

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
 Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Планування роботи та робочого часу публічного службовця (на прикладі
 Острозької міської ради, м. Острог.)

Назва теми

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування
 Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
 Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Публічне управління та адміністрування
 Назва

Шифр ДРПУА.20261.09.00 ПЗ

Виконав студент 4 курсу група ПУА-20-1 [Підпис] Дмитро Прадун
 Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., професор [Підпис] Ніко Тікоріса
 Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____ [Підпис] Олена Коєва
 Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
 Завідувач кафедри
 менеджменту та
 адміністрування
14 06 2024р.

[Підпис] Ніко Тікоріса
 Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Освітній рівень перший (бакалаврський)

Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Шифр і назва

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Шифр і назва

Спеціалізація _____

Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Григорук

19.02.2024

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Прадун Дмитро

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи) Планування роботи та робочого часу публічного службовця (на прикладі Острозької міської ради, м. Острог.)

керівник проекту (роботи) _____

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від _____ 201__ р. № _____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

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

1 Теоретичні основи планування роботи та робочого часу управлінців.


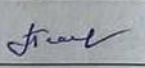

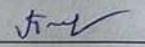
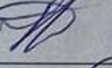
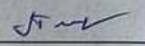
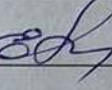
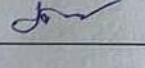
2 Загальна характеристика острозької міської ради діяльності та процесів планування роботи та робочого часу. 3 Вдосконалення роботи та робочого часу у острозькій міській ради.

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

Дослідники, що вивчали планування роботи та робочого часу державних службовців. Оцінка ефективності системи управління Острозької міської ради. SWOT-аналіз Острозької міської ради. Напрями вдосконалення роботи та робочого часу у Острозькій міській ради. Обґрунтування заходів щодо поліпшення діяльності Острозької міської ради. Організаційна структура Острозької міської

ради. Загальні показники по засіданням за 2022-2023 рр. Загальні показники по рішенням за 2022-2023 рр. Доходи бюджету Острозької міської ради протягом 2022-2023 рр., тис. грн. Структура видатків загального фонду бюджету Острозької міської ради за галузевою ознакою протягом 2023 року, тис. грн.

6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

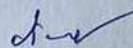
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Тюріна Н.М., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Тюріна Н.М., професор		
3. Проєктно-рекомедаційний	Тюріна Н.М., професор		
4. Нормокоордон	Грабовська С.В., ст. викладач		

7. Дата видачі завдання 15.02.2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1. Вибір теми дипломної роботи		
2. Отримання завдання, складання плану		
3. Підготовка до виконання дипломної роботи		
4. Підготовка першого розділу		
5. Підготовка другого розділу		
6. Підготовка третього розділу		
7. Здача науковому керівнику		
8. Поширення записів, отримання рецензії		
9. Захист дипломної роботи		

Студент



Трарун Д.

Підпис

Ініціали, прізвище

Керівник проекту (роботи)



Ніко. Тюріна

Підпис

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Прадун Д. Планування роботи та робочого часу публічного службовця (на прикладі Острозької міської ради, м. Острог.).

Дипломна робота бакалавра: 57 с., 5 рисунків, 5 таблиць, 40 джерел посилання, 1 додаток.

Дипломна робота присвячена аналізу та вдосконаленню процесів планування роботи та робочого часу публічних службовців на прикладі Острозької міської ради. У роботі досліджено поточний стан організації роботи ради, виявлено основні проблеми та недоліки в процесах планування та управління робочим часом. Проведено аналіз ефективності існуючої системи управління, здійснено оцінку основних показників діяльності за 2022-2023 роки. На основі SWOT-аналізу розроблено пропозиції щодо вдосконалення роботи ради, зокрема впровадження автоматизації процесів, підвищення мотивації персоналу, покращення комунікаційних каналів та оптимізації використання ресурсів. Надано прогнозну оцінку результативності запропонованих заходів.

Ключові слова: публічна служба, планування роботи, робочий час, Острозька міська рада, автоматизація процесів, мотивація персоналу, ефективність управління.

ABSTRACT

Pradun D. Planning the work and working hours of a public servant (on the example of the Ostrog City Council, Ostrog)

Bachelor's thesis: 57 pp., 5 figures, 5 tables, 40 reference sources, 1 appendix.

The thesis is devoted to the analysis and improvement of work planning processes and working hours of public employees on the example of the Ostroh City Council. The work examines the current state of organization of the council's work, reveals the main problems and shortcomings in the processes of planning and managing working time. An analysis of the effectiveness of the existing management system was carried out, and the main performance indicators for 2022-2023 were evaluated. On the basis of the SWOT analysis, proposals were developed for improving the work of the council, in particular, the introduction of process automation, increasing staff motivation, improving communication channels, and optimizing the use of resources. A predictive assessment of the effectiveness of the proposed measures is provided.

Keywords: public service, work planning, working hours, Ostroh City Council, process automation, staff motivation, management efficiency.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ І УМОВНИХ ПОЗНАЧОК	6
ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ УПРАВЛІНЦІВ	9
1.1 Характеристика основних понять та категорій	9
1.2 Вітчизняний досвід планування робочого часу та роботи державних службовців	14
1.3 Зарубіжний досвід планування роботи та робочого часу управлінців	17
2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОСТРОЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ	20
2.1 Загальна характеристика діяльності Острозької міської ради	20
2.2 Характеристика процесів планування роботи та робочого часу в Острозькій міській раді	28
3 ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ У ОСТРОЗЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДИ	34
3.1 SWOT-аналіз діяльності Острозької міської ради	34
3.2 Напрями вдосконалення роботи та робочого часу в Острозькій міській раді	36
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	51

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ І УМОВНИХ ПОЗНАЧОК

В		
Відсоток	%	при цифрах
Г		
Гривня	грн.	при цифрах
Д		
Дивися	див.	у тексті
Н		
Номер	№	при цифрах
Р		
Рік	р.	при цифрах
Рисунок	рис.	у тексті
Т		
Таблиця	табл.	у тексті
Тисяча	тис.	при цифрах
Тисяча гривень	тис. грн.	при цифрах

ВСТУП

Актуальність обраної теми. У сучасному державному управлінні все більше уваги приділяється оптимізації планування роботи та робочого часу державних службовців. Чим більш ефективно організовано робочий час державних службовців, тим вищою стає ефективність державних установ. Оптимальне планування роботи забезпечує постійний рух адміністративних процесів, що робить державні установи більш продуктивними та відповідальними перед громадянами. Управління робочим часом державних службовців – це складне завдання, яке вимагає удосконалення та впровадження передових стратегій для досягнення максимальної ефективності.

Питання планування робочого часу та роботи державних службовців були охарактеризовані багатьма вітчизняними і зарубіжними науковцями. Серед вітчизняних можна відділити: О. Пухкала, В. Куйбиду, В. Бондаря, Н. Гончарука, Т. Пахомову. Серед зарубіжних це: Макса Вебера, Фредеріка Тейлора, Генрі Файоля, Елтона Мейо, Дугласа МакГрегора, Гарольда Кунца, Лінна Л. Уїнтерса, Честера Барнарда.

Оптимізація робочого часу є ключовим завданням для підвищення продуктивності державних службовців. Це означає здійснення раціонального використання часу та оптимізацію всіх робочих процесів, починаючи від планування завдань і закінчуючи їх виконанням. Правильно спроектована організаційна структура управління робочим часом дозволяє знизити перевантаження працівників, покращити ефективність виконання завдань та забезпечити високу якість державних послуг.

Мета даної дипломної роботи – дослідження та удосконалення планування роботи та робочого часу публічного службовця в Острозькій міській раді.

Для повного розкриття теми поставлені такі основні завдання:

– визначити теоретичні основи планування роботи та робочого часу управлінців;

- дослідити вітчизняний досвід планування робочого часу та роботи державних службовців;
- дослідити зарубіжний досвід планування роботи та робочого часу управлінців
- охарактеризувати острозьку міську раду, її діяльність та процеси планування роботи та робочого часу
- визначити напрями удосконалення роботи та робочого часу у острозькій міській раді.

Об'єктом дослідження є планування роботи та робочого часу публічного службовця в Острозькій міській раді.

Предмет дослідження – комплекс підходів до удосконалення планування роботи та робочого часу публічного службовця в Острозькій міській раді.

Теоретичною основою та методологічною базою проведеного у роботі дослідження є наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області державного управління, менеджменту та організації праці. У ході дослідження, аналізу й узагальнення отриманих результатів, використано дані звітності Острозької міської ради.

Методи дипломної роботи. Для економічного обґрунтування напрямів підвищення ефективності планування роботи та робочого часу в Острозькій міській раді, було використано методи аналізу та синтезу, графічний метод, метод логічного узагальнення, коефіцієнтний та порівняльний методи тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені, викладені в дипломній роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані державними установами для підвищення ефективності планування роботи та робочого часу.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ УПРАВЛІНЦІВ

1.1 Характеристика основних понять та категорій

Планування роботи та робочого часу державних службовців є невід'ємною частиною ефективного управління державними органами та забезпеченням якісного виконання державних функцій.

Планування роботи державних службовців – це систематичний процес визначення завдань, встановлення пріоритетів, розподілу ресурсів і часу для досягнення цілей державного органу. Це забезпечує структуровану і скоординовану діяльність, спрямовану на виконання державних функцій [11].

Робочий час державних службовців – це час, протягом якого службовець виконує свої обов'язки, визначені посадовими інструкціями або трудовим договором. Робочий час включає основний робочий час, перерви на відпочинок і харчування, а також час для виконання термінових завдань [12].

Тайм-менеджмент у державній службі – процес планування і організації робочого часу державних службовців для підвищення ефективності їхньої роботи. Основними інструментами тайм-менеджменту є календарі, планувальники завдань, списки справ та інші засоби організації часу [13, с. 62].

Ефективність управління в державній службі – показник, що характеризує ступінь досягнення цілей при оптимальному використанні ресурсів. Це включає продуктивність праці, якість виконання завдань, раціональне використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів [16].

