

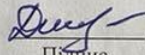
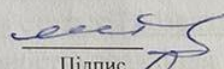
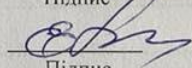

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління персоналом в органах публічної влади на регіональному рівні
(на прикладі Судилківської сільської ради, с. Судилків, Шепетівський р-н,
Хмельницька обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма Публічне управління та адміністрування

Шифр ДРПУА.0020262.05.00 ПЗ

Виконала студентка 4 курсу група ПУА- 20	 Підпис	<u>Юлія ДЕМ'ЯНЧУК</u> Ім'я, прізвище
Керівник <u>д.е.н., проф. каф. МА</u> Науковий ступінь, звання	 Підпис	<u>Микола ЙОХНА</u> Ім'я, прізвище
Нормоконтролер <u>ст. викл. каф. МА</u>	 Підпис	<u>Олена КОСІЮК</u> Ім'я, прізвище
До захисту допускаю: Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування	 Підпис	<u>Ніла ТЮРИНА</u> Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ 2024р

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Дем'янчук Юлії Вадимівни

1. Тема роботи : Управління персоналом в органах публічної влади на регіональному рівні (на прикладі Судилківської сільської ради, с.Судилків, Шепетівський р-н, Хмельницька обл.)

Керівник роботи: Йохна Микола Антонович, д.е.н., проф. кафедри МА

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

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2024 р. № ____

2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____
3. Вихідні дані до роботи: наукові статті вітчизняних та зарубіжних дослідників, статистичні та фінансові дані звіту підприємства, монографії, інтернет-ресурси.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1. Теоретико-методичні засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування
 2. Комплексний аналіз системи управління персоналом в Судилківській сільській раді
 3. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом в Судилківській сільській раді
5. Перелік графічного матеріалу: 1. Організаційна структура Судилківської сільської ради
2. Результати порівняльного аналізу планових показників бюджету
3. SWOT-аналіз Судилківської об'єднаної територіальної громади
4. Рівень освіти респондентів
5. Місце роботи та рід занять
6. Місце проживання та роботи
7. Рівень задоволеності жителів ОТГ
8. Рівень активності респондентів щодо участі в заходах
9. Рівень оцінювання ефективності роботи службовців сільської ради
10. «Дерево цілей» стратегії розвитку
11. Результати проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами покладених на них обов'язків та завдань
12. Складові системи адаптації
13. Цілі розвитку управління персоналом
14. Напрямок розвитку управління персоналом
15. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом
6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Йохна Микола Антонович, д.е.н., проф. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Йохна Микола Антонович, д.е.н., проф. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Йохна Микола Антонович, д.е.н., проф. кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл.каф. МА		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Пр
1.	Вибір теми дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Пр
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2024 р.	Вик
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Вик
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Лютий 2024 р.	Вик
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базової установи	Лютий 2024 р.	Вик
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2024 р.	Вик
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2024 р.	Вик
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2024 р.	Вик
9.	Підготовка висновків	Червень 2024 р.	Вик
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2024 р.	Вик
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2024 р.	Вик
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2024 р.	Вик
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	Червень 2024 р.	Вик
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2024 р.	Вик
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2024 р.	Вик
16.	Захист дипломної роботи	Червень 2024 р.	Вик

Студент Юлія Демченко Підпис Юлія Демченко Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи Йохна М. Антонович Підпис Йохна М. Антонович Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота бакалавра: Управління персоналом в органах публічної влади на регіональному рівні (на прикладі Судилківської сільської ради, с.Судилків, Шепетівський р-н, Хмельницька обл.). Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри МА Йохна М.А..

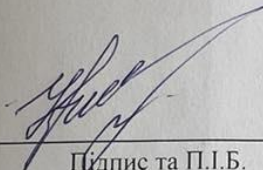
Обсяг дипломної роботи бакалавра: 50 с., 19 рисунків, 19 таблиць, 29 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

В першому розділі визначено та досліджено: сутність та завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування, механізми реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування, сучасні технології управління персоналом в органах державної влади.

В другому розділі надано загальну характеристику діяльності Судилківської сільської ради та проведено SWOT – аналіз розвитку Судилківської ОТГ, здійснено аналіз системи управління персоналом та оцінку потреб у підвищенні рівня професійної компетентності посадових осіб та організації конкурсного відбору на посади в Судилківській сільській раді.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра внесено пропозиції щодо вдосконалення структурно - функціонального забезпечення служб управління персоналом органів публічного управління в Україні та запропоновано до впровадження інноваційні технології для ефективного управління персоналом в Судилківській сільській раді.



Підпис та П.І.Б.

14 06 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	8
1.1 Сутність та завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування	8
1.2 Механізми реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування	11
1.3 Сучасні технології управління персоналом в органах державної влади	13
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУДИЛКІВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ	17
2.1 Загальна характеристика діяльності Судилківської сільської ради та SWOT – аналіз розвитку Судилківської ОТГ	17
2.2 Аналіз системи управління персоналом в Судилківській сільській раді	29
2.3 Оцінювання потреб у підвищенні рівня професійної компетентності посадової особи та організація конкурсного відбору на посади в Судилківській сільській раді	33
3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУДИЛКІВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ	38
3.1 Вдосконалення структурно - функціонального забезпечення служб управління персоналом органів публічного управління в Україні	38
3.2 Впровадження інноваційних технологій ефективного управління персоналом в Судилківській сільській раді	40
3.3 Використання міжнародного досвіду в підвищенні якості системи управління персоналом в Судилківській сільській раді	44
ВИСНОВКИ	49
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	51
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Впровадження сучасної концепції управління людськими ресурсами у публічному секторі актуалізує розробку нової моделі моніторингу для якісної трансформації персоналу. Ця модель має стабілізувати організаційний розвиток та забезпечити працівникам набуття необхідних компетенцій, які відповідатимуть стратегічним пріоритетам реформування публічного управління.

Для досягнення цілей розвитку людських ресурсів у системі публічного управління необхідно вирішити кілька ключових завдань, до яких входить: адаптація структури та якості кадрів до змінених вимог суспільства та підвищення ефективності їх взаємодії з іншими складовими системи управління, постійне підвищення професійного рівня та компетенцій держслужбовців, створення ефективних мотиваційних механізмів з урахуванням психологічних аспектів мотивації та активізацію корпоративної культури. Додатково, необхідно розвивати сучасну систему навчання та підвищення кваліфікації, враховуючи зміни в суспільстві, та встановлювати єдиноформатні стандарти діяльності для кадрів управління.

Мета даної кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних принципів, аналізі діяльності Судилківської сільської ради, розробці проектної пропозиції щодо вдосконалення територіальної громади з участю ради, а також у висуненні практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів з підвищення ефективності управління персоналом у рамках раціональної організації кадрової роботи.

Для досягнення поставленої мети потрібно дослідити такі питання:

- сутність і завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування;
- механізми реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування;
- сучасні технології управління персоналом в органах державної влади

- надати загальну характеристику діяльності Судилківської сільської ради та провести SWOT – аналіз розвитку Судилківської ОТГ
- розробити стратегію розвитку Судилківської ОТГ
- проаналізувати систему управління персоналом в даному органі;
- провести аналіз потреби у підвищенні рівня професійної компетентності посадових осіб Судилківської сільської ради та здійснити оцінку результатів службової діяльності державних службовців;
- сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом в досліджуваному органі управління.

Об’єкт дослідження: система управління персоналом та публічна діяльність Судилківської сільської ради.

Предмет дослідження: сукупність інструментів, методів та форм, які використовуються у механізмі управління персоналом в Судилківській сільській раді, а також теоретичний розгляд та практичний аналіз діяльності досліджуваної публічної установи.

У процесі дослідження використовувалися різноманітні загальнонаукові та спеціальні методи, такі як абстрагування, теоретичне узагальнення, системний аналіз, синтез, техніко-економічні розрахунки, моделювання, експертні оцінки та графічна інтерпретація.

Дослідження базувалося на матеріалах наукових праць українських та зарубіжних дослідників, інформації від державних статистичних органів, законодавчих та нормативних актів щодо регулювання діяльності місцевого самоврядування, звітах Судилківської сільської ради, аналітичних статтях у науковій та спеціалізованій літературі, а також на основі результатів спостережень та опитувань.

Результати дипломної роботи бакалавра опубліковані у Матеріалах XXVII Міжнародної науково-практичної конференції “Перспективи наукових досліджень в умовах сучасного світу” 12.06.2024 р., Роттердам, Нідерланди – Дем’янчук Ю.В., Йохна М.А. “Стратегія управління персоналом в органі місцевого самоврядування”//Міжнародна науково-практична конференція.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Сутність та завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Персонал в органах місцевого самоврядування функціонує як ключовий механізм управління, впливаючи на якість виконавчої влади, рівень втілення державних вимог та управлінських рішень.

Основною метою такого управління є забезпечення максимальної уваги до потреб організації та працівників, пов'язаних з їх професійною діяльністю.

Методи управління персоналом включають різноманітні способи впливу на окремих працівників для досягнення конкретних цілей, які зазвичай поділяються на кілька основних груп (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Методи управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Методи роботи з персоналом	Характеристика
Економічні методи	Такі методи використовують для матеріального стимулювання підвищення ефективності в діяльності посадової особи, а саме це премія, підвищення заробітної праці та соціальний пакет тощо
Адміністративні методи	Ці методи мають прямий вплив на працівників, оскільки включають в себе : утворення структури управління, накази та розпорядження , розробка посадових інструкцій та обов'язків а також добір та розподіл кадрів
Соціально-педагогічні методи	Такі методи включають в себе врахування соціальних потреб та спрямовані на соціальне стимулювання розвитку колективу, а також забезпечують згуртованість та створення творчої атмосфери в колективі

Використання зазначених методів, значно покращує управління персоналом та ефективність роботи органів місцевого самоврядування (далі ОМС).

Отже, управління персоналом включає встановлення відносин між керівництвом та працівниками, спрямованих на їхній професійний та соціальний розвиток, а також оптимізацію кадрового складу та ефективне використання їхнього потенціалу. Основу цих відносин формують принципи, методи та форми впливу на працівників з метою максимального використання їхніх здібностей.

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування - це багатогранний та складний процес цілеспрямованого впливу на посадових осіб органів публічної влади, які спрямовані на досягнення певних результатів, такий процес має певні важливі складові, а саме (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Складові процесу управління персоналом в ОМС

Така система управління персоналом ОМС, має будуватися на її принципах та пріоритетах, а також на певних засадах системи управління персоналом, а саме на таких (рисунок 1.2).

