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400589>
13. OECD. *Government at a Glance 2019*. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-2019-8ccf5c38-en.htm>

REFERENCES:

1. Aksyonova, O. V., Volkivska, A. M., Yatsenko, O. M., Yakobchuk, V. P., & Zavhorodnii, A. A. (2022). Teoretychni ta orhanizatsiini aspekty formuvannia ta realizatsii kadrovoi polityky v orhanakh derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia [Theoretical and organizational aspects of formation and implementation of personnel policy in public authorities and local self-government bodies]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.30> (in Ukrainian)
2. Kuibida, V. S., Romaniuk, S. A., & Slobozhan, O. V. (2018). Reforma systemy derzhavnoho upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Reform of the system of public administration and local self-government in Ukraine]. Kyiv: Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, 368 p. Available at: https://duikt.edu.ua/uploads/1_1399_73948717.pdf
3. Kovbasiuk, Yu. V. (Ed.). (2011). *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia (Vol. 6: Derzhavna sluzhba)* [Encyclopedia of public administration (Vol. 6: Civil service)]. Kyiv: NADU, 524. Available at <https://ipa.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/02/tom6.pdf> (in Ukrainian)
4. Kuibida, V. S., Bilynska, M. M., & Petroie, O. M. (Eds.). (2018). *Publichne upravlinnia: terminolohichni slovnyk* [Public administration: Terminological dictionary]. Kyiv: NADU, 224 p. Available at <https://dspace.uzhnu.edu.ua/bitstreams/b61b8ee8-726f-4e78-a9b0-7578f5161a90/download> (in Ukrainian)
5. Blyshchuk, O. (2025). Rol derzhavnoi polityky u formuvanni kadrovoho potentsialu orhaniv vlady [The role of state policy in the formation of personnel potential of public authorities]. *Publichno-upravlinski ta tsyfrovi praktyky*, no 4 (7), pp. 11–21. Available at <https://journals.dut.edu.ua/index.php/public/article/view/3369> (in Ukrainian)
6. Malynovskiy, Yu. V., & Karyi, O. I. (2022). Obgruntuvannia kadrovoho zabezpechennia v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Substantiation of staffing in local self-government bodies]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, no (73), pp. 22–26. Available at <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/505> (in Ukrainian)
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII (zi zminamy) [On civil service: Law of Ukraine of 10.12.2015 No. 889-VIII (as amended)]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (in Ukrainian)
8. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). Konstytutsiia Ukrainy vid 28.06.1996 № 254к/96-VR (zi zminamy) [Constitution of Ukraine of 28.06.1996 No. 254к/96-VR (as amended)]. Available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (in Ukrainian)
9. Verkhovna Rada of Ukraine. (1997). Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR (zi zminamy) [On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine of 21.05.1997 No. 280/97-VR (as amended)]. Available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (in Ukrainian)
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2001). Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy vid 07.06.2001 № 2493-III (zi zminamy) [On service in local self-government bodies: Law of Ukraine of 07.06.2001 No. 2493-III (as amended)]. Available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (in Ukrainian)
11. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky: Rozporiadzhennia vid 21.07.2021 № 831-r [Public administration reform strategy of Ukraine for 2022–2025: Order of 21.07.2021 No. 831-r]. Available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p> (in Ukrainian)
12. Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *Public Management Review*, 20 (7), pp. 1064–1085. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400589>
13. OECD. (2019). *Government at a Glance 2019*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-2019-8ccf5c38-en.htm>

УДК 35.08:352/354

JEL H83, J45

Бондарук Сергій Васильович, аспірант, Національний університет «Львівська політехніка». **Система механізмів реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування: структурно-функціональний аналіз.**

Розглянуто теоретичні засади формування кадрової політики в системі публічного управління з урахуванням сучасних трансформаційних процесів та реформи децентралізації. Установлено, що результативність кадрових процесів зумовлюється узгодженістю нормативно-правових, організаційно-інституційних, адміністративно-процедурних, соціально-економічних, фінансових і контрольних механізмів. Обґрунтовано необхідність їх системної інтеграції та функціонального розмежування. Виявлено типові дисбаланси реалізації кадрової політики, пов'язані з обмеженістю ресурсного забезпечення, нерівномірністю інституційної спроможності громад і недостатнім рівнем цифровізації кадрових процесів. Доведено, що підвищення ефективності кадрової політики потребує посилення стратегічного планування, розвитку професійних компетентностей посадових осіб і впровадження системного моніторингу результативності управління персоналом.

Ключові слова: кадрова політика; органи місцевого самоврядування; механізм реалізації; публічне управління; інституційна спроможність.

UDC 35.08:352/354

JEL H83, J45

Serhii Bondaruk, Postgraduate Student, Lviv Polytechnic National University. **The system of mechanisms for the implementation of personnel policy in local self-government bodies: a structural and functional analysis.**

The system of mechanisms for the implementation of personnel policy in local self-government bodies has been studied on the basis of a structural and functional approach. Personnel policy has been considered as an integrated component of public administration aimed at the formation, development, and rational use of the human resource potential of territorial communities in the context of decentralization and increasing requirements for the quality of public services. It has been established that the existence of a regulatory framework does not automatically ensure the effectiveness of personnel processes without procedural coherence, resource balance, and proper coordination among the subjects of personnel management. The expediency of distinguishing and comprehensively analyzing the interaction of regulatory and legal, organizational and institutional, administrative and procedural, socio-economic, financial, and control mechanisms has been substantiated. These mechanisms function within a unified regulatory framework and ensure the transition from strategic guidelines of personnel policy to managerial procedures and practical outcomes. It has been demonstrated that the regulatory and legal mechanism determines the legal framework and standards of service; the organizational and institutional mechanism defines the subject structure and distribution of powers; the administrative and procedural mechanism regulates recruitment, appointment, promotion, and individual performance evaluation of officials; the socio-economic mechanism provides a system of material and non-material incentives; the financial mechanism determines the sources and scope of resource support for personnel processes; and the control mechanism ensures feedback and institutional adjustment of personnel policy. Typical imbalances in the implementation of personnel policy have been identified, including insufficient alignment between strategic guidelines and actual personnel procedures, limited financing of professional training, uneven institutional capacity of communities, and fragmented digitalization of personnel administration. It has been proven that enhancing the effectiveness of personnel policy requires strengthening strategic workforce planning, aligning personnel decisions with local budget capacities, developing professional and digital competencies of officials, and introducing systematic monitoring and evaluation of personnel management performance at the institutional level. Directions for further research have been outlined, including the development of a methodology for comprehensive assessment of personnel policy effectiveness in territorial communities and the refinement of indicators for the digitalization of personnel processes in the public sector.

Key words: personnel policy; local self-government bodies; implementation mechanism; public administration; institutional capacity.