Раціоналізація робочого часу державних службовців – це процес оптимізації використання робочого часу для підвищення продуктивності та ефективності. Включає аналіз витрат часу, виявлення неефективних процесів та впровадження нових методів роботи [17, с. 34].

Питання планування роботи та робочого часу державних службовців досліджувалося багатьма науковцями та експертами у сфері державного управління та менеджменту.

Таблиця 1.1 - Дослідники, що вивчали планування роботи та робочого часу державних службовців

Дослідник	Країна	Професія	Основні досягнення	Сутність досліджень
Макс Вебер	Німеччина	Соціолог, політолог і економіст	Дослідження бюрократії, організаційної структури та функцій державних установ.	Підкреслював важливість раціональної бюрократії для ефективного державного управління, де чітко регламентований робочий час та функції службовців.
Фредерік Тейлор	США	Інженер і теоретик менеджменту	Принципи наукового управління, застосовані в державному управлінні.	Запропонував наукові методи управління для підвищення продуктивності, які можуть застосовуватися і до державних службовців для оптимізації їх робочого часу.
Анрі Файоль	Франція	Інженер і теоретик менеджменту	Визначення основних функцій управління: планування, організація, командування, координація, контроль.	Визначив планування як одну з ключових функцій управління, що включає розробку планів дій для забезпечення організованої та ефективної роботи службовців.
Елтон Мейо	Австралія-США	Соціолог	Дослідження промислової соціології, організаційної поведінки, "Хоторнські експерименти".	Показав важливість соціальних факторів у продуктивності праці, підкреслюючи необхідність врахування цих факторів при плануванні роботи службовців.
Дуглас МакГрегор	США	Соціальний психолог	Теорії X і Y, опис стилів управління та мотивації працівників.	Розробив теорії X і Y, які описують різні підходи до мотивації працівників і підкреслюють значення правильно організованого робочого часу для мотивації.
Гарольд Кунц	США	Теоретик менеджменту	Розвиток теорій управління та організаційної структури, принципи планування.	Наголошував на важливості планування в управлінні, що включає визначення цілей, ресурсів та часу для ефективного виконання завдань службовцями.

Продовження таблиці 1.1

Честер Барнард	США	Бізнесмен і теоретик організації	Теорії співробітництва та управління, розуміння функціонування державних установ.	Розробив теорії співробітництва та управління, підкреслюючи важливість координації та планування для досягнення спільних цілей у державних установах.
О. Пухкал	Україна	Вчений, доктор наук з державного управління	Дослідження організації державної служби та управління кадрами в державному секторі.	Досліджував організацію державної служби, зосереджуючи увагу на ефективному плануванні роботи та управлінні кадрами.
В. Куйбіда	Україна	Науковець, доктор наук з державного управління	Дослідження стратегічного планування та управління персоналом в державних органах.	Підкреслював важливість стратегічного планування для управління персоналом і підвищення ефективності роботи державних органів.
В. Бондар	Україна	Дослідник	Вивчав загальні аспекти мотивації праці державних службовців.	Підкреслював значення психологічних та соціальних факторів у процесі мотивації.
Н. Гончарук	Україна	Дослідник	Фокусувався на впливі мотиваційних програм та систем на продуктивність праці державних службовців.	Розглядав практичні аспекти впровадження мотиваційних програм у державних установах.
Т. Пахомова	Україна	Дослідниця	Вивчала мотивацію державних службовців через призму організаційної культури.	Наголошувала на значенні корпоративних цінностей і норм.

Джерело: складено автором на основі [1-8, 10, 38-40]

Ці та інші науковці зробили значний внесок у розуміння та розвиток теоретичних основ планування роботи та робочого часу державних службовців, що допомагає підвищити ефективність державного управління.

Планування роботи з кадрами в державних установах є ключовим елементом ефективного управління. Воно охоплює не тільки організацію діяльності на загальнодержавному та регіональному рівнях, а й управління

персоналом у конкретних установах. Цей процес повинен відповідати законодавчим вимогам і науково-теоретичним принципам.

Планування роботи з кадрами в державній податковій службі повинно відповідати Конституції України, Закону України "Про державну службу" та іншим нормативним актам. Важливу роль у цьому процесі відіграє Програма кадрового забезпечення державної служби, затверджена в 1995 році [18-19].

Основні положення цієї програми включають [19]:

1. Аналіз і прогнозування:
 - постійний аналіз складу державних службовців.
 - прогнозування змін у суспільно-політичному та економічному житті.
 - оновлення функцій державних органів у зв'язку зі змінами в законодавстві.
2. Бази даних і реєстри:
 - створення та ведення комп'ютерного банку даних державних службовців.
 - ведення Державного реєстру посад державних службовців та реєстрів органів виконавчої влади.
3. Планування потреби в кадрах:
 - визначення щорічної і п'ятирічної потреби в кадрах з урахуванням посад і профілю діяльності.
4. Підготовка та навчання:
 - формування замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців.
 - укладання угод з навчальними закладами для забезпечення необхідного рівня підготовки.

Комплексний підхід до планування роботи з кадрами включає кілька ключових аспектів [21, с. 51]:

1. Формування складу працівників. Добір і розстановка кадрів відповідно до потреб організації.

2. Навчання і розвиток кадрів. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Постійне вдосконалення професійних навичок та оволодіння сучасними методами керівництва.

3. Виховання кадрів. Формування культури і цінностей в організації. Підвищення рівня творчої активності та ініціативи працівників.

Плани роботи з кадрами повинні охоплювати всі рівні державних службовців – від вищої до середньої та низової ланки. Вони також мають враховувати специфіку галузевої діяльності [22]:

1. Довгострокове планування. Розробка цільових комплексних програм, що передбачають вдосконалення планування та організації роботи з кадрами.

2. Перспективне планування. Заходи щодо зміцнення складу кадрів, роботи з резервом, підготовки та підвищення кваліфікації.

3. Оперативне планування. Конкретизація довгострокових і перспективних планів. Контроль за здійсненням запланованих заходів.

Кадрове планування – це процес аналізу та визначення потреби в людських ресурсах. Метою є визначення, коли, де і які працівники будуть потрібні для виконання завдань організації.

Основні завдання кадрового планування [20, с. 42]:

1. Розробка узгоджених процедур з іншими видами планів організації.
2. Організація ефективної взаємодії між кадровою службою і плановим відділом.
3. Покращення обміну інформацією щодо персоналу між підрозділами.

Фактори, що впливають на планування [24, с. 38]:

1. Внутрішньоорганізаційні фактори:
 - Стратегічні цілі. Відображають довгострокові напрями діяльності організації.
 - Рух персоналу. Звільнення, вихід на пенсію, декретні відпустки.
 - Фінансовий стан. Впливає на можливості найму та утримання працівників.
2. Зовнішні фактори:

- Економічна ситуація. Впливає на загальний рівень зайнятості та умови ринку праці.
- Державна політика. Зміни в трудовому законодавстві, податковому режимі.

Інформаційна основа для планування роботи з кадрами створюється за допомогою аналізу наявності кадрів. Цей аналіз ведеться Держкомстатом України, Головдержслужбою та іншими органами виконавчої влади.

Планування роботи та робочого часу державних службовців є важливою складовою кадрової політики. Ефективне кадрове планування дозволяє забезпечити оптимальний добір, навчання та використання кадрів, що сприяє досягненню стратегічних цілей державних установ.

1.2 Вітчизняний досвід планування робочого часу та роботи державних службовців

В Україні питання планування роботи та робочого часу державних службовців розглядається на законодавчому рівні та реалізується через різні державні програми та ініціативи. Основні аспекти цього процесу включають законодавче регулювання, розробку стратегічних і оперативних планів, використання сучасних інформаційних технологій та розвиток кадрового потенціалу [25, с. 85].

Основні законодавчі акти, які регулюють планування роботи державних службовців в Україні, включають:

1. Конституція України – основний закон, що визначає загальні принципи функціонування державних органів.
2. Закон України "Про державну службу" – встановлює основні принципи та правила організації державної служби, права та обов'язки державних службовців [18].
3. Закон України "Про центральні органи виконавчої влади" – регулює діяльність центральних органів виконавчої влади, їх структуру та функції [28].

Стратегічне та оперативне планування:

1. Стратегічне планування. Включає розробку довгострокових планів, які визначають основні напрями діяльності державних органів. Наприклад, Програма кадрового забезпечення державної служби, затверджена в 1995 році, є одним із таких документів [19].

2. Оперативне планування. Включає розробку короткострокових планів, що деталізують конкретні завдання та заходи для реалізації стратегічних цілей. Оперативне планування дозволяє адаптуватися до змін в умовах праці та швидко реагувати на виклики.

Використання сучасних інформаційних технологій є важливим аспектом планування роботи державних службовців, а саме [9, с. 257]:

1. Комп'ютерні банки даних. Створення та ведення комп'ютерних банків даних про державних службовців, що дозволяє ефективно управляти кадровими ресурсами.

2. Державний реєстр посад державних службовців. Ведення реєстрів посад державних службовців, що дозволяє здійснювати облік і контроль за заповненням посад.

Розвиток кадрового потенціалу [15]:

1. Підготовка та перепідготовка кадрів. Формування замовлень на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців. Це включає укладання угод з навчальними закладами та проведення спеціалізованих курсів і тренінгів.

2. Робота з резервом кадрів. Розробка заходів щодо формування резерву кадрів, що включає визначення вимог до працівників та підготовку кадрів для заповнення вакансій.

Приклади успішних програм та ініціатив:

1. Програма кадрового забезпечення державної служби (1995 рік) – включає заходи з удосконалення планування й організації кадрової роботи, створення комплексної системи управління кадрами, їх формування, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації [19].

2. Пілотні проекти з реформування державної служби – включають впровадження нових підходів до управління персоналом, використання сучасних інформаційних технологій та удосконалення системи мотивації державних службовців. Основні програми:

- Програма "Електронний уряд". Програма спрямована на впровадження сучасних інформаційних технологій у роботу державних установ. Основна мета - забезпечення прозорості, ефективності та доступності державних послуг для громадян через інтернет. «Електронний уряд» дозволяє значно підвищити ефективність роботи державних службовців, забезпечуючи доступність послуг для громадян та знижуючи корупційні ризики.