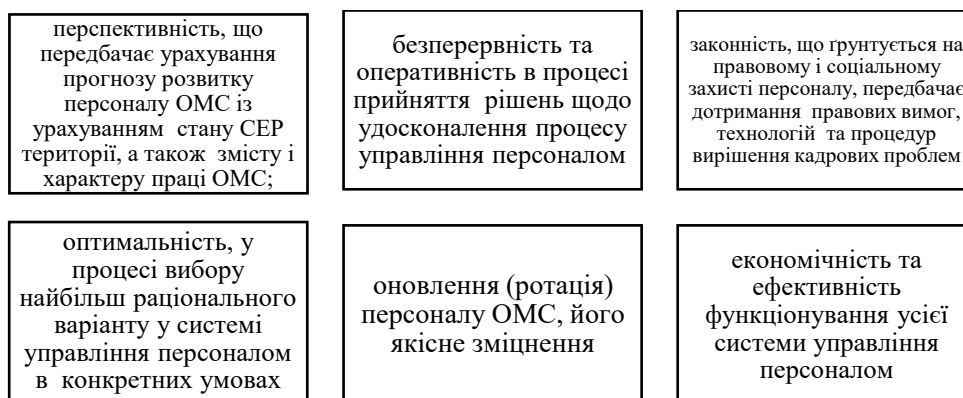


Рисунок 1.2 – Основні засади системи управління персоналом ОМС

Основними завданнями управління персоналом в системі місцевого самоврядування в сучасному світі є (рисунок 1.3).

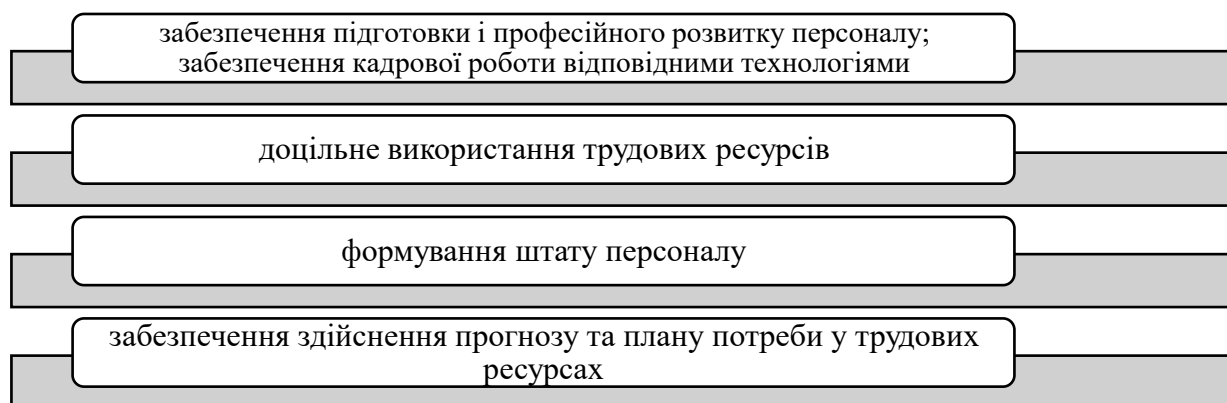


Рисунок 1.3 - Основні завдання управління персоналом в ОМС

Проведений аналіз системи управління персоналом в ОМС та існуючих проблем дозволяє визначити пріоритетні заходи. Серед яких - створення системи оцінки ефективності кадрової роботи, що включає: обґрунтування методів збору інформації, а також формулювання моделі оцінки роботи кадрів, підготовка рекомендацій для розвитку персоналу, удосконалення професійної структури, використання інвестицій та системи бонусів, формування системи мотивації персоналу, забезпечення престижності роботи в ОМС, впровадження прозорих механізмів соціального захисту та підвищення рівня відповідальності персоналу.

Отже, успішність місцевого самоврядування в сучасних умовах визначається переважно якістю персоналу, їхньою підготовкою, кваліфікацією та професіоналізмом. Саме тому проблема кадрів на регіональному, районному і муніципальному рівнях є надзвичайно актуальною. Тому потрібна розробка про державну кадрову політику, спрямовану на залучення та ефективне використання висококваліфікованих фахівців в органах місцевого самоврядування, з урахуванням регіональних особливостей.

1.2 Механізми реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування

У сучасних умовах успішне просування України у напрямку європейської інтеграції та міжнародного партнерства є важливим для розвитку країни. Ключове значення має якість кадрових ресурсів у владних структурах. Від їхнього професіоналізму залежить швидкість та ефективність ухвалення управлінських рішень у всіх сферах суспільного життя, рівень довіри населення до державних інституцій, а також готовність громадян підтримувати свою країну та проявляти патріотизм.

До факторів, що мають вплив на сучасний стан кадрової політики можна віднести (рисунок 1.4).

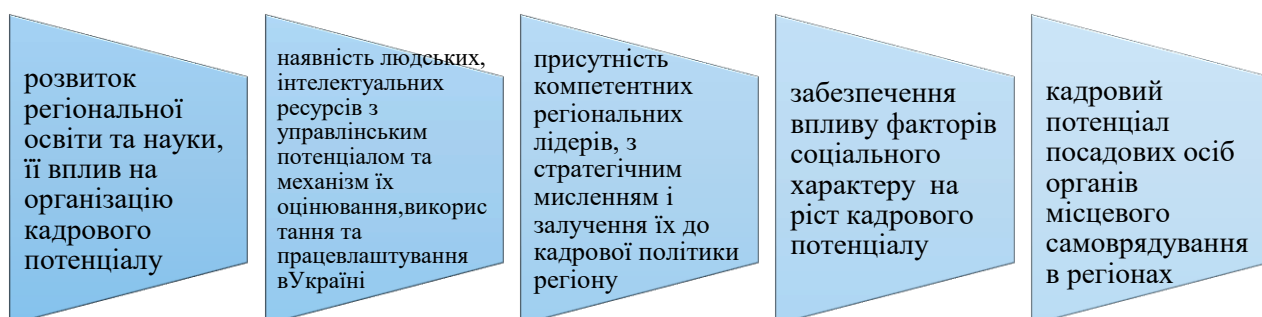


Рисунок 1.4 – Фактори, що впливають на сучасний стан кадрової політики

Основним завданням ОМС є забезпечення надання різноманітних послуг мешканцям, які проживають на відповідній території та підпорядковані місцевій раді або територіальній громаді.

У контексті цього, розглядаються наступні підходи до впровадження кадрової політики в Україні. (рисунок 1.5).

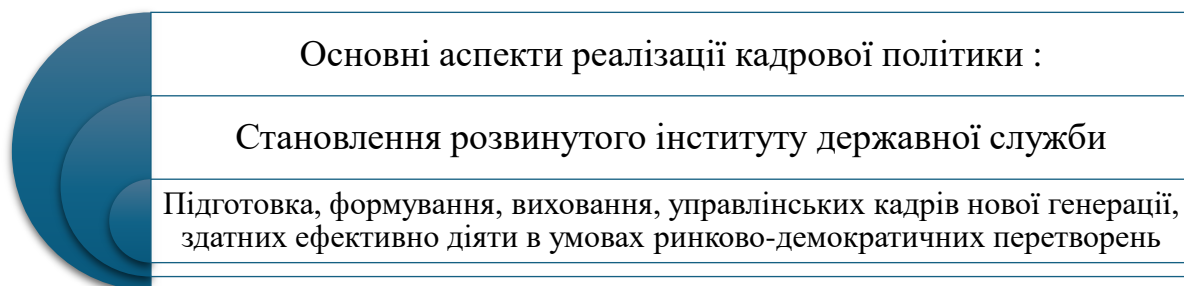


Рисунок 1.5 – Бачення реалізації кадрової політики в Україні

Одним із ключових напрямків у формуванні державної кадрової політики є підвищення рівня професіоналізму та максимальне використання потенціалу громадян у інтересах суспільства та держави. Це означає розвиток кадрового потенціалу як важливого джерела професійних та інтелектуальних ресурсів для українського суспільства. Такий підхід сприяє соціальному та економічному зростанню країни, підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародній арені та покращенню ефективності державного управління.

Важливою частиною державної кадрової політики є створення збалансованої системи управління людськими ресурсами, спрямованої на оптимальне використання працівників країни.

Також важливим аспектом державної політики є посилення контролю за використанням державних грошових ресурсів у процесі надання адміністративних послуг, а також контроль за їх якістю. Кваліфіковані спеціалісти, які зацікавлені в своєму професійному зростанні та прагнуть розвиватись є запорукою розвитку міських представницьких органів.

Важливою умовою для покращення діяльності стосовно кадрового забезпечення державного управління є пошук нових напрямків його реформування, а саме: впровадження сучасних технологій менеджменту, що

вже вивчені світовою практикою управління людськими ресурсами. Таким чином можна не лише підвищити ефективність державної служби, але державного управління в цілому.

Основною умовою створення ефективної державної служби є забезпечення кваліфікованим персоналом, який готовий до впровадження реформ і сприяє сталому розвитку держави. Це можливо лише у випадку, якщо призначення на керівні посади не ґрунтується на політичних вподобаннях або протекції, і якщо кандидати мають необхідну фахову підготовку для виконання своїх обов'язків. Основним критерієм для оцінки посадових осіб повинен бути їх професіоналізм, бажання постійно покращувати свої знання і навички, а також готовність до безперервного саморозвитку.

1.3 Сучасні технології управління персоналом в органах державної влади

Організація процесу набору персоналу є ключовою функцією кадрових відділів. Набір персоналу полягає в проведенні ряду заходів для залучення та відбору кандидатів, які мають необхідні якості для досягнення цілей організації.

Відбір кадрів на державній службі - це певна система процедур та учасників, спрямованих на формування ефективного та компетентного складу державних службовців, який відповідає потребам та цілям державної служби.

В Україні ОМС потребують в фахівцях вищої та середньої ланки, які є з високим практичним досвідом управління та професійною підготовкою. Тому нові технології у пошуку керівних кадрів є досить актуальною для органів публічної влади. А саме до таких технологій відноситься (рисунок 1.6).