- Програма "Прозорий офіс". Ініціатива з впровадження єдиних центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які об'єднують послуги різних державних органів в одному місці. Централізація адміністративних послуг дозволяє підвищити ефективність роботи державних службовців та забезпечити високий рівень обслуговування громадян

- Проект "Відкрита влада". Впровадження прозорих механізмів управління та прийняття рішень, забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність державних органів. Прозорість управління сприяє відкритості та підзвітності державних органів, що підвищує довіру громадян та знижує корупційні ризики.

Вітчизняний досвід планування роботи та робочого часу державних службовців свідчить про важливість комплексного підходу. Ефективне планування дозволяє забезпечити високу якість державної служби, підвищити ефективність роботи державних органів та задовольнити потреби громадян.

1.3 Зарубіжний досвід планування роботи та робочого часу управлінців

Планування роботи та робочого часу державних службовців є важливою складовою ефективного управління в різних країнах. Зарубіжний досвід демонструє різноманітні підходи та методи, що допомагають забезпечити високу ефективність і продуктивність державної служби.

У США планування роботи державних службовців відбувається через такі основні механізми [33, с. 382]:

1. Office of Personnel Management (OPM):
 - OPM розробляє політики та програми для федеральних службовців, включаючи питання планування робочого часу.
 - використовується система Performance Management, яка включає визначення цілей, моніторинг виконання та оцінку результатів.
2. Flexible Work Arrangements:
 - федеральні службовці мають можливість користуватися гнучкими графіками роботи, включаючи telework (дистанційна робота) та compressed work schedules (стиснені графіки роботи).
 - це дозволяє підвищити ефективність та задоволеність працівників, забезпечуючи баланс між роботою та особистим життям.
3. Training and Development:
 - значна увага приділяється навчанню та розвитку персоналу. Існують численні програми підвищення кваліфікації та лідерства.
 - використання системи continuous learning (безперервне навчання) для підвищення професійного рівня службовців.

У Великій Британії планування роботи державних службовців здійснюється через такі підходи [23]:

1. Civil Service Human Resources (CSHR):
 - CSHR розробляє політики та стратегії для управління людськими ресурсами в державній службі.

- використовується система competency framework (рамка компетенцій), яка визначає необхідні навички та знання для різних посад.

2. Performance Management Framework:

- використовується система управління продуктивністю, яка включає встановлення цілей, регулярні оцінки та зворотний зв'язок.

- впроваджено систему appraisals (оцінок), яка допомагає визначити досягнення працівників і плани розвитку.

3. Flexible Working:

- впроваджено гнучкі графіки роботи, включаючи можливість працювати з дому.

- підтримка work-life balance (балансу між роботою та особистим життям) для підвищення продуктивності та задоволення працівників.

Німеччина також має свої особливості в плануванні роботи державних службовців [27]:

1. Bundesministerium des Innern (BMI):

- міністерство внутрішніх справ відповідає за розробку політик і стратегій щодо управління державними службовцями.

- впроваджено систему Leistungsorientierte Bezahlung (LOB) – оплату за результатами роботи, що стимулює продуктивність.

2. Work-life Balance Initiatives:

- німецькі державні службовці мають доступ до різних програм, що підтримують баланс між роботою та особистим життям.

- використання Teilzeitarbeit (робота на неповний робочий день) та Home Office (дистанційна робота).

3. Continuous Training and Development:

- система безперервного навчання та підвищення кваліфікації для державних службовців.

- спеціальні програми підвищення кваліфікації для управлінських кадрів.

Франція має унікальну систему управління державними службовцями [26, с. 60]:

1. Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFF):
 - генеральний директорат державної служби розробляє політики та стратегії для державних службовців.
 - впроваджено систему оцінки продуктивності, що включає регулярні оцінки та розвиток кар'єри.
2. Flexibility and Teleworking:
 - використання гнучких графіків роботи та можливостей для дистанційної роботи.
 - підтримка work-life balance через різні програми та ініціативи.
3. Professional Development:
 - система безперервного навчання та підвищення кваліфікації для державних службовців.
 - програми розвитку лідерських навичок для управлінських кадрів.

Зарубіжний досвід планування роботи та робочого часу державних службовців демонструє важливість гнучких підходів, використання сучасних інформаційних технологій та постійного навчання. Кожна країна має свої особливості та успішні практики, які можуть бути корисними для вдосконалення системи управління кадрами в Україні. Важливими аспектами є підтримка балансу між роботою та особистим життям, стимулювання продуктивності через оплату за результатами роботи та постійний розвиток професійних навичок.

2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОСТРОЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ

2.1 Загальна характеристика діяльності Острозької міської ради

Острозька міська рада є органом місцевого самоврядування, що представляє інтереси жителів Острозької міської територіальної громади, розташованої в Рівненській області. Основні завдання ради включають забезпечення місцевого розвитку, управління комунальними ресурсами та надання громадських послуг.

Структура ради складається з міського голови, виконавчого комітету, депутатів та різних структурних підрозділів, які відповідають за конкретні напрями діяльності ради (див. рис. 1.1).

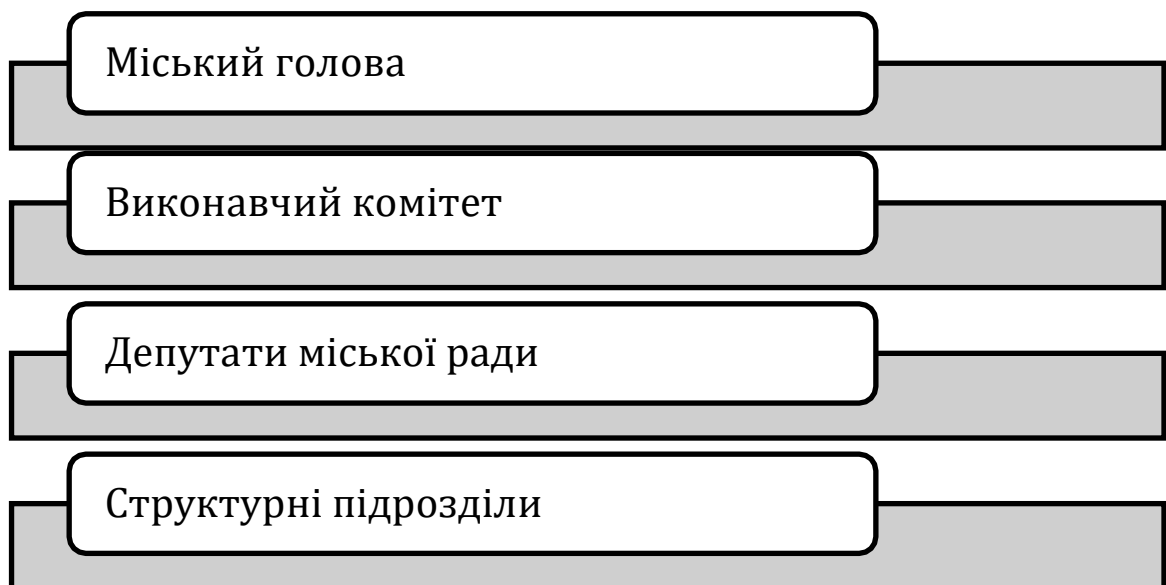


Рисунок 2.1 - Організаційна структура Острозької міської ради

Джерело: складено автором на основі [34]

Організаційна структура ради включає всі необхідні підрозділи для ефективного управління ресурсами та реалізації програм розвитку, а саме [34]:

1. Міський голова:
 - очолює міську раду та виконавчий комітет.

- відповідає за загальне управління та представництво громади.
2. Виконавчий комітет:
 - орган, що забезпечує виконання рішень ради.
 - керує поточними справами міста.
 3. Депутати міської ради. Обрані представники громади, які беруть участь у прийнятті рішень, розробці програм та контролю за їх виконанням.

Острозька міська рада виконує важливі функції у забезпеченні місцевого самоврядування та розвитку громади. Різноманітність видів діяльності та послуг, що надаються, свідчить про комплексний підхід до задоволення потреб жителів міста та забезпечення високої якості життя.

Для оцінки ефективності діяльності Острозької міської ради необхідно розглянути основні показники, які відображають результати її роботи.

Проаналізуємо ефективність системи управління Острозької міської ради (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Оцінка ефективності системи управління Острозької міської ради

Показник	2022 р.	2023 р.	Динаміка
Кількість засідань міської ради	15	17	+13.33%
Пленарні засідання міської ради	15	17	+13.33%
Засідання голів постійних депутатських комісій	12	14	+16.67%
Кількість засідань виконкому	16	18	+12.50%
Рішення міської ради	311	320	+2.89%
Рішення виконавчого комітету	253	278	+9.88%
Розпорядження міського голови	277	293	+5.78%
Кількість наданих адміністративних послуг	30,600	32,000	+4.58%
Кількість інвестиційних проєктів	4	6	+50.00%
Інфраструктурні проєкти	8	10	+25.00%
Заходи з працевлаштування	374	400	+6.95%
Документи, що надійшли до Острозького міськвиконкому	4964	5130	+3.34%
Запити на інформацію	44	50	+13.64%
Підготовлені та відправлені інформації	5539	5742	+3.66%

Джерело: складено автором на основі [35-36]

Острозька міська рада продемонструвала значний прогрес у своїй діяльності за період 2022-2023 років. Виходячи з аналізу основних показників ефективності,

можна зробити кілька ключових висновків, що відображають як кількісні, так і якісні зміни в управлінні та організації роботи міської ради.

1. Загальні показники (див. рис. 2.2):

Кількість засідань міської ради та пленарних засідань зросла на 13.33%, що свідчить про активізацію роботи ради та більш регулярне проведення зустрічей для обговорення важливих питань.

Засідання голів постійних депутатських комісій також збільшились на 16.67%, що вказує на підвищення рівня координації між різними підрозділами ради.

Засідання виконавчого комітету відбулося на 12.50% більше, ніж у попередньому році. Це є свідченням більш інтенсивної роботи комітету та зростання кількості обговорюваних питань, що потребують негайного вирішення.

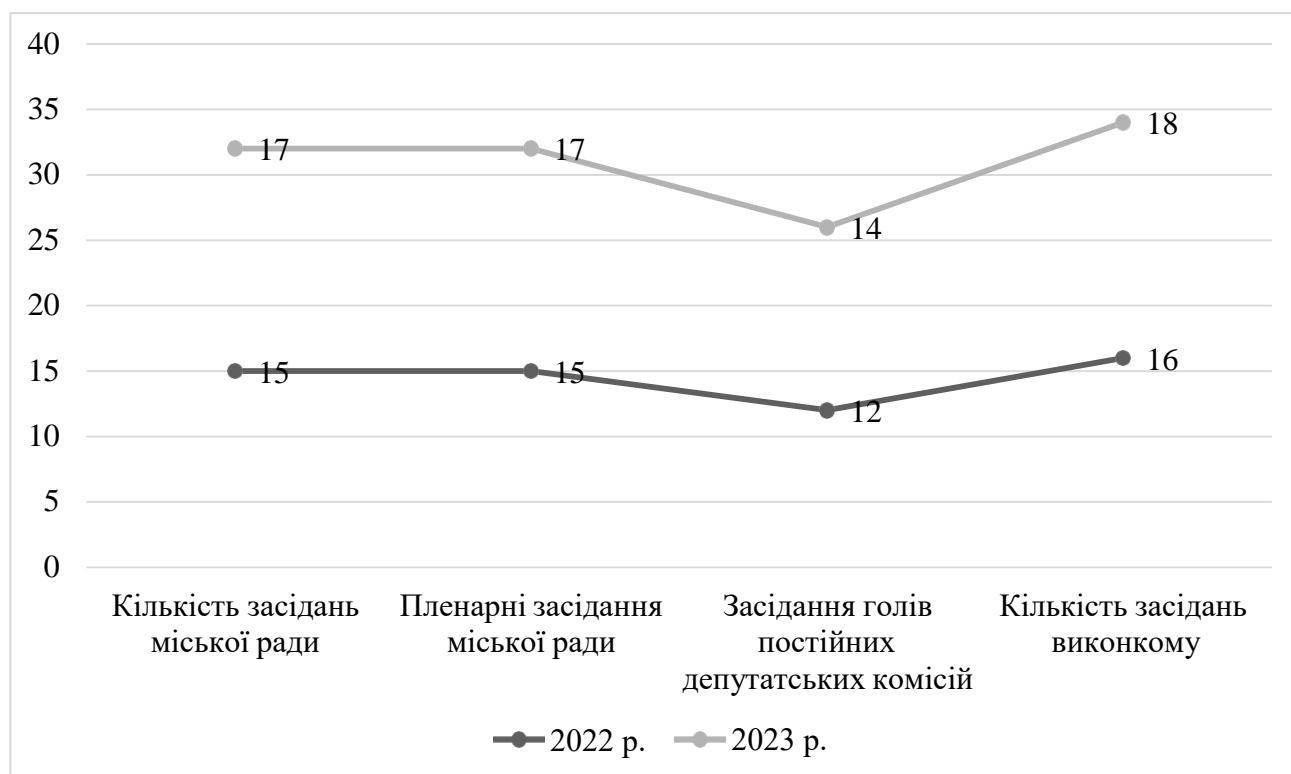


Рисунок 2.2 – Загальні показники по засіданням за 2022-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [34]

2. Рішення та розпорядження (див. табл. 2.3):

Кількість рішень міської ради збільшилась на 2.89%, що демонструє стабільність у прийнятті рішень. Рішення виконавчого комітету зросли на 9.88%,

що вказує на підвищення ефективності роботи виконавчих органів та їх здатність швидше реагувати на поточні виклики.

Розпорядження міського голови зросли на 5.78%, що може свідчити про більш активне керівництво з боку міського голови та швидке реагування на потреби громади.

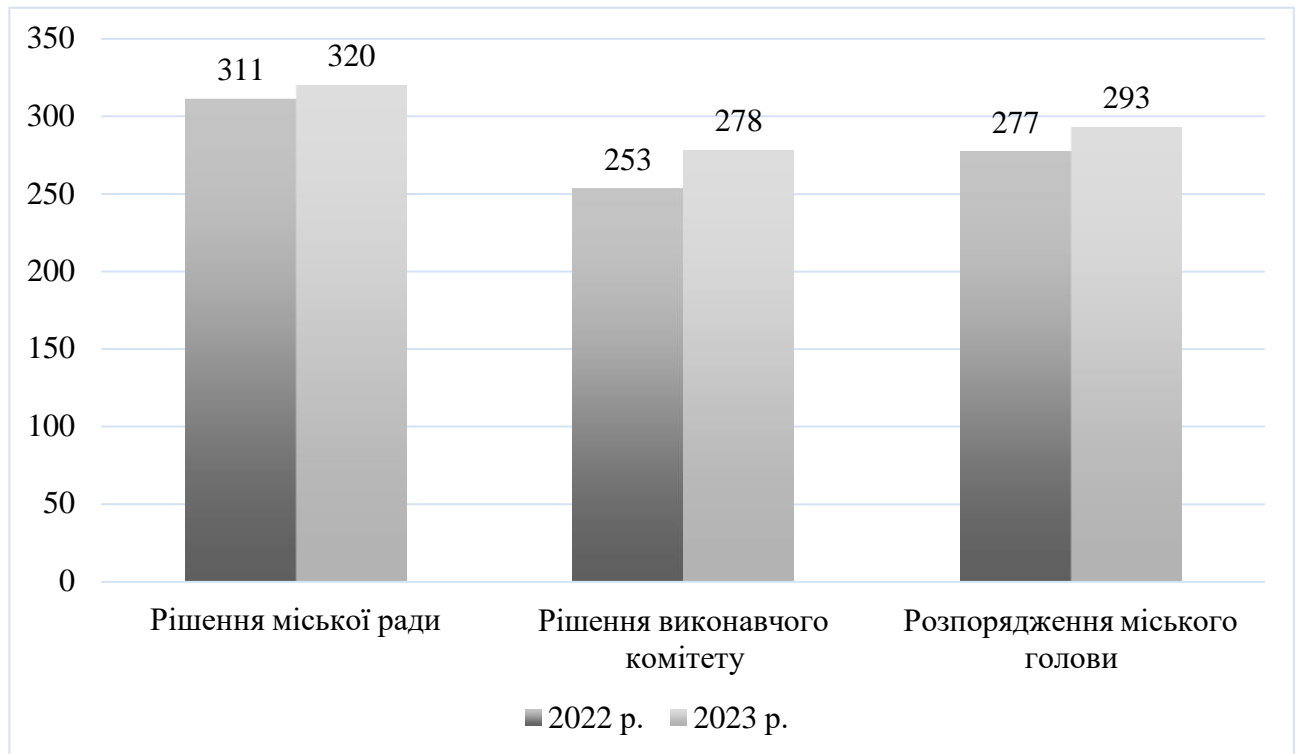


Рисунок 2.3 – Загальні показники по рішенням за 2022-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [34]

3. Адміністративні послуги та проекти:

Кількість наданих адміністративних послуг зросла на 4.58%, що свідчить про покращення доступності та якості обслуговування громадян. Кількість інвестиційних проектів збільшилася на 50%, що є значним досягненням та свідчить про успішні зусилля міської ради у залученні інвестицій та розвитку місцевої економіки.

Інфраструктурні проекти також зросли на 25%, що свідчить про покращення міської інфраструктури та інвестиції у довгостроковий розвиток громади.

4. Працевлаштування та інформаційна діяльність:

Заходи з працевлаштування збільшилися на 6.95%, що вказує на підвищення активності міської ради у сфері зайнятості та підтримки місцевого ринку праці.

Документи, що надійшли до міськвиконкому, зросли на 3.34%, що свідчить про збільшення взаємодії з громадянами та іншими організаціями. Запити на інформацію зросли на 13.64%, що може вказувати на підвищений інтерес громадян до діяльності міської ради та потребу у більшій прозорості.

Підготовлені та відправлені інформації збільшилися на 3.66%, що свідчить про активну інформаційну діяльність міської ради та покращення комунікації з громадськістю.

Загалом, динаміка показників діяльності Острозької міської ради за період 2022-2023 років є позитивною. Більшість ключових показників демонструють зростання, що свідчить про ефективне управління, підвищення якості обслуговування громадян, успішне залучення інвестицій та розвиток місцевої інфраструктури. Ці досягнення є результатом злагодженої роботи всіх підрозділів міської ради та активного керівництва з боку міського голови.

Однак, слід зазначити, що зростання деяких показників є помірним, що вказує на необхідність подальшого удосконалення процесів управління та активізацію зусиль у сфері залучення інвестицій та реалізації інфраструктурних проєктів. Для подальшого покращення ефективності роботи міської ради важливо продовжувати впроваджувати сучасні методи управління, забезпечувати прозорість діяльності та підвищувати рівень взаємодії з громадою.

Аналіз основних показників діяльності Острозької міської ради [35-36]:

1. Доходи бюджету громади у 2023 році (див. рис. 2.4):
 - загальна сума доходів склала 402 637,8 тис. грн, з яких 382 362,8 тис. грн надійшло до загального фонду, а 20 275,0 тис. грн – до спеціального фонду.
 - зростання доходів відбулося на 20,2% порівняно з попереднім роком, що обумовлено збільшенням надходжень від податку на доходи фізичних осіб та місцевих податків і зборів.