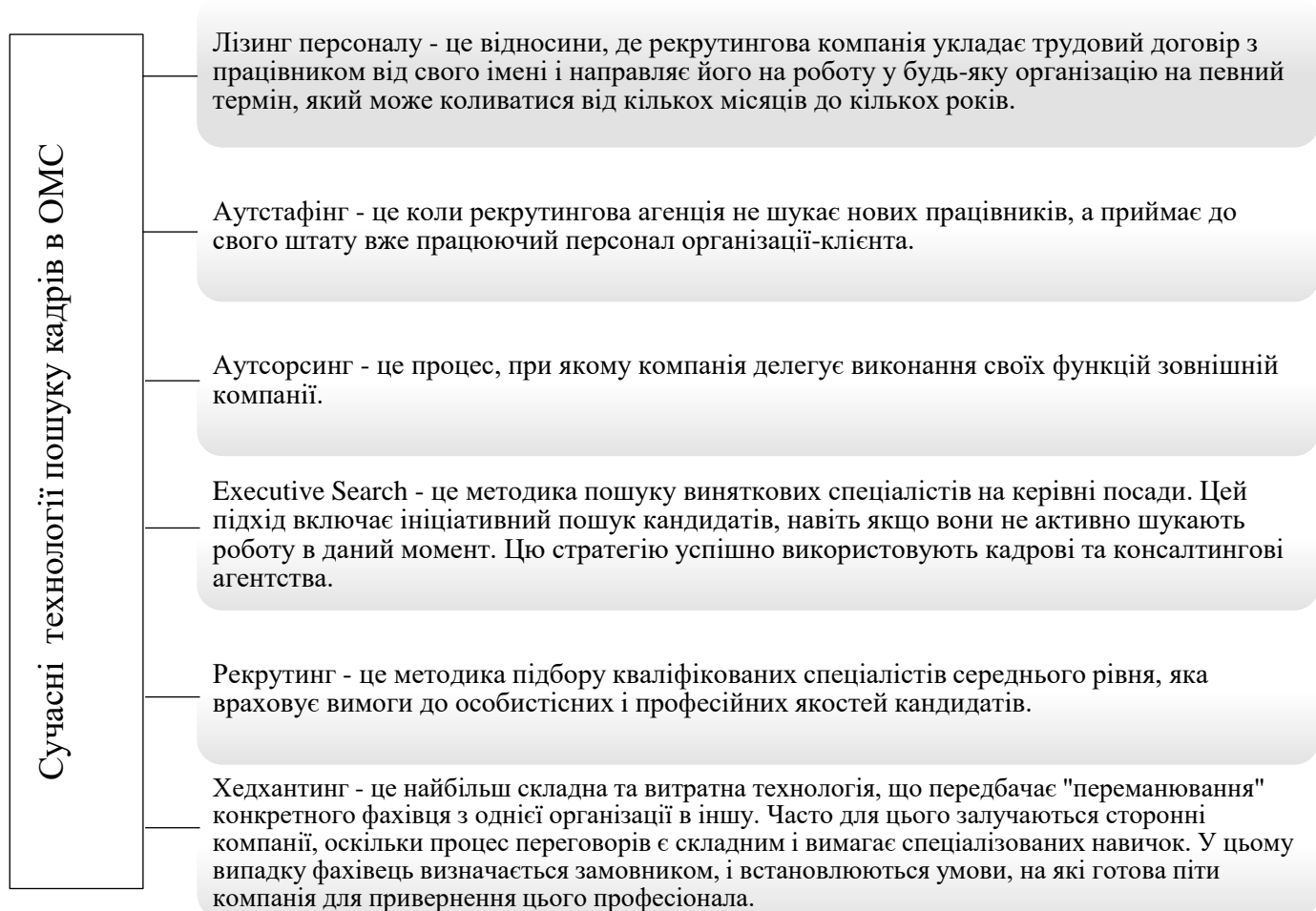


Рисунок 1.6 – Сучасні технології пошуку кадрів в ОМС

Тоді як процес найму персоналу складається з наступних етапів (рисунок 1.7).

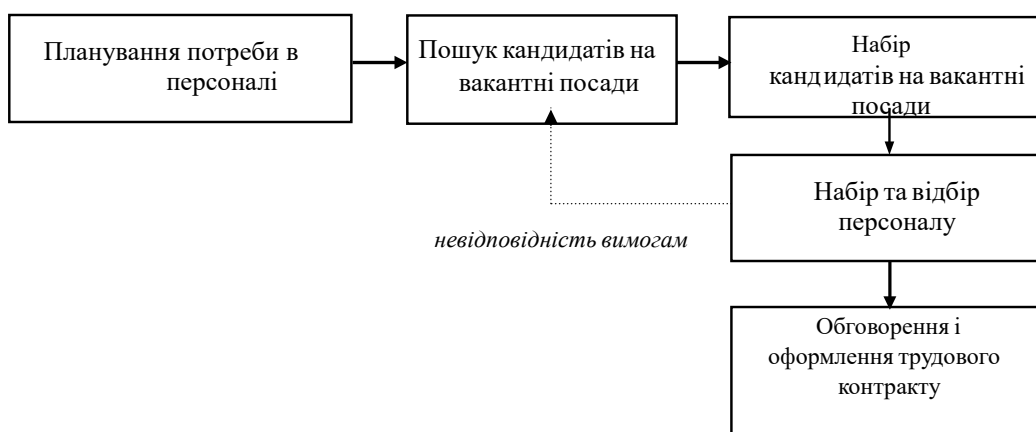


Рисунок 1.7 – Процес наймання персоналу організації

Оцінка результатів службової діяльності. Оцінка результатів службової діяльності державного службовця є постійним процесом, який ґрунтується на

активному процесі самовдосконалення. Шляхом постійного пізнання, службовець може порівнювати досягнення своєї роботи з очікуваннями та стандартами, що створює для себе.

Оцінювання проводиться за ключовими показниками, які визначені з врахуванням посадових обов'язків державного службовця, та дотриманням загальних правил поведінки державним службовцем а також дотримання вимог у сфері запобігання корупції, які зазначені законодавством.

Отримавши відмінну оцінку результатів службової діяльності державного службовця він може отримати певні заходи заохочення, такі як: щорічне преміювання, присвоєння дострокового рангу, просування на службі, клопотання про заохочення відзнаками та державними нагородами, та інше. Більше того, результати оцінювання можуть послужити підставою для підвищення рівня його професійної компетентності.

Таким чином можна зробити такі висновки:

1. Успішне та ефективне функціонування публічних організацій, включаючи органи місцевого самоврядування, в значній мірі залежить від рівня професійної та кваліфікаційної підготовки їх персоналу.

2. Сутність професіоналізації кадрів у публічних організаціях полягає в розробці системи управління, що гарантує якісне управління людськими ресурсами. Це досягається шляхом постійного оновлення змісту та методів цього процесу, а також створення сприятливих умов для розкриття потенціалу працівників у ході професійної діяльності.

3. Підвищення професіоналізму працівників органів місцевого самоврядування залежить від їх особистого бажання постійно самовдосконалюватися та розвиватися професійно. Для стимулювання цього прагнення важливо використовувати систему мотивації в органах місцевого самоврядування, яка базується на створенні сприятливих умов та стимулюючих факторів.

4. У побудові демократичного суспільства кадрове забезпечення є ключовим елементом ефективного державного управління загалом. Тому

потреба в новій кадровій політиці та забезпеченні виконавчих органів місцевих рад виникає з урахуванням сучасних завдань перед державою та територіальними громадами.

5. У органах місцевого самоврядування ключовими фігурами є державні службовці, чий рівень підготовки та відбору впливає на успішне функціонування держави. Шляхом здійснення обдуманого та спрямованого кадрової політики, яка здійснюється з активною участю держави, зокрема у сфері правового забезпечення, можна створити умови для успішного функціонування державної служби.

6. Ставлення та професійна компетентність кожного працівника є ключовими внутрішніми факторами, які визначають ефективність діяльності органів влади та місцевого самоврядування. Підвищення рівня професійної компетенції працівників та впровадження методів кадрового менеджменту у їх діяльність є важливими завданнями для підвищення ефективності державного управління.

2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУДИЛКІВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ

2.1 Загальна характеристика діяльності Судилківської сільської ради та SWOT – аналіз розвитку Судилківської ОТГ

Судилківська сільська рада – це адміністративно-територіальна одиниця та орган місцевого самоврядування в Шепетівському районі Хмельницької області. Адміністративний центр – село Судилків.

Судилківська сільська рада утворена в 1937 році.

Населення ради: 13 124 особи (станом на 2024 рік)

Контактні дані: адреса: 30430, Хмельницька обл., Шепетівський р-н, с.Судилків вул. Леніна 54, контактний телефон +38(098)-347-99-16

Дані про кількість підприємств, які розташовані на території громади, представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Інформація про підприємства та установи, які знаходяться на території Судилківської громади станом на грудень 2023 року

Підприємства	Кількість
Державна власність	34
Приватні підприємства	9
Фермерські господарства	3
Бібліотека	12
Медичні заклади	1
Амбулаторії ЗПСМ	10
Загальноосвітня школа I-III ступенів	8
Клуб	19
Всього	96

*Складено на основі звітної інформації Судилківської сільської ради

Судилківська громада має багату спадщину історичних та архітектурних пам'яток, серед яких:

- Могила УПА воїнам;
- Пам'ятник, що відзначає скасування панщини;
- Пам'ятник загиблим воїнам-односельцям під час німецько-радянської війни

Організаційну структуру управління Судилківської сільської ради представлено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура Судилківської сільської ради

На сьогоднішній день сільська рада стикається з рядом проблем, серед яких можна виділити наступні:

1. Недостатня активність громади: відсутність ефективних органів самоорганізації населення, а також байдужість та пасивність членів громади.
2. Низький рівень культурного розвитку: недостатність культурно-розважальних закладів; занепад культурних та духовних цінностей, втрата пріоритетів у розвитку; недостатність реалізації культурної політики.
3. Слабка якість медичного обслуговування.
4. Недостатньо розвинена технічна інфраструктура: поганий стан доріг; відсутність надійного зв'язку з містом.
5. Проблема відтоку кадрів.

Проведемо дослідження бюджетного забезпечення діяльності сільської ради.

Оскільки дані про виконання бюджету Судилківської сільської ради за 2024 рік ще не підсумовані проведемо порівняльний аналіз планових показників бюджету сільської ради в період 2022-2023 років (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Результати порівняльного аналізу планових показників бюджету Судилківської сільської ради за 2022-2023 роки

№ з/п Назва фонду	Доходи (грн.)		Видатки (грн.)	
	2022	2023	2022	2023
1. Загальний фонд (з урахуванням трансферт)	98 965 579,92	99 472 569,39	94 347 612,67	95 659 325,36
2. Спеціальний фонд (з урахуванням трансферт)	1 894 595,67	1 953 382,68	6 888 456,56	6 958 231,37
Всього	100 860 175,5	101 425 952,1	101 236 069,1	102 617 556,7

Отже, спостерігається збільшення планових надходжень та витрат у сільському бюджеті у 2023 році порівняно з попереднім роком на суму 565 777 гривень. Дослідження показують, що протягом двох років більшість витрат зростають, включаючи витрати на утримання апарату ради, медицину, культуру, мистецтво, спорт та інші напрями. Це можна пояснити впливом інфляції та зменшенням реальної купівельної спроможності національної валюти, а також застарілістю матеріально-технічної бази приміщень, які належать сільській ОТГ.

Також провівши аналіз виконання дохідної частини загального фонду бюджету Судилківської сільської ради за 2022 рік, я визначила що план надходжень податків, зборів та платежів виконано на 100,14 %, тобто перевиконано на 134 087,92 грн., з яких найбільшу питому вагу в структурі надходжень місцевого бюджету складають єдиний податок (82,21%), земельний податок (12,11%) та податок на нерухоме майно (3,03%).

Також за результатами проведених досліджень щодо видаткової частини загального фонду бюджету можна скласти висновки що видатки виконані на

92,72% від планового рівня. Аналізуючи структуру видатків можна зазначити, що найбільш питому вагу складають видатки на управління .

Також я помітила, що на благоустрій сіл виділяються невеликі кошти, а на прогресивні програми і проекти не виділяється жодних фінансових ресурсів. Це свідчить про безпритульне ставлення до потреб мешканців сіл з боку управлінського апарату та відображає занепад у розвитку громади. Позитивним є те, що сільський бюджет має додаткові кошти: доходи перевищують обсяг витрат .