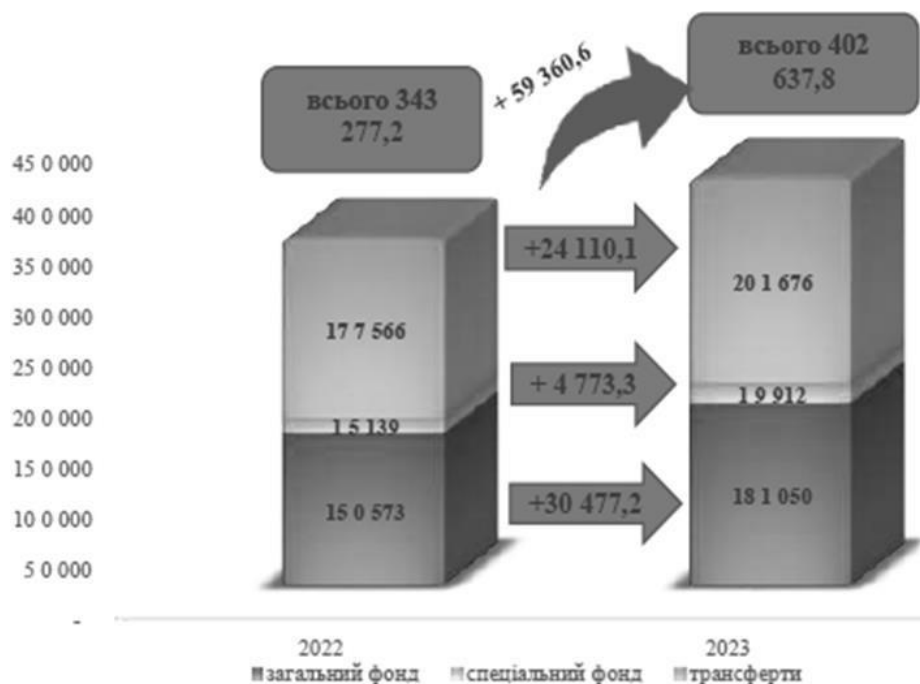


Рисунок 2.4 - Доходи бюджету Острозької міської ради протягом 2022-2023 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі [36]

2. Видатки бюджету громади у 2023 році:

- загальна сума видатків склала 396 000,4 тис. грн, з яких 364 854,1 тис. грн становили видатки загального фонду.

- питома вага видатків на утримання установ та закладів соціально-культурної сфери становила 78,8% (287 602,6 тис. грн).

- обсяг захищених видатків (оплата праці, медикаменти, продукти харчування, комунальні послуги) склав 314 253,2 тис. грн або 86,1% видатків загального фонду.

Виконання бюджету:

- виконання бюджету відбулося на 103,1% річного плану доходів, перевиконання склало 5 407,2 тис. грн.

- основні джерела доходів бюджету зросли на 20,2% порівняно з попереднім роком.

Структура доходів та видатків:

1. Структура доходів:
 - податок на доходи фізичних осіб становить 66% дохідної частини бюджету громади.
 - місцеві податки і збори займають друге місце за обсягом надходжень, їхня питома вага становить 25,3% дохідної частини бюджету.
 - надходження від місцевих податків і зборів у 2023 році становило 45 824,3 тис. грн, що на 3,9% більше запланованих показників.
2. Структура видатків (див. рис. 2.5):



Рисунок 2.5 - Структура видатків загального фонду бюджету Острозької міської ради за галузевою ознакою протягом 2023 року, тис. грн

Джерело: складено автором на основі [36]

- Освіта: 249 517,9 тис. грн (68,4% загального фонду бюджету).
- Державне управління: 48 745,2 тис. грн (13,4%).
- Соціальний захист: 16 962,9 тис. грн (4,6%).
- Культура і мистецтво: 11 533,0 тис. грн (3,2%).
- Житлово-комунальне господарство: 13 927,9 тис. грн (3,8%).
- Охорона здоров'я: 6 836,1 тис. грн (1,9%).

Основні досягнення та заходи у 2023 році:

1. Освіта:

- фінансування закладів загальної середньої освіти становило 196 350,3 тис. грн, з яких 161 409,0 тис. грн – заробітна плата працівників.

- організація додаткових освітніх програм та курсів для дітей та дорослих.

- у 2023/2024 навчальному році у 25-ти закладах загальної середньої освіти навчалось 4468 учнів, а у 9-ти закладах дошкільної освіти виховувалося 666 дітей.

2. Соціальний захист:

- забезпечення виплати мінімальної заробітної плати (з 01.01.2023 року – 6700,0 грн) та стовідсоткове фінансування виплати пенсій та допомог.

- організація оздоровлення та відпочинку для дітей, які потребують особливої соціальної уваги та підтримки.

- виплата соціальних стипендій для студентів Національного університету «Острозька академія» на загальну суму 1786,72 тис. грн.

3. Житлово-комунальне господарство:

- реалізація програм забезпечення містобудівною документацією населених пунктів громади.

- підтримка та розвиток комунальних підприємств для забезпечення якісних послуг мешканцям міста.

Аналіз основних показників діяльності Острозької міської ради у 2023 році свідчить про стабільне фінансове становище та ефективне використання ресурсів. Основні напрями видатків бюджету спрямовані на забезпечення соціальної сфери, освіти та житлово-комунального господарства, що є пріоритетними для громади. Зростання доходів та видатків бюджету дозволяє реалізовувати різноманітні програми та проекти, спрямовані на покращення якості життя жителів Острозької міської громади .

2.2 Характеристика процесів планування роботи та робочого часу в Острозькій міській раді

Острозька міська рада здійснює діяльність у межах визначених законодавством України. Основні функції та напрямки роботи ради включають організаційне забезпечення діяльності ради та її виконавчого комітету, планування роботи, контроль за виконанням законодавства та нормативних актів, а також координацію діяльності різних структурних підрозділів.

Основні напрямки роботи:

1. Організаційне забезпечення:
 - забезпечення підготовки перспективних і місячних планів роботи міської ради та її виконавчого комітету.
 - організація підготовки і проведення пленарних засідань сесій, постійних депутатських комісій, комплектація матеріалів для сесій та засідань виконавчого комітету.
2. Контроль та звітність:
 - узагальнення матеріалів сесій, оформлення протоколів пленарних засідань сесій та постійних депутатських комісій.
 - підготовка проектів рішень міської ради, рішень виконавчого комітету, розпоряджень міського голови.
 - збір інформації від структурних підрозділів виконкому про хід виконання рішень ради та запитів депутатів.
3. Комунікації та взаємодія:
 - інформування засобів масової інформації про розгляд питань, внесених на розгляд міської ради та виконавчого комітету.
 - організація роботи постійних комісій міської ради та сприяння депутатам у здійсненні їх повноважень.
4. Культурні та громадські заходи:
 - участь в організаційній підготовці та проведенні культурних заходів у місті.

- контроль та участь в організації відзначення ювілейних та пам'ятних дат.

5. Документообіг та архівування:

- робота з документами, їх облік та зберігання згідно із затвердженою номенклатурою справ, підготовка до здачі в архів.

6. Дотримання законодавства:

- забезпечення контролю за виконанням законів України, постанов Кабінету Міністрів, актів Президента України та інших нормативних актів.

Основні відділи, які забезпечують діяльність ради, включають (див. Додаток А):

1. Організаційний відділ:

- відповідає за організаційне забезпечення діяльності ради, планування роботи, підготовку пленарних засідань та узагальнення матеріалів.

- забезпечує координацію між структурними підрозділами та підготовку офіційних документів.

2. Загальний відділ. Займається веденням діловодства, обліком і зберіганням документів, забезпеченням виконання контрольних і поточних документів.

3. Відділ кадрів. Організовує роботу з кадровими питаннями, включаючи добір, підготовку, підвищення кваліфікації та створення кадрового резерву.

4. Інші відділи. Відділи, що відповідають за різні сфери діяльності, такі як економіка, фінанси, соціальний захист, освіта тощо.

Діяльність ради спрямована на забезпечення сталого розвитку громади, покращення умов життя громадян та ефективне управління ресурсами. Основні напрямки діяльності включають:

1. Розробка та реалізація місцевих програм розвитку:

- створення програм соціально-економічного розвитку, захисту довкілля, підтримки малого та середнього бізнесу.

- реалізація проектів, спрямованих на покращення якості життя громади.

- залучення інвестицій для розвитку інфраструктури та створення нових робочих місць.

2. Управління комунальною власністю:

- контроль за використанням і збереженням комунальних ресурсів.
- забезпечення ефективної роботи комунальних підприємств.
- розвиток інфраструктури міста, включаючи дороги, громадський транспорт, водопостачання та водовідведення.

3. Забезпечення громадських послуг:

- освітні послуги: підтримка та розвиток шкіл, дитячих садків та інших навчальних закладів.

- медичні послуги: забезпечення роботи лікарень, поліклінік та інших медичних установ.

- соціальні послуги: підтримка малозабезпечених верств населення, надання соціальної допомоги.

- культурні послуги: організація та проведення культурних заходів, розвиток бібліотек, музеїв та інших культурних закладів.

- підтримка розвитку місцевого самоврядування та громадських ініціатив.

4. Забезпечення правопорядку та безпеки:

- координація з правоохоронними органами.

- організація заходів з громадської безпеки та підтримка правопорядку.

Процес планування роботи та робочого часу в Острозькій міській раді включає кілька основних етапів:

1. Стратегічне планування:

- розробка довгострокових планів розвитку міста та громади.
- визначення пріоритетних напрямків діяльності та основних завдань на перспективу.

2. Оперативне планування:

- складання річних, квартальних та місячних планів роботи.
- деталізація завдань, встановлення термінів їх виконання та відповідальних осіб.

3. Контроль за виконанням планів:

- регулярний моніторинг виконання затверджених планів роботи.
- внесення коректив у плани в разі необхідності.
- оцінка результатів роботи та звітування перед радою та громадою.

4. Гнучкі графіки та дистанційна робота:

- впровадження гнучких графіків роботи для працівників ради.
- використання можливостей дистанційної роботи для підвищення ефективності роботи.

Згідно з положенням про організаційний відділ, його основні напрями роботи включають:

1. Організаційне забезпечення діяльності ради:

- підготовка перспективних і місячних планів роботи ради та її виконавчого комітету.

- організація пленарних засідань, постійних депутатських комісій, комплектування матеріалів для засідань.

2. Інформаційне забезпечення:

- узагальнення матеріалів сесій, оформлення протоколів.

- підготовка проектів рішень ради та виконавчого комітету, розпоряджень міського голови.

- збір і обробка інформації від структурних підрозділів про хід виконання рішень ради та депутатських запитів.

3. Координація роботи:

- координація роботи постійних комісій міської ради.

- сприяння депутатам у здійсненні їх повноважень, організація прийомів громадян та звітів депутатів перед виборцями.

Види послуг, що надаються:

1. Освітні послуги:

- забезпечення якісної освіти в школах та дитячих садках.
 - організація додаткових освітніх програм та курсів для дітей та дорослих.
2. Медичні послуги:
- надання медичної допомоги в лікарнях та поліклініках.
 - проведення профілактичних заходів та медичних оглядів.
3. Соціальні послуги:
- надання соціальної допомоги малозабезпеченим та вразливим верствам населення.
 - організація соціальних програм підтримки та реабілітації.
4. Культурні послуги:
- організація культурних заходів, свят, виставок та концертів.
 - підтримка та розвиток культурних установ: бібліотек, музеїв, театрів.
5. Комунальні послуги:
- забезпечення міста водопостачанням, водовідведенням, тепlopостачанням.
 - підтримка чистоти та порядку на вулицях та в громадських місцях.
6. Адміністративні послуги:
- надання різних адміністративних послуг громадянам, включаючи реєстрацію, видачу довідок та дозволів.
 - організація роботи з зверненнями громадян та забезпечення їх правового захисту.

Організаційні заходи:

1. Планування роботи. Затвердження перспективних і місячних планів роботи міської ради та її виконавчого комітету.
2. Контроль за виконанням. Регулярний моніторинг виконання затверджених планів, внесення коректив у разі необхідності, звітування перед радою та громадою.

Кадрове управління:

1. Підвищення кваліфікації. Організація навчання та тренінгів для працівників ради.

2. Розподіл обов'язків. Чітке розподілення функціональних обов'язків між керівництвом і працівниками міськвиконкому.

Острозька міська рада здійснює комплексний підхід до планування роботи та робочого часу, що включає стратегічне та оперативне планування, контроль за виконанням завдань та впровадження гнучких графіків роботи. Використання сучасних методів управління та інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності роботи ради та задоволенню потреб громади.

3 ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ У ОСТРОЗЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДИ

3.1 SWOT-аналіз діяльності Острозької міської ради

За результатами аналізу діяльності Острозької міської ради, що був проведений у другому розділі, сформуємо SWOT-аналіз для оцінки ефективності системи управління Острозької міської ради (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз Острозької міської ради

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Організаційне забезпечення діяльності:	Відсутність автоматизації процесів:
<ul style="list-style-type: none"> - Підготовка перспективних і місячних планів роботи міської ради та її виконавчого комітету. - Організація пленарних засідань сесій, постійних депутатських комісій, комплектація матеріалів для цих засідань. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ручна обробка документів може призводити до затримок та помилок. - Недостатня автоматизація процесів, що може призводити до помилок та затримок у роботі.
Контроль та звітність:	Проблеми з мотивацією персоналу:
<ul style="list-style-type: none"> - Узагальнення матеріалів сесій, оформлення протоколів пленарних засідань сесій та постійних депутатських комісій. - Підготовка проектів рішень міської ради, виконавчого комітету та розпоряджень міського голови. 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатнє фінансове та нематеріальне стимулювання працівників, що може впливати на ефективність їх роботи.
Координація та комунікації:	Низька ефективність комунікацій:
<ul style="list-style-type: none"> - Координація роботи структурних підрозділів виконкому та сприяння депутатам у здійсненні їх повноважень. - Інформування громадськості через ЗМІ забезпечує прозорість та відкритість діяльності ради. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність ефективних комунікаційних каналів для обміну інформацією між працівниками та керівництвом.
Культурні та громадські заходи:	Обмеженість ресурсів:
<ul style="list-style-type: none"> - Участь в організації культурних заходів сприяє розвитку громади та підвищенню культурного рівня мешканців. - Відзначення пам'ятних дат та ювілеїв сприяє збереженню історичної пам'яті та національної ідентичності. 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатні фінансові ресурси для реалізації масштабних проектів та інфраструктурних ініціатив.
Документообіг та архівування:	
<ul style="list-style-type: none"> - Сучасний підхід до обліку та зберігання документів забезпечує надійність та доступність інформації. - Архівування документів відповідно до нормативних вимог зберігає правову та адміністративну історію громади. 	

Продовження таблиці 3.1

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Залучення додаткових ресурсів та інвестицій:	Фінансові ризики:
- Пошук і залучення грантів, субвенцій, співпраця з бізнесом та громадськими організаціями для реалізації проектів.	- Недостатність фінансових ресурсів для реалізації запланованих проектів та програм.
Розвиток місцевих програм:	Регуляторні зміни:
- Створення та реалізація програм соціально-економічного розвитку, підтримка малого та середнього бізнесу.	- Зміни в законодавстві, які можуть ускладнити діяльність міської ради або вимагати додаткових ресурсів для адаптації до нових вимог.
Впровадження сучасних технологій:	Соціально-економічні зміни:
- Впровадження системи електронного документообігу та програмного забезпечення для планування та моніторингу виконання завдань.	- Економічна нестабільність та соціальні проблеми, які можуть впливати на бюджет та пріоритети міської ради.
Підвищення кваліфікації та мотивації працівників:	Конкуренція за ресурси:
- Організація систематичних навчальних програм, тренінгів та семінарів, впровадження системи мотивації.	- Конкуренція з іншими громадами за обмежені фінансові та інвестиційні ресурси.
Поліпшення умов праці:	Плинність кадрів:
- Створення комфортних умов праці для працівників, забезпечення сучасним обладнанням та ресурсами.	- Високий рівень плинності кадрів, що може впливати на стабільність та ефективність роботи.

Джерело: складено автором

Для підвищення ефективності системи управління варто звернути увагу на можливості, такі як залучення інвестицій та впровадження нових технологій. Водночас необхідно бути готовими до викликів, пов'язаних зі змінами в законодавстві та економічною нестабільністю.

Основними викликами у плануванні роботи та робочого часу Острозької міської ради є:

- необхідність адаптації до змін у законодавстві та умовах праці.
- забезпечення ефективного моніторингу та контролю за виконанням планів.
- підвищення кваліфікації та мотивації працівників.

Перспективи розвитку включають:

- впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів планування та моніторингу.

- розвиток системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації кадрів.
- покращення взаємодії між різними структурними підрозділами ради.

Оцінка діяльності Острозької міської ради на основі проведеного SWOT-аналізу показує, що організація має низку сильних сторін, які сприяють її ефективній роботі та розвитку громади. Водночас існують слабкі сторони, які потребують уваги та вдосконалення для підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності ради.

3.2 Напрями вдосконалення роботи та робочого часу в Острозькій міській раді

Трудова діяльність державних службовців є надзвичайно складною сферою, яка характеризується високим інтелектуальним і нервово-емоційним напруженням, браком рухової активності, високою відповідальністю, ненормованим робочим днем, неритмічним навантаженням, непередбачуваністю ситуацій та появою нових доручень з короткими термінами виконання. Ця напружена праця вимагає відповідної оплати. Отже, одним із ключових чинників підвищення ефективності роботи державних службовців та основних напрямів реформування державної служби є створення ефективною системи оплати праці та інших мотиваційних умов [14, с. 172].

Зарубіжний досвід модернізації публічної служби, включаючи питання мотивації, висвітлено в монографіях М. Лахижі. В своїх роботах він зазначає, що людські ресурси є ключовими для діяльності органів влади, навіть більше, ніж фінансові ресурси, оскільки вони дозволяють компенсувати недоліки фінансування. Лахижа також визначає нові ознаки управління людськими ресурсами в державному секторі, які включають [30, с. 204]:

- відбір персоналу на основі професійних заслуг, знань і досвіду.
- забезпечення відповідності персоналу державної служби демографічному складу суспільства.

- дотримання принципу призначень за професійними заслугами.
- визнання необхідності існування правил та інституційної пам'яті.
- орієнтація на ефективність, впливовість та результати роботи.
- заохочення лояльності та розширення бази підзвітності.
- нове формулювання цінностей та етики державної служби.
- інвестування в розвиток людських ресурсів.

Аналіз досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених дозволяє зробити висновок, що зарплата повинна виконувати чотири основні функції: соціальну, відтворювальну, мотивуючу і регулюючу. У країнах з розвинутою економікою на державну службу виділяється значна частка державного бюджету. Наприклад, у Франції ці витрати перевищують 20% державного бюджету. В Україні цей показник становить не більше 5%.

У державній службі країн ЄС використовуються різні системи оплати праці державних службовців. У деяких країнах ЄС державним службовцям формально платять менше, ніж у приватному секторі, однак державний сектор пропонує кращі умови щодо додаткових трудових преференцій. Наприклад, у Чехії після вступу до ЄС зарплата державних службовців зросла на 40%, а в Угорщині – на 70%. У Румунії низька оплата праці приваблює переважно фахівців середньої ланки, які розглядають державну службу як "трамплін" для майбутньої кар'єри у приватному секторі. У Литві зарплата державних службовців вищого рангу порівняно низька, на відміну від посадових осіб середньої та нижчої ланки. У Словаччині зарплата державних службовців складає приблизно 75% від зарплати на аналогічних посадах у приватному секторі [32, с. 162].

В Україні слід запровадити практику періодичного перегляду системи організації оплати праці державних службовців. Наразі існує значна диференціація зарплат у різних відомствах, що знижує мотиваційний потенціал і може призводити до переманювання працівників. Зацікавленість в отриманні позитивного результату неможлива без надійних соціальних гарантій і гнучкої системи заохочень.

Мотивація праці державних службовців є однією з найважливіших функцій їх керівників. Вона вимагає спеціальних вмінь, наполегливості й розуміння людської природи. Основні завдання мотивації включають формування розуміння сутності мотивації, навчання психологічним основам внутрішньо-організаційного спілкування, використання сучасних методів мотивації. Для вирішення цих завдань застосовуються різні методи мотивації, такі як методи покарання і заохочення, психологічні методи, що базуються на вивченні потреб людини [29, с. 254].

Проблеми мотивації в Україні [31, с. 42]:

1. Неврахування індивідуальності кожної людини.
2. Недостатня увага до психологічного клімату в колективі.
3. Відсутність прямої залежності розміру премії від результатів роботи.