Судилківська сільська об'єднана територіальна громада покликана забезпечити оптимальні умови для розвитку людського потенціалу, залучення інвестицій та підвищення якості життя мешканців.

Одним із аспектів цього є розвиток інфраструктури, зокрема системи водопостачання. У Судилківській сільраді водопостачання здійснюється через обслуговування 10 водонапірних башень об'єднаннями громадян, які використовують воду з цих джерел, а також з власних колодязів та свердловин. Проте відсутні очисні споруди, що може потребувати уваги та удосконалення. Також, важливим аспектом є відсутність полігону для твердих побутових відходів на території об'єднаної громади, що потребує уваги та можливого вирішення.

Також у Судилківській громаді функціонує 8 навчальних закладів на 21 населений пункт, діти в яких немає шкільних закладів в їх населеному пункті добираються автобусом.

Серйозною проблемою, з якою стикається наша громада, є соціальна незахищеність педагогічного та виховательського персоналу. Це має негативний вплив на якість освіти і заважає забезпечити постійну кваліфікаційну підтримку. Додатковою складністю є недостатній обсяг підручників, які відповідають навчальним програмам, та недостатність комп'ютерів з вільним доступом до Інтернету.

Охорона здоров'я на території Судилківської ОТГ представлена одним закладом медицини, а саме: комунальне підприємство Комунальне

підприємство "Шепетівський центр первинної медико-санітарної допомоги" Шепетівської міської ради Хмельницької області.

Система первинної медичної допомоги складає 10 амбулаторій загальної практики сімейної медицини, комунального закладу Шепетівського районного центру первинної медико-санітарної допомоги та станції швидкої допомоги. Також на території ОТГ працює 2 приватні аптеки.

Отже, з метою комплексного дослідження функціонування Судилківської ОТГ проведемо SWOT-аналіз її розвитку (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз Судилківської об'єднаної територіальної громади

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вигідне транспортно-географічне розміщення громади. 2. Сприятливий клімат для ведення сільського господарства. Сприятлива для сільськогосподарського виробництва структура земельних ресурсів - 85% площі зона родючих ґрунтів; наявність природних ресурсів (сировинна база): глина. На території Судилківської сільської ради розташовано родовище глини 2 га. 3. Стабільний розвиток та відносно висока продуктивність сільськогосподарської галузі: рослинництва, садівництва, тваринництва. 4. Розвиток торгівлі. 5. Впроваджено централізоване вивезення ТПВ в більшій частині населених пунктів громади. 6. Значна кількість підприємців, які швидко адаптуються у нових економічних умовах. 7. Низьке екологічне навантаження, наявність великої природоохоронної території в селі Мальованка. 8. Значний потенціал та наявність позитивного досвіду у організації дрібного сільського господарства, кооперативного руху у сільській місцевості. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Негативний демографічний баланс, перевищення смертності над народжуваністю. 2. Відсутні генеральні плани більшості населених пунктів. 3. Неналежний стан покриття автомобільних доріг. 4. Значний відтік працездатного населення в країни Євросоюзу; 5. Низький рівень офіційної зайнятості населення. 6. Низький рівень самоорганізації населення. 7. Низька самосвідомість населення щодо відношення до свого здоров'я та навколишнього середовища. 8. Не досліджено природні ресурси корисних копалин, води. 9. Відсутність підприємств з переробки ТПВ на території громади. 10. Недостатній рівень впровадження інновацій в промисловість. 11. Низький рівень експорту товарів та послуг. 12. Низький рівень реальних доходів населення.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення транзитного потенціалу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежені фінансові ресурси для

<p>2. Фінансова підтримка об'єднаних громад з боку держави та можливість залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій, коштів міжнародної технічної допомоги.</p> <p>3. Реформування земельного законодавства, більші можливості для громад в питанні розпорядження землями.</p> <p>4. Запровадження використання альтернативних джерел енергії.</p> <p>5. Реалізація державної політики щодо боротьби з корупцією.</p> <p>6. Зростання кількості високотехнологічних сільськогосподарських та переробних підприємств, які будуть використовувати інноваційний потенціал та робочу силу.</p> <p>7. Поступове зростання інвестиційної привабливості України.</p>	<p>розвитку громади.</p> <p>2. Зменшення видатків домогосподарств на купівлю товарів та послуг (зменшення доходів та послуг).</p> <p>3. Зростання цін</p> <p>4. Демографічна та соціальна криза.</p> <p>5. Тіньова зайнятість населення, тіньова оплата праці.</p> <p>6. Перекладення на органи місцевого самоврядування державних фінансових зобов'язань щодо забезпечення соціальних стандартів.</p> <p>7. Нестабільна ситуація в країні, в тому числі через ведення військових дій.</p> <p>8. Зростання тінізації бізнесу, продаж з під прилавку;</p> <p>9. Зменшення ринків збуту;</p> <p>10. Скорочення продовольчих магазинів на території сільської ради, через низьке матеріальне становище мешканців громади</p>
---	---

Отже, можна побачити, що Судилківська ОТГ є досить перспективною громадою. В неї є потенціал до розвитку та є можливості, проте немає активних дій, як з боку влади, так і з боку громадян. Судилківська ОТГ потребує в залученні мешканців до покращення умов життя, органів влади для впровадження певних систем розвитку ОТГ, також в залученні інвестицій в потрібному напрямку. Оскільки незважаючи на те, що громада має позитивні сфери діяльності, на мою думку, вона не є досить розвинутою, має багато недоліків, та є непривабливою для інвесторів. Особливу увагу варто звернути на освіту та медицину.

Судилківська сільська громада наразі не має стратегії розвитку, але такий план необхідний для досягнення успіху та сильного розвитку. З метою визначення бачення стратегії розвитку було проведено комплексне дослідження думок і пропозицій мешканців громади, опитавши 45 осіб з різних сіл, а саме: Судилків, Траулин, Хролин, Велика Медведівка та Жолудки.

Мета - розробити найбільш оптимальний варіант стратегії розвитку на наступні п'ять років.

Представимо результати проведеного опитування у відсотковому вигляді на рисунках 2.2 – 2.7.

Щодо рівня освіти та місця роботи, то більшість опитаних мешканців сіл мають середню освіту та працюють у сферах торгівлі та освіти (рис. 2.3, 2.4).

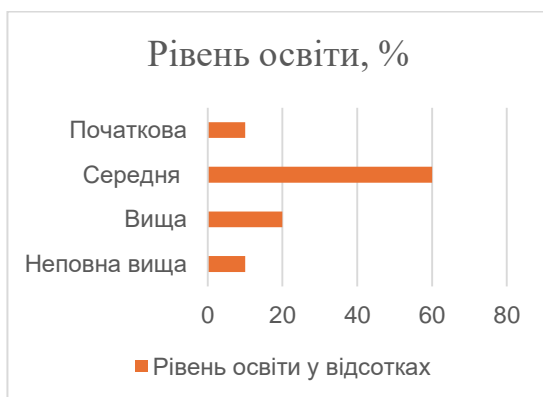


Рисунок 2.2 – Рівень освіти респондентів



Рисунок 2.3 – Місце роботи та рід їх занять

Громадяни які проживають в громаді, але працюють та навчаються за межами цієї громади (рисунок 2.4). Також більшість опитаних виявились незадоволеними, тим що проживають у Судилківській сільській громаді (рисунок 2.5). Це свідчить про недостатній рівень задоволення жителів умовами проживання в громаді.

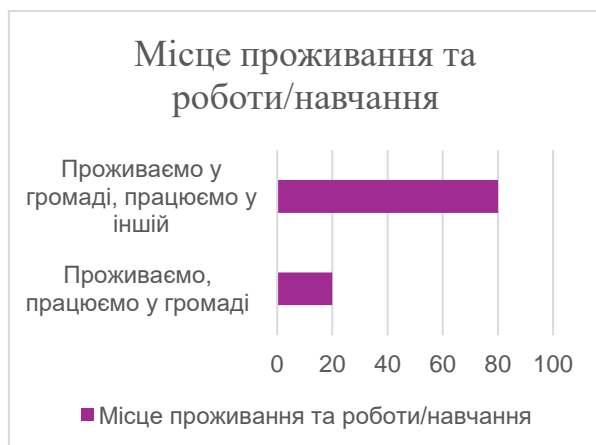


Рисунок 2.4 – Місце проживання та роботи

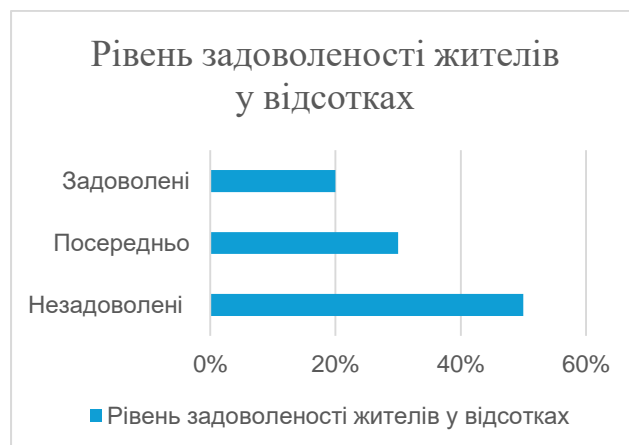


Рисунок 2.5 – Рівень задоволеності жителів ОТГ

Щодо оцінювання діяльності Судилківської сільської ради під час терміну її повноважень, то тут думки жителів розділились: більша частина дала низьку оцінку роботи, у той час як 7 осіб оцінили її на рівні «посередньо».

Більшість опитаних респондентів не беруть активної участі в заходах громади (рисунок 2.6), а роботу працівників сільської ради оцінюють середньо (рисунок 2.7).

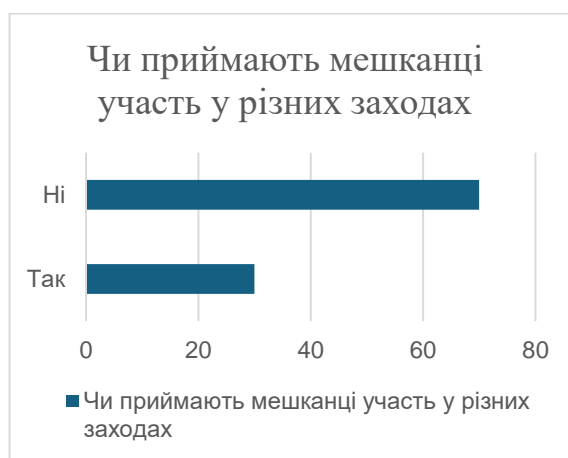


Рисунок 2.6 – Рівень активності респондентів щодо участі в заходах, які відбуваються в громаді

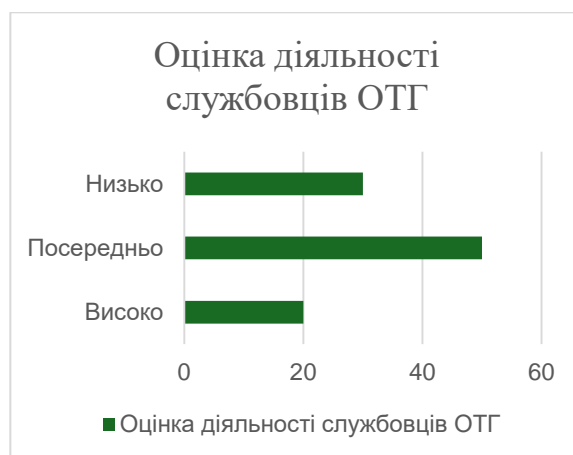


Рисунок 2.7 – Рівень оцінювання респондентами ефективності роботи службовців сільської ради

Отже, результати опитування відображають слабку місцеву активність та відсутність інтересу до громадських подій. Ця апатія може бути наслідком загальної недовіри до влади та незадовільного економічного становища. Також більшість мешканців мають середній рівень освіти, проте не виявляють бажання підвищувати свою кваліфікацію або активно долучатися до життя спільноти.