Реалізація мотиваційної стратегії потребує створення науково обґрунтованого мотиваційного механізму, що підвищить зацікавленість працівників у продуктивній та якісній роботі. Важливим кроком у цьому напрямку стало Розпорядження КМУ від 27 травня 2020 р. № 622-р «Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації» [37].

Ефективне планування роботи та робочого часу публічних службовців є критичним для забезпечення високої якості надання послуг громадянам та ефективного управління ресурсами. Острозька міська рада має певні виклики у цій сфері, які потребують аналізу та розробки шляхів їх вирішення.

Основні проблеми:

1. Недостатній рівень автоматизації процесів:
-використання паперових документів та застарілих методів планування, через що відбувається зниження ефективності управління, затримки у виконанні завдань, підвищене робоче навантаження на працівників.
2. Неоптимальне використання ресурсів:

- неефективний розподіл часу та завдань серед працівників і, як наслідок зниження продуктивності, перевантаження одних працівників та недовантаження інших, нераціональне використання бюджетних коштів.

3. Кадрові проблеми:

- відсутність систематичного підвищення кваліфікації працівників і, як результат низька продуктивність праці, невідповідність працівників сучасним вимогам, висока плинність кадрів.

4. Недостатній рівень планування: В

- відсутність чіткого планування робочого часу та визначення пріоритетів. Як наслідок зниження ефективності виконання завдань, підвищений рівень стресу серед працівників, перевантаження.

Планування роботи та ефективне використання робочого часу є ключовими чинниками успішного функціонування органів місцевого самоврядування. Острозька міська рада, як орган місцевого самоврядування, має забезпечити високу якість надання послуг громадянам, ефективне управління ресурсами та розвиток місцевої громади. Для досягнення цих цілей необхідно вдосконалити процеси планування та управління робочим часом публічних службовців. Нижче наведено основні напрями вдосконалення роботи та робочого часу в Острозькій міській раді (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Напрями вдосконалення роботи та робочого часу у Острозькій міській раді

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Автоматизація процесів	Впровадження системи електронного документообігу та програмного забезпечення для планування та моніторингу виконання завдань.	Підвищення ефективності управління, зниження ризику помилок, оптимізація робочого навантаження.
Оптимізація використання ресурсів	Проведення аналізу ефективності використання ресурсів, розробка програм оптимізації витрат, раціональний розподіл завдань.	Зниження витрат, підвищення якості надання послуг, ефективне використання бюджетних коштів.
Оптимізація робочого часу	Впровадження гнучкого графіку роботи, оптимізація робочих процесів та завдань.	Підвищення продуктивності праці, зниження перевантаження працівників, забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Продовження таблиці 3.1

Підвищення кваліфікації та мотивації працівників	Організація систематичних навчальних програм, тренінгів та семінарів, впровадження системи мотивації.	Підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності працівників.
Мотивація та заохочення	Розробка і впровадження програм мотивації та заохочення працівників, включаючи системи бонусів, премій та інших винагород.	Підвищення мотивації та залученості працівників, стимулювання досягнення високих результатів.
Підвищення ефективності комунікацій	Впровадження ефективних комунікаційних каналів та інструментів для обміну інформацією між працівниками та керівництвом.	Покращення інформаційного обміну, забезпечення оперативності у прийнятті рішень, підвищення рівня колективної роботи.
Зміцнення корпоративної культури	Розвиток корпоративної культури через організацію спільних заходів та програм командоутворення.	Підвищення рівня взаємодії та довіри між працівниками, зміцнення командного духу, створення позитивного робочого середовища.
Залучення додаткових ресурсів та інвестицій	Пошук і залучення грантів, субвенцій, співпраця з бізнесом та громадськими організаціями для реалізації проектів.	Розширення фінансових можливостей, покращення інфраструктури, підвищення рівня життя громади.
Впровадження сучасних методик тайм-менеджменту	Навчання працівників методикам тайм-менеджменту для підвищення особистої ефективності та раціонального використання робочого часу.	Підвищення продуктивності праці, зниження рівня стресу, раціональне використання робочого часу.
Створення інформаційної бази даних	Розробка та впровадження системи обліку робочого часу та виконаних завдань для забезпечення прозорості та контролю.	Підвищення прозорості та підзвітності, покращення контролю за виконанням завдань, зниження ризику помилок.
Оптимізація організаційної структури	Проведення аналізу поточної організаційної структури та внесення змін для покращення ефективності управління.	Підвищення ефективності управління, зниження дублювання функцій, раціональне використання ресурсів.
Поліпшення умов праці	Створення комфортних умов праці для працівників, забезпечення сучасним обладнанням та ресурсами.	Підвищення продуктивності праці, зниження рівня стресу, підвищення задоволеності працівників.
Впровадження системи оцінки ефективності	Розробка та впровадження системи оцінки ефективності роботи працівників на основі чітких критеріїв та показників.	Об'єктивна оцінка результатів роботи, підвищення відповідальності та мотивації працівників, забезпечення справедливої винагороди.
Забезпечення прозорості управління	Впровадження механізмів прозорого управління та прийняття рішень, забезпечення доступу до інформації для всіх працівників.	Підвищення довіри до керівництва, забезпечення відкритості та підзвітності, зниження ризиків корупції.

Джерело: складено автором

Виходячи із напрямів вдосконалення роботи та робочого часу у Острозькій міській раді, надамо обґрунтування, щодо цих поліпшень (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Обґрунтування заходів щодо поліпшення діяльності Острозької міської ради

Назва заходу	Передумови	Необхідні ресурси	Обґрунтування
Автоматизація процесів	Підготовка технічної бази, навчання персоналу.	Фінансові ресурси для закупівлі ПЗ, технічні ресурси, навчальні матеріали.	Автоматизація процесів дозволить скоротити час на обробку документів, підвищити оперативність прийняття рішень і забезпечити ефективний контроль за виконанням завдань.
Оптимізація використання ресурсів	Підготовка аналітичних даних, співпраця з фінансовими експертами.	Аналітичні інструменти, фінансові ресурси для оптимізації.	Оптимізація ресурсів дозволить знайти та усунути неефективні витрати, що сприятиме фінансовій стабільності та покращенню якості послуг.
Оптимізація робочого часу	Аналіз робочих процесів, узгодження з керівництвом.	Організаційні ресурси для впровадження нових графіків.	Гнучкий графік роботи дозволить працівникам краще планувати свій робочий час, зменшити стрес і підвищити продуктивність.
Підвищення кваліфікації та мотивації працівників	Підготовка навчальних програм, співпраця з освітніми установами.	Фінансові ресурси для навчання, освітні матеріали.	Постійне підвищення кваліфікації працівників сприятиме їх професійному зростанню та ефективному виконанню обов'язків.
Мотивація та заохочення	Розробка мотиваційних програм, затвердження з керівництвом.	Фінансові ресурси для винагород, організаційні ресурси.	Система мотивації дозволить стимулювати працівників до ефективнішої роботи та зменшити плинність кадрів.
Підвищення ефективності комунікацій	Вибір комунікаційних інструментів, навчання персоналу.	Технічні та фінансові ресурси для впровадження інструментів.	Ефективна комунікація сприятиме кращій координації дій між працівниками та швидшому прийняттю рішень.
Зміцнення корпоративної культури	Розробка програм командоутворення, співпраця з фахівцями.	Фінансові ресурси для організації заходів, організаційні ресурси.	Сильна корпоративна культура сприяє покращенню морального клімату та продуктивності працівників.
Залучення додаткових ресурсів та інвестицій	Підготовка проектних заявок, співпраця з донорами.	Фінансові ресурси для підготовки заявок, організаційні ресурси.	Залучення додаткових ресурсів дозволить реалізувати більше проектів для розвитку громади та інфраструктури.
Впровадження сучасних методик тайм-менеджменту	Розробка навчальних програм, залучення фахівців.	Фінансові ресурси для навчання, освітні матеріали.	Використання сучасних методик тайм-менеджменту сприятиме кращій організації робочого часу та підвищенню ефективності.

Продовження таблиці 3.3

Створення інформаційної бази даних	Вибір програмного забезпечення, навчання персоналу.	Технічні та фінансові ресурси для впровадження системи.	Інформаційна база даних дозволить здійснювати кращий контроль за виконанням завдань і забезпечить прозорість роботи.
Оптимізація організаційної структури	Аналіз поточної структури, розробка рекомендацій.	Організаційні ресурси для впровадження змін.	Оптимізація організаційної структури дозволить покращити координацію дій між підрозділами та ефективніше використовувати ресурси.
Поліпшення умов праці	Оцінка поточних умов праці, визначення потреб.	Фінансові ресурси для покращення умов праці, технічні ресурси.	Забезпечення комфортних умов праці сприятиме покращенню здоров'я та морального стану працівників, підвищуючи їх продуктивність.
Впровадження системи оцінки ефективності	Розробка критеріїв оцінки, навчання керівників.	Фінансові ресурси для впровадження системи, освітні матеріали.	Система оцінки ефективності дозволить об'єктивно оцінювати результати роботи працівників, підвищити їх мотивацію та відповідальність.
Забезпечення прозорості управління	Розробка політик прозорості, навчання персоналу.	Технічні та фінансові ресурси для впровадження механізмів.	Прозорість управління забезпечить відкритість та підзвітність, сприяючи довірі до керівництва та зниженню корупційних ризиків.

Джерело: складено автором

Для вдосконалення роботи та робочого часу Острозької міської ради необхідно розглянути декілька основних напрямків. Кожен з цих напрямків потребує певних фінансових витрат та має свої можливі джерела фінансування (з врахуванням витрат на 125 осіб, що працює в організації).

1. Автоматизація процесів:

- орієнтовні витрати: 300 000,00 – 500 000,00 грн

Джерела фінансування:

- місцевий бюджет;
- гранти на розвиток електронного урядування;
- спонсорські внески.

Витрати на одного працівника: 2 400,00 – 4 000,00 грн

2. Підвищення мотивації персоналу

- орієнтовні витрати: 500 000,00 грн щорічно

Джерела фінансування:

- місцевий бюджет;
- програми соціального розвитку;
- співпраця з бізнесом для надання нематеріальних заохочень.