Отже, тепер завдання полягає в розробці стратегічного плану для майбутнього розвитку Судилківської сільської громади. Головна мета - створити спільноту, в якій процвітають численні успішні агропідприємства, інфраструктура розвинена і має високий рівень екологічності. Для досягнення

цього мети, потрібно сформулювати пріоритети, стратегічні та операційні цілі, використовуючи концепцію "дерева цілей" (рисунок 2.8).

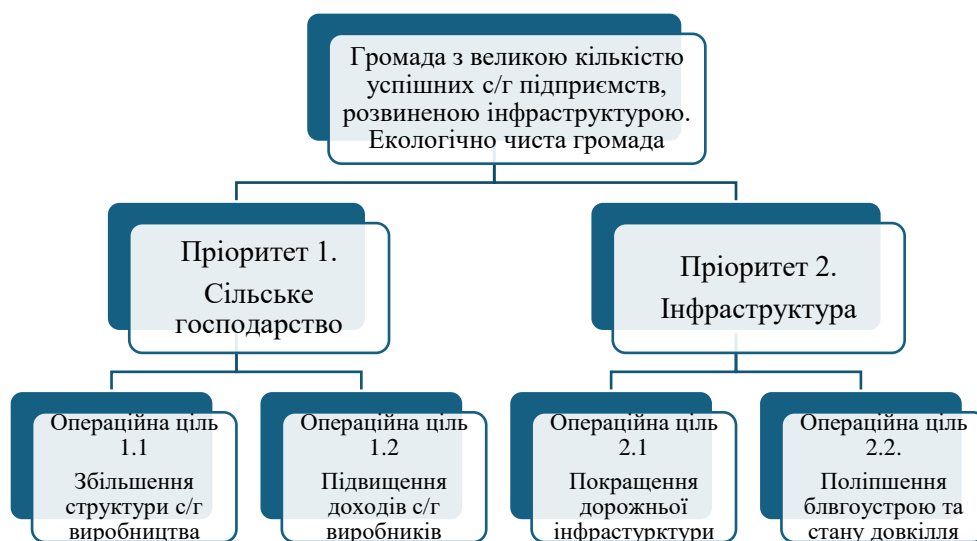


Рисунок 2.8 – «Дерево цілей» стратегії розвитку Судилківської ОТГ

Отже, перейдемо до структури цілей та завдань Стратегії розвитку (таблиця 2.4)

Таблиця 2.4– Структура стратегічних, операційних цілей і завдань стратегії розвитку Судилківської об'єднаної територіальної громади до 2029 року

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
1. Розвиток с/г територій	1.1. Збільшення структури с/г виробництва	1.1.1. Розвиток свинарства та птахівництва. 1.1.2. Розвиток та диверсифікація зернових культур. 1.1.3. Розробка навчальних програм для фермерів у сільській місцевості.
	1.2. Підвищення доходів сільськогосподарських виробників	1.2.1 Диверсифікація дрібнотоварного сільськогосподарського виробництва. 1.2.2 .Підтримка розвитку сільськогосподарської кооперації. 1.2.3. Підтримка виробництва та переробки сільськогосподарської продукції. 1.2.4. Створення сховищ довготривалого зберігання с/г продукції.
2. Розвиток інфраструктури	2.1. Покращення дорожньої інфраструктури	2.1.1. Будівництво тротуарів та ремонт дорожньої мережі.

	2.2. Поліпшення благоустрою та стану довкілля	2.2.1. Очищення території громади від стихійних звалищ та створення пустка прийому твердих побутових відходів. 2.2.2. Підвищення екологічної свідомості мешканців майбутньої ОТГ.
--	---	--

Основна мета першого пріоритетного напрямку операційної цілі 1.1. полягає в розвитку сільського господарства та збільшенні його виробничого потенціалу. Особлива увага приділяється розвитку аграрних територій шляхом збільшення вирощування овочів та фруктів. Однак, існують виклики, такі як високі витрати на виробництво, зберігання та транспортування продукції, а також проблема виходу на ринки збуту через конкуренцію з імпортом та відтік робочої сили з сільських територій. Для вирішення цих проблем необхідно шукати ефективні рішення, що сприятимуть зниженню виробничих витрат та підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на ринках.

Досягнення операційної цілі потребує вирішення таких завдань (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Завдання та заходи, які необхідно провести для виконання цілі 1.1

Завдання	Проекти та заходи для досягнення бажаного результату
1.1.1. Розвиток свинарства та птахівництва	<ul style="list-style-type: none"> - Виведення порід без міжпорідного схрещування на основі акліматизації імпортних порід; - Поліпшення місцевих груп за рахунок використання зарубіжних порід; - Схрещування висококультурних порід; - Ремонт та реконструкція приміщень
1.1.2. Розвиток та диверсифікація зернових культур	<ul style="list-style-type: none"> - Контроль за дотриманням вимог Земельного кодексу, збереження потенціалу родючості ґрунтів; Закупівля імпортних сортів зернових культур; - Схрещування місцевих культур з імпортними.
1.1.3. Розробка навчальних програм для фермерів у сільській місцевості	<ul style="list-style-type: none"> - Сприяння фермерству в організації програм з обміну досвідом; - Створення консультативно-дорадчого органу при сільській раді для підтримки фермерів.

Операційна ціль 1.2. полягає в підвищенні доходів сільськогосподарських виробників у Судилківській сільській раді. Головною проблемою для фермерських господарств є відсталість у використанні інноваційних технологій через їх високу вартість. Для розвитку потрібно додаткове фінансування, яке часто здійснюється через кредитування. Проте умови кредитів у нашій країні не занадто привабливі для фермерів, з високими ставками, що перевищують 30% річних.

Підвищення доходів сільськогосподарських виробників сприятиме розвитку фермерських господарств та стимулюванню фермерів до поліпшення якості та розширення асортименту виробництва.

Досягнення операційної цілі потребує вирішення таких завдань (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Завдання і проекти, які необхідно реалізувати для виконання цілі 1.2

Завдання	Проекти та заходи для досягнення бажаного результату
1.2.1. Диверсифікація дрібнотоварного сільськогосподарського виробництва	- Диверсифікація асортименту та номенклатури продукції.
1.2.2. Підтримка розвитку сільськогосподарської кооперації	<ul style="list-style-type: none"> - Відбір ініціативних представників сіл, які мають потенційну зацікавленість у створенні кооперативу; - Вивчення досвіду успішно діючих кооперативів в інших регіонах України; - Навчально-інформаційна кампанія, спрямована на формування у селах ініціативних груп та підвищення їх компетенції щодо організаційно правових питань створення та управління кооперативом.
1.2.3. Підтримка виробництва та переробки сільськогосподарської продукції	<ul style="list-style-type: none"> - Участь у грантових проектах та програмах; - Визначити інвестиційно-привабливі земельні ділянки для можливого розміщення нових підприємств; - Створити базу даних вільних земельних ділянок; - Збільшення кількості підприємств з переробки сільгосппродукції.
1.2.4. Створення сховищ довготривалого зберігання с/г продукції	- Оснащення сховищ регулюванням температури, вологості та газового середовища.

Операційна ціль 2.1. має на меті покращення дорожньої інфраструктури як другий пріоритетний напрямок розвитку. Основна стратегічна мета полягає у вдосконаленні стану доріг у громаді. Щорічно проводиться ямковий ремонт, але це лише тимчасове рішення. Очікувані результати включають укладення асфальтного покриття на території громади, облаштування тротуарів та зупинок громадського транспорту, а також освітлення вулиць ліхтарями.

Досягнення операційної цілі потребує вирішення таких завдань (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Завдання, проекти та заходи, які необхідно провести для виконання цілі 2.1

Завдання	Проекти та заходи для досягнення бажаного результату
2.1.1. Будівництво тротуарів та ремонт дорожньої мережі.	<ul style="list-style-type: none"> - Зріз середнього чагарника і дрібнолісся; - Влаштування кювету та укріплення узбіч - Укладка асфальту та формування тротуарів; - Оснащення дорожніми знаками.

Оперативна ціль 2.2. спрямована на поліпшення благоустрою та стану довкілля через зменшення забруднення земель та налагодження управління твердими побутовими відходами. Очікувані результати включають упорядкування системи управління сміттям та твердими побутовими відходами, а також підвищення рівня екологічної освіченості серед населення.

Досягнення операційної цілі потребує вирішення таких завдань (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Завдання, проекти та заходи, які необхідно провести для виконання цілі 2.2

Завдання	Проекти та заходи для досягнення бажаного результату
2.2.1. Очищення території громади від стихійних звалищ та створення пустка прийому твердих побутових відходів	<ul style="list-style-type: none"> - Придбання сміттєвих баків та облаштування майданчиків для їх розміщення; - Придбання спеціалізованого автомобіля для збору сміття (сміттєвоза) у тому числі для вивезення ТБВ; - Регулярна організація «Суботників» - прибирання навколишніх територій від стихійних сміттєзвалищ.
2.2.2. Підвищення екологічної свідомості мешканців майбутньої ОТГ	<ul style="list-style-type: none"> - Пропаганда екологічної культури у закладі освіти; - Створення групи контролю із забезпеченням екологічного законодавства при громадській раді ОТГ; - Щорічні акції озеленення території; - Проведення конкурсу «Чиста вулиця» серед сіл громади.

Отже, проаналізувавши можливі сценарії розвитку Судилківської ОТГ, можна дійти до висновків, що громаді потрібно ще багато працювати над собою щоб мати оптимістичний сценарій. Для досягнення якого я розробила стратегію для Судилківської ОТГ на п'ять років, описавши конкретні завдання та заходи.

2.2 Аналіз системи управління персоналом в Судилківській сільській раді

Аналіз системи управління персоналом розглядався на прикладі Судилківської сільської ради, зокрема, відділу кадрового забезпечення.

Відповідно до рішення Судилківської сільської ради від 10 січня 2016 року №6/4/55 відділ кадрового забезпечення є виконавчим органом ради, підзвітним та підконтрольним їй, підпорядкованим її виконавчому комітету і сільському голові.