Витрати на одного працівника: 4 000,00 грн щорічно.

3. Покращення комунікаційних каналів

- орієнтовні витрати: 200 000,00 – 300 000,00 грн

Джерела фінансування:

- місцевий бюджет;
- гранти на інформаційні технології;
- підтримка від IT-компаній.

Витрати на одного працівника: 1 600,00 – 2 400,00 грн

4. Оптимізація використання ресурсів

- орієнтовні витрати: 400 000,00 грн

Джерела фінансування:

- місцевий бюджет;
- міжнародні гранти на підвищення ефективності управління;
- співпраця з громадськими організаціями.

Витрати на одного працівника: 3 200,00 грн

Реалізація цих заходів сприятиме загальному підвищенню ефективності роботи Острозької міської ради, покращенню умов праці для співробітників та підвищенню рівня обслуговування громадян.

Планування роботи та робочого часу публічних службовців Острозької міської ради є важливим компонентом ефективного функціонування ради. Вирішення основних проблем, таких як недостатній рівень автоматизації процесів, неоптимальне використання ресурсів, кадрові проблеми та недостатній рівень планування, сприятиме підвищенню ефективності управління та покращенню якості надання послуг громадянам. Впровадження запропонованих рішень дозволить оптимізувати роботу ради, підвищити продуктивність праці та забезпечити сталий розвиток громади.

ВИСНОВКИ

Трудова діяльність державних службовців є надзвичайно складною сферою праці, яка характеризується високим інтелектуальним та нервово-емоційним навантаженням, дефіцитом рухомої активності, високою відповідальністю, ненормованим робочим днем, неритмічним навантаженням, непередбачуваністю ситуацій та появи доручень, стислими термінами. Ця напружена праця вимагає відповідної оплати та створення ефективної системи мотивації для підвищення продуктивності та ефективності працівників.

Важливим аспектом роботи з кадрами є планування роботи на державному, регіональному та установному рівнях, відповідність змісту роботи з кадрами законодавчим і нормативним актам, науково-теоретичне обґрунтування. Планування роботи з кадрами в державній податковій службі базується на постійному аналізі фактичного складу державних службовців, прогнозуванні змін у суспільно-політичному та економічному житті, а також оновленні функцій державних органів.

Планування роботи з персоналом є однією з складових кадрової політики, що включає аналіз і визначення потреби в людських ресурсах для забезпечення досягнення цілей організації. Визначення потреби у працівниках, їх навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації є ключовими завданнями кадрового планування. Важливим аспектом є врахування як загальних вимог щодо роботи з кадрами, так і особливостей галузевої діяльності.

Зарубіжний досвід модернізації публічної служби підкреслює важливість людських ресурсів для ефективного державного управління. Визначені нові ознаки управління людськими ресурсами в державному секторі включають відбір персоналу на основі професійних заслуг, забезпечення відповідності персоналу державної служби демографічному складу суспільства, заохочення лояльності, розширення бази підзвітності, нове формулювання цінностей та етики державної служби.

Острозька міська рада здійснює свою діяльність у межах повноважень, визначених законодавством України, забезпечуючи виконання функцій місцевого самоврядування. Основні види діяльності включають прийняття рішень на засіданнях міської ради, виконкому та комісій, планування та виконання бюджету, надання адміністративних послуг, реалізацію інвестиційних та інфраструктурних проєктів, а також забезпечення ефективного управління персоналом.

Основні показники діяльності Острозької міської ради за 2022 та 2023 роки демонструють зростання активності та ефективності в роботі ради. Кількість засідань міської ради та виконкому, прийнятих рішень, розпоряджень міського голови, наданих адміністративних послуг, інвестиційних та інфраструктурних проєктів зростає. Це свідчить про підвищення ефективності роботи ради та активізацію її діяльності.

Система управління Острозької міської ради демонструє позитивні результати у більшості показників діяльності. Аналіз фінансових результатів діяльності показав зростання доходів та видатків бюджету громади. Виконання бюджету було на високому рівні, що свідчить про ефективне планування та використання бюджетних коштів. SWOT-аналіз виявив сильні сторони, такі як підвищення активності депутатів та виконавчого комітету, зростання кількості прийнятих рішень та розпоряджень. Слабкі сторони включають можливе підвищення адміністративного навантаження та необхідність оптимізації процесів. Можливості полягають у впровадженні нових технологій для автоматизації процесів та залученні додаткових ресурсів для розвитку інфраструктури. Загрози включають економічні нестабільності та зміни в законодавстві, що можуть вплинути на бюджетування та управлінські процеси.

Для підвищення ефективності роботи Острозької міської ради пропонується:

1. Впровадження нових технологій: автоматизація процесів управління, електронний документообіг та система електронних засідань для підвищення прозорості та ефективності роботи.

2. Покращення кадрової політики: розробка програм підвищення кваліфікації для службовців, запровадження системи мотивації та винагород, що базується на результатах роботи.

3. Оптимізація процесів управління: перегляд та вдосконалення процедур планування та виконання рішень, зменшення бюрократичних процедур, підвищення оперативності прийняття рішень.

4. Розвиток інфраструктури: залучення інвестицій для реалізації інфраструктурних проєктів, модернізація існуючих об'єктів та будівництво нових, що сприятиме покращенню якості життя громади.

5. Підвищення прозорості та підзвітності: забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність ради, проведення регулярних звітів перед громадою, залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Планування роботи та робочого часу державних службовців є критично важливим для ефективного функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Аналіз діяльності Острозької міської ради показав позитивні тенденції у підвищенні активності та ефективності роботи. Впровадження нових технологій, покращення кадрової політики, оптимізація управлінських процесів, розвиток інфраструктури та підвищення прозорості є ключовими напрямками для подальшого вдосконалення роботи ради. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління, покращенню якості надання послуг та задоволенню потреб громади.

12. Правила внутрішнього службового розпорядку державних службовців та працівників апарату Державної інспекції архітектури та містобудування України. URL: <https://diam.gov.ua/karyera/vnutrishnij-sluzhbovij-rozporjadok#:~:text=Тривалість%20робочого%20часу%20державного%20службовця,вихідні%20дні%20-%20субота%20і%20неділя.>
13. Беркман О. 4000 тижнів. Тайм-менеджмент для смертних / Беркман О. – К.: Лабораторія, 2023. – 176 с.
14. Євдокимов В. О. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця / В. О. Євдокимов, Ю. В. Конотопцева // Теорія та практика державного управління. - 2016. - Вип. 2. - С. 171-177.
15. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/taim-menedzhment-u-publichnomu-upravlinni>
16. Вища школа публічного управління. <https://hs.gov.ua/events/personalna-efektyvnist-na-derzhavnij-sluzhbi/>
17. Публічне управління та адміністрування : словник. / Уклад.: О. М. Руденко, О. В. Шершньова, В. Д. Бакуменко [та ін.] ; Мін-во освіти та науки України, Чернігів. нац. технол. ун-т. – Київ : Кондор, 2016. – 178 с.
18. Закон України «Про державну службу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
19. Указ «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95#Text>
20. Організація праці менеджера : Словник основних термінів і понять для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навч. екон. спец. / авт.-уклад.: А. В. Півень, Г. Є. Голованова, М. В. Півень ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім.П. Василенка. – Харків : [б. в.], 2021. – 64 с.
21. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 140 с.

22. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Модуль І / Укладачі: І.М. Лопатченко. – Х. : НУЦЗУ, 2020. – 46 с.
23. Європейське врядування: Біла книга. URL: <http://upi.org.ua>
24. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. - Тернопіль: Крок. - 2015. – 243 с.
25. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: Монографія. Львів: 2018. 232 с.
26. Доценко Т. А. Аналіз міжнародних практик управління професійною кар'єрою публічних службовців / Т. А. Доценко // Публічне управління та адміністрування в Україні. Вип. 24. 2021. С. 59-63.
27. Каразінський університет. Європейські стандарти місцевого самоврядування та регіональна політика. URL: <https://law.karazin.ua/Evropeyski-standarti-mistsevogo-samovryaduvannya-ta-regionalna-politika-Es>
28. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>
29. Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина : навч. посібник / Л. Р. Біла-Тіунова. - Одеса, 2020. - 511 с.
30. Лахижа М.І. Диджиталізація в Україні: поняття, проблеми, перспективи та завдання публічного управління / М.І. Лажиха // Науковий вісник: Державне управління. №2(4). 2020. С.202-213
31. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації : монографія. К. НАДУ. 2016. 304 с.
32. Прокопенко Л. Л. Європейські підходи до підвищення кваліфікації державних службовців / Л. Л. Прокопенко, П. С. Щербаков // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 3 (14). – С. 160–165.
33. Світові моделі державного управління: досвід для України у 2 ч. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка, П.І.Крайніка, Х.М.Дейнеги. – 2- ге вид. – К.: НАДУ, 2015. – Ч. 2. – 520 с.
34. Острозька міська рада. URL: <https://ostroh-rada.gov.ua>

35. Звіт міського голови за 2022 рік. URL: <https://drive.google.com/file/d/18Gzmr7INf18fVmylkZiVnC4iswsEe5Hq/view>

36. Звіт міського голови за 2023 рік. URL: <https://drive.google.com/file/d/1qLd10QGk3MywXh0VkmYVXRbnDiP09ISW/view>

37. Розпорядження від 27 травня 2020 р. № 622-р «Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-p#Text>

38. Бондар В. Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління [Текст] / В. Д. Бондар // Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України / За заг. ред. І.Р. Залуцького. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – № 11. – 388 с. – С. 11–17.

39. Артеменко Н.Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України : форми, методи, технології: монографія / Н.Ф. Артеменко, Н.Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 184 с.

40. Пахомова Т. І. Мотивація як фактор управління персоналом у системі державної служби / Т. І. Пахомова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. : В. В. Корженко (голов. ред.) [та ін.]. – Х.: ХарРІ НАДУ «Магістр», 2006. – Вип. 2 (29). – Ч. 2. – С. 253–258