Основними завданнями відділу кадрового забезпечення є (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Основні завдання відділу кадрового забезпечення в Судилківській сільській раді

Основні завдання відділу кадрів
1. Реалізація державної політики в сфері проходження служби в органах місцевого самоврядування та з питань кадрової роботи;
2. Здійснення організаційної і аналітичної роботи із кадрового менеджменту;
3. Задоволення потреби у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання;
4. Документальне оформлення проходження служби в омс і трудових відносин;
5. Здійснення діяльності, яка пов'язана з державною таємницею, обліку і зберігання документів, яка містять інформацію з обмеженим доступом і конфіденційністю інформації.

Відповідно до завдань відділу кадрового забезпечення здійснює наступні функції (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Функції відділу кадрового забезпечення Судилківської сільської ради

1. Забезпечує реалізацію державної кадрової політики і кадрової роботи, а також проходження служби в ОМС;
2. Визначає щорічну та перспективну потребу у кадрах, формує замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації посадових осіб і керівників ОМС;
3. Виконує організаційну роботу стосовно прийняття і проходження служби в органах місцевого самоврядування, відповідно до вимог чинного законодавства;
4. Студіює особисті, ділові та професійні якості осіб, які претендують на зайняття посад в апараті сільської ради
5. Вносить на розгляд сільському голові пропозиції по проходженню стажування посадовими особами, формує документи для організації стажування, та контролює його проведення;
6. Обчислює практичний стаж роботи і служби в ОМС, готує проекти розпоряджень про встановлення надбавок за вислугу років й надання відпусток відповідної тривалості, формує графіки щорічних відпусток працівників сільської ради;
7. Забезпечує виконання заходів стосовно дотримання трудової дисципліни, оформляє документи, що пов'язані із проведенням службового розслідування і застосуванням заходів дисциплінарного впливу;
8. Оформляє та видає службові посвідчення, довідки із місця роботи, проводить оформлення листків тимчасової непрацездатності працівників;
9. У межах своєї компетенції складає проекти штатних розписів апарату та її виконавчих органів;
10. Здійснює організаційне забезпечення діяльності сільської ради та бере безпосередню участь у роботі атестаційної комісії, а також проведенні щорічного оцінювання виконання посадовими особами затверджених завдань та обов'язків
11. Забезпечує процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;
12. Здійснює контроль разом з іншими структурними підрозділами за дотриманням законодавчих актів із питань кадрової роботи
13. Розглядає пропозиції, заяви, скарги, надає відповідні роз'яснення, веде прийом громадян з питань, котрі належать до компетенції відділу кадрового забезпечення;
14. Проводить іншу роботу, пов'язану із застосуванням законодавства про працю і службу в органах місцевого самоврядування.

Для того, щоб забезпечити систематизовану та ефективну роботу, складається план щодо роботи відділу кадрового забезпечення на поточний рік, в якому міститься інформація про перелік заходів, термін їх виконання, а також про відповідального за виконання (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – План роботи відділу кадрового забезпечення Судилківської сільської ради забезпечення на 2024 рік

На I півріччя 2024 року			
№ п/п	Назва заходу	Відповідальний	Термін
1.	Аналіз та підготовка звіту про роботу відділу кадрового забезпечення за II півріччя 2023 року	Начальник відділу	До 20 січня 2024 року
2.	Подання інформації в Шепетівський міськрайонний центр зайнятості	Начальник відділу	Постійно протягом періоду
3.	Проведення щорічної оцінки посадових осіб	Начальник відділу	До 01 березня 2024 року
4.	Підготовка проектів розпоряджень сільського голови по особовому складу, про відрядження, нагородження та надання відпусток	Начальник відділу	Постійно протягом періоду
5.	Проведення апаратних навчань працівників сільської ради	Начальник відділу	Постійно протягом періоду, згідно з графіком
6.	Направлення посадових осіб для участі в семінарах	Начальник відділу	Постійно протягом періоду
7.	Організація заходів щодо проведення конкурсного добору	Начальник відділу	За потребою
8.	Моніторинг основних процесів, аналіз системи управління якістю у відділі	Начальник відділу	Постійно протягом періоду
На II півріччя 2024 року			
1.	Аналіз основних процесів відділу, виконання плану роботи за попереднє півріччя	Начальник відділу	До 10 липня 2024р
2.	Підготовка проектів розпоряджень сільського голови по особовому складу, про відрядження, нагородження та надання відпусток в системі АСКОД	Начальник відділу	Постійно протягом періоду
3.	Внесення змін у штатні розписи	Начальник відділу	За потребою
4.	Подання інформації в Шепетівський міськрайонний центр зайнятості щодо наявних вакансій	Начальник відділу	Відповідно до термінів подання
5.	Здійснення заходів щодо організації та проведення конкурсного добору	Начальник відділу	За потребою
6.	Направлення посадових осіб для участі в семінарах з метою перепідготовки та підвищення кваліфікації	Начальник відділу	Постійно протягом періоду
7.	Видача картографічних матеріалів	Начальник	Постійно протягом

		відділу	періоду
8.	Проведення внутрішніх навчань працівників відділу	Начальник відділу	Постійно протягом періоду

*Примітка. Сформовано за даними Судилківської сільської ради

Відділ кадрового забезпечення Судилківської сільської ради проводив роботу щодо організації конкурсів на заміщення вакантних посад через проведення письмових іспитів для перевірки рівня знань законодавства. Даний відділ систематично оновлює переліки питань для іспитів та екзаменаційних білетів, враховуючи зміни в законодавстві. Крім того, відділ надає консультації конкурсантам щодо підготовки та складання іспитів, щоб допомогти їм успішно пройти відбірний процес.

За 2023 рік були проведені конкурси на заміщення 5 вакантних посад, проведено 9 засідань конкурсної комісії, в яких взяли участь понад 35 осіб.

Відділ систематично аналізує нові законодавчі акти, що стосуються кадрової роботи у місцевих органах самоврядування. Кожного року, за розпорядженнями сільського голови встановлюється та уточнюється стаж роботи посадових осіб та службовців у виконавчих структурах сільської ради, а також надаються надбавки за довголітню службу. Також проводиться регулярна оцінка виконання посадовими особами завдань та обов'язків, покладених на них (до 01 березня поточного року). Також відділ забезпечує контроль за своєчасним присвоєнням рангів та готує відповідні розпорядження. Наприклад, у 2023 році були присвоєні ранги 15 посадовим особам згідно з встановленими процедурами.

Для вдосконалення роботи відділу кадрового забезпечення Судилківської сільської ради варто впроваджувати більш ефективні технології та використовувати сучасні методи кадрової роботи, які могли б підвищити професійну компетенцію та мотивували б посадових осіб.

2.3 Оцінювання потреб у підвищенні рівня професійної компетентності посадової особи та організація конкурсного відбору на посади в Судилківській сільській раді

Основним фактором розвитку сучасної системи кваліфікаційної підготовки посадових осіб ОМС є орієнтація навчання на потреби органів влади.

Однак, сучасна система підвищення кваліфікації стикається з проблемами через недоліки в законодавстві, недостатню частоту навчання, яка не відповідає швидким змінам та зростаючим вимогам, а також недостатню спрямованість навчання на формування професійної компетентності.

Для врегулювання таких проблем в сучасних умовах доречним є (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Методи врегулювання проблем системи підвищення кваліфікації в ОМС

1. Унормування на законодавчому рівні мотивування до безперервного професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування.
2. Формування ринку освітніх послуг для посадових осіб місцевого самоврядування.
3. Оптимізація структури системи підвищення кваліфікації для того, щоб раціоналізувати розподіл держзамовлення на підвищення кваліфікації кадрів та посилення контролювання за якістю освітніх послуг у сфері публічного управління.
4. Забезпечити відповідність періодичності навчання швидким темпам змін та зростаючим вимогам до рівня їх професіоналізму.
5. Унормування питання щодо направлення посадових осіб місцевого самоврядування на навчання кадровими службами органів виконавчої влади, ОМС та посилення відповідальності ОВ як замовників навчання за виконанням планових завдань.
6. Розроблення та впровадження єдиних стандартів підвищення кваліфікації держслужбовців і посадових осіб ОМС.
7. Забезпечення контролю за об'єктивністю оцінювання підвищення кваліфікації держслужбовців і посадових осіб ОМС, запровадження системи управління якістю у закладах системи підвищення професійної компетенції управлінських кадрів.

Посадові особи Судилківської сільської ради активно беруть участь у курсах підвищення кваліфікації за певними програмами (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Звіт з кількості працівників Судилківської сільської ради, які братимуть участь в курсах підвищення кваліфікації

№ п/п	Назва програми	Кількість осіб
1. Загальні професійні (сертифікатні) програми*		
1.1	3 питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності	1
2. Загальні короткострокові програми **		
2.1	Підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування	4
2.2	3 питань стратегічного управління та планування	2
2.3	3 питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності	4
2.4	3 питань дотримання прав людини та протидії дискримінації	1
2.5	3 питань комунікації та взаємодії	1
2.6	3 питань європейської інтеграції	1
2.7	3 питань інформаційної безпеки	2
2.8	3 питань управління публічними фінансами	2
2.9	3 питань екологічного управління	1

* - загальна професійна (сертифікатна) програма 2,4 кредити (ЄКТС), 8 днів.

** - загальна короткострокова програма 0,67 кредити (ЄКТС), 2 дні.

Примітка. Складено на основі даних Судилківської сільської ради

Варто зазначити, що Судилківська сільська рада має стабільний кадровий склад. Кількість працівників в яких стаж роботи складає більше 5 років - 29%, від 3 до 5 років – 46 %, а від 1 до 3 років – 25%. Проте останнім часом у Судилківській сільській раді відбувається певне оновлення кадрів, з метою збільшення кількості молодих кадрів.

Також з метою збільшення рівня професіоналізму працівників Судилківської сільської ради я пропоную різноманітні форми навчання, такі як: стажування у органах місцевого самоврядування в Україні та за кордоном; участь у конгресах, семінарах, круглих столах, конференціях, а також робота з

більш досвідченими колегами та проходження підвищення кваліфікації за відповідними програмами.

Отже, програми навчання перш за все спрямовані на розвиток професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також на вироблення вмінь і навичок, необхідних для забезпечення ефективного публічного управління на всіх рівнях місцевого самоврядування та впровадження європейських стандартів в публічне управління.

Особистими вимогами до кандидатів на посади держслужбовців є: принциповість, рішучість, тактовність, витримка, ініціативність. Також звертають увагу на такі якості кандидатів, як: висока професійна компетентність, моральні, соціально-психологічні та організаційні якості.

Тому, конкурсний добір при прийнятті на державну службу грає важливу роль у підвищенні ефективності діяльності та довіри громадян до державних органів.

Оцінка результатів службової діяльності посадових осіб в органах місцевого самоврядування в Україні є ефективним інструментом управління людськими ресурсами на державній службі. Вона сприяє ефективності та прозорості у розстановці кадрів і справедливому ставленню до працівників. Метою оцінювання є визначення якості виконання посадовими особами завдань та прийняття рішень щодо їх преміювання та планування службової кар'єри.

Щорічна оцінка посадових осіб у Судилківській сільській раді проводиться відповідно до Положення, затвердженого розпорядженням сільського голови від 18.10.2016 року №826-К. Результати проведення щорічної оцінки виконання працівниками покладених на них обов'язків та завдань у підсумку роботи за 2023 рік наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Результати проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами покладених на них обов'язків та завдань за підсумками роботи у 2023 році

Посади	Кількість осіб, які проходили щорічну оцінку	Підсумкова оцінка			
		низька	задовільна	добра	висока
Керівники структурних підрозділів та їх заступники	12	-	-	2	10
Спеціалісти	45	-	-	19	26
Усього	57	-	-	21	36

*Примітка. Сформовано за даними Судилківської сільської ради

Оцінка здійснюється з урахуванням принципів об'єктивності, достовірності, доступності і прозорості, з повагою до гідності посадових осіб. Вона ґрунтується на об'єктивних показниках, що враховують посадові обов'язки осіб місцевого самоврядування, а також їхню відповідність загальним принципам етичної поведінки і вимогам законодавства щодо запобігання корупції.

Результати аналізу основних аспектів діяльності Судилківської сільської ради наступні.

1. Було розроблено «Стратегію розвитку Судилківської об'єднаної територіальної громади на 2024-2029 роки». Візією якої стало : Громада - з великою кількістю успішних сільськогосподарських підприємств та розвиненою інфраструктурою, а також екологічно чиста громада. Було визначено пріоритетні стратегічні цілі, а саме - розвиток сільськогосподарських територій та розвиток інфраструктури, це в нас багаторічна перспектива – до 2029 року , та операційні цілі, що є короткотерміновою перспективою – до 2026 року. Для їх досягнення були визначені певні завдання. Вони визначають напрямки фінансової і організаційної діяльності Судилківської об'єднаної територіальної громади на найближчі роки.

2. Наразі важливо створити та впровадити ефективний механізм відбору кадрів для органів місцевого самоврядування, зокрема, для виконавчих органів

місцевих рад. Цей механізм має включати планування потреб у кадрах, відбір кандидатів та їхню підготовку.

3. Створення умов для навчання та механізмів стимулювання для постійного професійного зростання на рівнях державного та місцевого управління - це важливий шлях розвитку професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

4. Визначено актуальні проблеми у функціонуванні системи підвищення кваліфікації кадрів в органах влади, а саме: відсутній ефективний механізм мотивації органів влади до розвитку професійної компетентності; навчальні потреби визначаються за підходами, які не дають результатів, невідповідність обсягів фінансування, і тому навчальна потреба не у попиті, мало використовуються результати наукових досліджень у процесі прийняття рішень щодо покращення системи, а також фахівці служб управління персоналом не мають достатнього рівня обізнаності щодо розвитку професійної компетентності кадрів.

5. Оцінка діяльності посадових осіб в органах місцевого самоврядування є ключовим фактором для покращення ефективності роботи цих органів, збільшення їх професіоналізму та вдосконалення державної кадрової політики. Вона спрямована на перевірку відповідності принципам служби на практиці, забезпечення законності в їхній діяльності, а також на стимулювання розвитку кадрового потенціалу та виявлення можливостей для просування по службі. Оцінка також вирішує питання стосовно застосування заходів відповідальності чи стимулювання до посадових осіб, а також підвищення рівня професійної кваліфікації та професіоналізму.

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУДИЛКІВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ

3.1 Вдосконалення структурно - функціонального забезпечення служб управління персоналом органів публічного управління в Україні

За умов реформування в системі державного управління України особливе значення має якість та ефективність організації управління персоналом в системі державного управління.

Проте через скорочення персоналу та реорганізацію структур, владні органи не здатні повноцінно виконувати свої функції. Тому, це додає важливості та необхідності для впровадження в роботу органів публічної влади саме - організаційного розвитку.

Також для забезпечення результативної державної політики та стійкого розвитку країни, регіонів і місцевих громад, владні органи повинні переглянути свої підходи, механізми та технології впливу на об'єкти управління.

Мета організаційного розвитку полягає не лише у зміцненні здатності організації працювати з наявними проблемами, та спроможності вирішувати їх. Організаційний розвиток також полягає у змінах, які відбуваються в організаційній культурі, поведінці, кліматі, взаємодії та цінностях. Цей процес сприяє збільшенню готовності організації реагувати на майбутні виклики.

Для управління організаційним розвитком у кожному публічному органі влади необхідно створити спеціалізовані підрозділи або призначити експертів, які відповідатимуть за розробку та контроль стратегії розвитку організації, включаючи стратегію розвитку персоналу. Ці фахівці будуть носіями змін в уряді та нести відповідальність за аналіз потреб та тенденцій, виконання стратегічних цілей, оцінку результатів реформ і розробку корекційних заходів.

Також важливим є вдосконалення підходів до аналізу структурно-функціонального забезпечення та формування організаційної культури публічних органів влади. Для досягнення цієї мети можна використовувати таку послідовність етапів (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Етапи вдосконалення підходів до аналізу структурно-функціонального забезпечення органів публічної влади

Етапи вдосконалення підходів до аналізу структурно-функціонального забезпечення органів публічної влади
1. Визначення інтересів, потреб розвитку та усвідомлення провідних цінностей серед керівництва держави, персоналу, споживачів та партнерів;
2. З'ясування умов реалізації інтересів, потреб, визнання протиріч, а також факторів їх примирення, дослідження умов, за яких культурні цінності полегшуватимуть чи ускладнюватимуть досягнення стратегічних цілей організації;
3. Формування моделі майбутнього публічного управління відповідно до цілей і завдань національної стратегії розвитку, стратегії розвитку регіону чи громади.
4. Формування та прийняття стратегії розвитку органів і підрозділів за ключовими напрямками діяльності, визначення ступеня їх взаємозалежності та послідовності завдань, які вони виконують;
5. Визначення мети діяльності органу в цілому, кожного організаційного підрозділу, за кожним напрямом розвитку, визначеним стратегією як пріоритетний;
6. Аналіз та взаємоузгодження цілей органів публічного управління зі стратегіями розвитку держави
7. Проведення аналізу функціонального забезпечення діяльності органу влади та його організаційної культури, визначення ефективності системи планування, мотивації та контролю результатів;
8. Уточнення завдань і функцій органу та його підрозділів відповідно до цілей діяльності та розвитку, здійснення раціонального та ефективного розподілу праці в ньому, формування демократичного стилю керівництва, створення умов для залучення працівників до управління;
9. Внесення змін до положень про орган влади, його організаційні підрозділи, уточнення провідних цінностей персоналу, пов'язування з ними норм кодексу корпоративної культури органу, правил етичної поведінки, форм мотивації тощо;
10. Аналіз організаційних можливостей структури органу щодо забезпечення виконання зазначених і нових функцій, дослідження впливу поведінки працівників на здатність до створення позитивного іміджу органу, формування зворотного зв'язку, партнерських стосунків, досягнення результату;
11. Вдосконалення структури та організаційно-управлінської культури в органі;
12. Моніторинг ефективності внесених змін, коригування прийнятих рішень.

За результатами такої низки досліджень можна сформувати програму заходів вдосконалення діяльності органів влади, для забезпечення ефективності та результативності роботи.

Ефективне функціонування, а також розвиток органів публічного управління, застосовуючи інновації та системну кадрову модернізацію можуть бути здійснені лише при умові якщо, нові кадри матимуть вищу освіту, професійні якості та творчі здібності, щоб перевершувати попередників. Тоді коли, організаційні зміни мають покращити результативність та ефективність роботи. Проте на жаль, це не завжди вдається, тому в період реформування системи управління важливо зберігати висококваліфікованих спеціалістів, забезпечувати безперервність і послідовність змін, планувати розвиток кадрового потенціалу, тобто робити акцент на розвиток інституційної пам'яті.

При плануванні змін, важливо враховувати чи відповідають вони вже встановленим підходам до організації праці органів влади, їхній кваліфікації та досвіду, а також чи співпадають вони з традиціями, складеними в колективі.

Аналіз підходів до покращення структурно-функціонального розвитку служби управління публічних органів України показує розширення сфери діяльності служби. Однак, через скорочення штату та збільшення обсягу обов'язків, покращення роботи в службах не відбувається.

3.2 Впровадження інноваційних технологій ефективного управління персоналом в Судилківській сільській раді

Дослідивши та проаналізувавши діяльність Судилківської сільської ради, я вважаю, що для вдосконалення системи управління персоналом в даному органі управління, буде ефективним виконання наступних завдань:

1. Побудова ефективної програми мотивації персоналу – це, на мою думку є ключовим аспектом у підвищенні продуктивності та лояльності працівників. Вона повинна враховувати індивідуальні потреби та прагнення кожного співробітника, а також об'єднувати колектив навколо спільних цілей.

На сьогоднішній день є багато різноманітних методів мотивації, як матеріальних, так і нематеріальних. Для досягнення успіху важливим є правильно застосовувати та комбінувати їх.

2. Побудова системи адаптації. Адаптація - це не лише оволодіння новою посадою, але й пристосування до соціального середовища та внутрішніх норм колективу. Новим співробітникам важливо якісно проводити знайомство з місцем роботи, обов'язками, процесами роботи та структурою управління. І без допомоги колективу, дізнатись всі ці подробиці неможливо. Тому розробка системи адаптації має включати в себе (рис. 3.1).

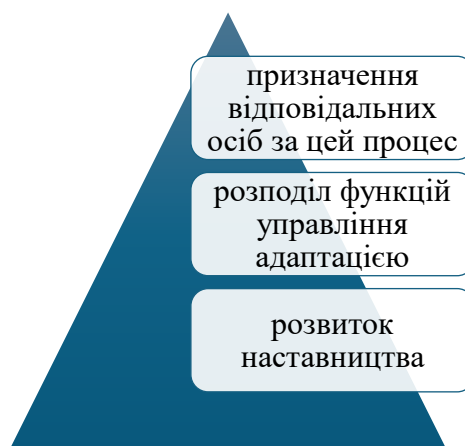


Рисунок 3.1 – Складові системи адаптації

3. Вдосконалення системи підвищення кваліфікації. Для посадових осіб Судилківської сільської ради система підвищення кваліфікації може бути вдосконалена таким чином:

- Розглянути можливість розробки навчальних програм для новообраних посадовців у напрямку "Публічне управління".
- Впровадження систематичної практичної підготовки для новачків у місцевому самоврядуванні.
- Регулярне оцінювання потреб у навчанні та його формах.
- Проведення спеціалізованого навчання по вузькій спеціалізації.
- Розгляд можливості здійснення навчання на місцях у міських радах та територіальних громадах, зокрема для депутатів.

4. Оновлення процесу атестації, яке матиме на меті оцінити робочі результати, виявити недоліки у рівнях підготовки, підтвердити відповідність посаді, поліпшити управління персоналом, забезпечити сумісність з колективом, підвищити дисципліну та відповідальність, і покращити атмосферу в колективі. Проте важливо уникати особистих симпатій чи антипатій та недопущення використання атестації як інструменту для позбавлення "небажаних" працівників.

5. Посилення корпоративного духу. Це досить важливе завдання, особливо серед великих команд. Оскільки великі групи можуть мати проблеми зі спільними темами для обговорення, крім робочих аспектів. Проте співробітники повинні шукати компроміси, обговорювати питання та показувати терпіння. Негативна атмосфера в колективі може значно вплинути на продуктивність і психологічний стан працівників. Тому важливо, щоб керівництво приділяло увагу побудові взаєморозуміння.

Один з методів покращення спілкування в колективі - це тимблдинг. Тимблдинг включає в себе ігри та заходи, спрямовані на зменшення стресу та покращення взаєморозуміння між співробітниками. Крім того, заходи, які орієнтовані на спільні інтереси, такі як корпоративні події чи екскурсії, також можуть сприяти зміцненню корпоративного духу.

Отже, управління людськими ресурсами вимагає глибокого розуміння індивідуальних потреб співробітників. Ключовою рисою є здатність знаходити індивідуальні підходи до мотивації, планування та підтримки позитивних звичок у персоналу, для досягнення поставлених цілей та забезпечення успішних результатів.

Залучення співробітників сільської ради до процесу прийняття рішень, обмін інформацією, уважне вислуховування їхніх думок та заперечень, а також надання часу на адаптацію, є одним з найважливіших аспектів ефективного управління персоналом.

Сучасне спрямування інновацій на управління персоналом впливає на вирішення таких завдань (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Завдання на вирішення яких впливає застосування інновацій в управлінні персоналом

Завдання на вирішення яких впливає застосування інновацій в управлінні персоналом	
1.	Покращення якості трудового життя
2.	Стимулювання для виникнення креативних ідей
3.	Згуртованість колективу, лояльність персоналу
4.	Підвищення рівня продуктивності праці
5.	Розвиток персоналу та його ефективне навчання
6.	Звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності та здібностей працівників
7.	Забезпечення рівноваги інтересів компанії та співробітника
8.	Створення сприятливого творчого середовища
9.	Підвищення адаптованості персоналу до нововведень

Також, важливо спрямувати увагу розвиток етичних норм управлінської діяльності Судилківської сільської ради, оскільки етика є важливим аспектом у вдосконаленні системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Це важливо, тому що, службовий етикет базується на чітко визначених принципах, які можна адаптувати до державної служби для забезпечення гармонії, дисципліни та ефективності. А головна мета полягає в наданні належної служби громадянам України.

Також для ефективного виконання професійних обов'язків можна впровадити наставництво, як інструмент навчання на робочому місці. Цей метод передбачає довгострокове навчання нових державних службовців за допомогою консультацій та порад від наставника.

Отже, можна зробити висновок, що обмін знаннями між колегами відіграє ключову роль у керуванні знаннями, що сприяє ефективному управлінню та прийняттю рішень, а також підвищує довіру громадян і міжнародних спільнот до державної служби.

3.3 Використання міжнародного досвіду для підвищення якості системи управління персоналом в Судилківській сільській раді

Швидке реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади є невідкладною проблемою для будівництва сучасної, конкурентоспроможної та єдиної Української держави. Досвід зарубіжних країн показує, що впровадження економічних, політичних та соціальних змін в Україні має бути розглянуте у контексті європейської інтеграції. Щоб це здійснити ефективно, потрібно провести реформи у принципах та методах роботи, внести значні інституційні зміни, підтримувати розвиток місцевого самоврядування і забезпечити фінансову стабільність.

Розглянемо досвід таких країн, як Польща, Німеччина, Франція та Іспанія, щоб проаналізувати роботу системи державної служби та визначити цілі для Судилківської сільської ради на основі цього досвіду.

У Польщі організація управління персоналом державної служби включає в себе: встановлення стандартів управління, реалізацію стратегії, співпрацю на міжнародному рівні, інформаційне забезпечення щодо вакансій та діяльності, планування та контроль навчальних процесів, керування персоналом та забезпечення дотримання законодавства.

У Німеччині управління персоналом державної служби охоплює різні аспекти, такі як основи публічної служби, національне та тарифне право, модернізація адміністрації, боротьба з корупцією та міжнародне співробітництво. Також органів публічної влади Німеччини поділяють на три види, з різним ступенем захищеності та обов'язками. Підготовча служба є мало захищеною, працівника державної служби можуть звільнити за найменше дисциплінарне порушення, оскільки він не займає ніякої посади, в основному ця служба передбачає теоретичну та практичну підготовку, випробувальна служба триває від одного до трьох років, а позиттєве призначення отримують після успішного завершення випробувального періоду.

У Іспанії управління персоналом державної служби організоване як закрита система, де працівники набираються на посади основного рівня, з можливістю кар'єрного зростання та підвищення заробітної плати в межах одного офіційного органу. Ця ієрархічна система базується на доступності кар'єри згідно з рівнем освіти. Основні положення такої системи включають в себе: суттєві зміни в управлінні людськими ресурсами, зміни умов праці та оплати, та інноваційний підхід до класифікації посад державної служби.

Державна служба Франції є ієрархічною системою з чітко регламентованими правилами та духом вірності державі. Проте це не перешкоджає службовцям бути ініціативними, а не лише виконавцями своєї роботи. Кар'єрний ріст у Франції відбувається:

- за ступенем, автоматично, в основному через вислугу років або за рахунок високих оцінок діяльності держслужбовця.
- за рангом, тобто залежить від досягнень і успішного проходження конкурсного відбору.

Подібні системи управління персоналом функціонують у багатьох інших країнах ЄС.

Тоді, коли основні характерні риси управління персоналом Судилківської сільської ради на сьогодні, включають (рисунок 3.2):

- закритість та непрозорість органів виконавчої влади у роботі з кадрами
- відсутність цілісної системи кадрової роботи
- нестабільність управлінських кадрів

- недостатнє ресурсне забезпечення та невдосконалена система професійного навчання працівників
- недостатній контроль за діяльністю персоналу
- низький рівень соціальної мотивації держслужбовців

Рисунок 3.2 – Характерні риси управління персоналом в Судилківській сільській раді

Історія та досвід інших країн навчають, що на рішучих етапах розвитку суспільства важливо мати професіоналів на верхівках влади, які здатні вирішувати складні завдання. Також їх досвід дуже важливим для нас, проте,

при аналізі управління персоналом державної служби, важливо враховувати, що пряме копіювання практик інших країн не завжди є ефективним рішенням.

Отже, для успішної реформи управління персоналом в Судилківській сільській раді, було визначено такі основні цілі (рисунок 3.3):

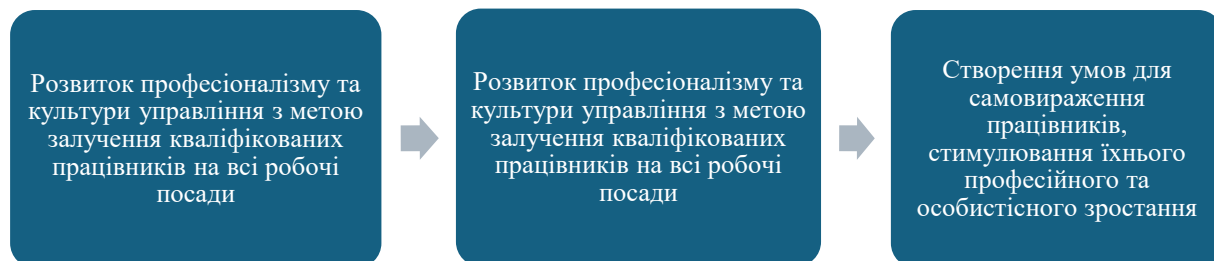


Рисунок 3.3 – Цілі розвитку управління персоналом

Тому, служба управління персоналом в Судилківській сільській раді має концентруватися на (рисунок 3.4):

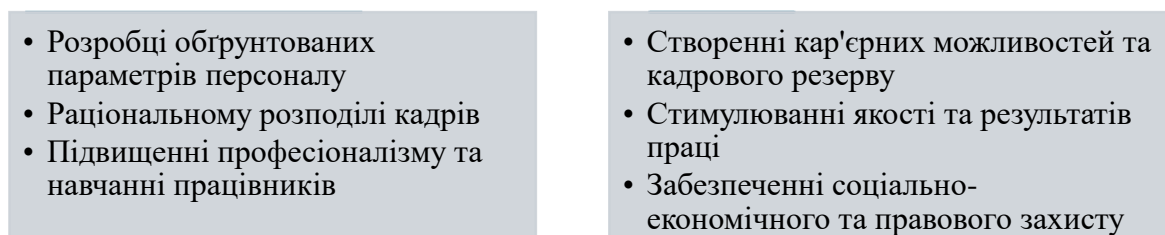


Рисунок 3.4 – Напрямок розвитку управління персоналом в Судилківській сільській раді

Отже, можна зробити висновок, що управління персоналом має сприяти покращенню функціонування органів державної влади, а не просто існувати як ціль. Ефективне управління повинно забезпечувати ієрархічну структуру посад, високу дисципліну, організованість, чіткий розподіл обов'язків та усунення дублювання завдань. Сучасні умови вимагають формування спеціалістів з високою кваліфікацією, відповідальністю та здатністю до колективної роботи, і це є головною метою управління персоналом у місцевому самоврядуванні.

Згідно з усіма проведеними дослідженнями, можна розробити програму розвитку з питань вдосконалення управління персоналом та підвищення кваліфікації працівників в Судилківській сільській раді (Додаток А).

Отже, підведемо підсумки щодо основних рекомендацій з підвищення ефективності управління персоналом в Судилківській сільській раді у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом у Судилківській сільській раді

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1. Вдосконалення структурно - функціонального забезпечення служби управління персоналом органів публічної влади Судилківської сільської ради	Створення підрозділів, розробка стратегії розвитку управління персоналом	Вдосконалення діяльності органу влади
2. Впровадження інноваційних технологій ефективного управління персоналом в Судилківській сільській раді	Застосування інноваційних інструментів управління персоналом	Підвищення продуктивності праці, розвиток персоналу
3. Використання міжнародного досвіду для підвищення якості системи управління персоналом в Судилківській сільській раді	Впровадження технологій управління, які є успішними за кордоном	Збільшення ефективності управління персоналом, підвищення якості обслуговування населення.

Щодо практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління персоналом у Судилківській сільській раді:

1. Важливо активно розвивати етичну культуру у трудових колективах шляхом впровадження стимулів, етичної освіти та системи контролю за внесенням етичних норм в органи державного управління.

2. Для керування організаційним розвитком у кожному публічному органі влади необхідно створити спеціалізовані підрозділи або призначити експертів, які відповідатимуть за розробку та контроль стратегії розвитку організації, включаючи стратегію розвитку персоналу.

3. Професійна етика державних службовців впливає на якість та авторитет державної служби, захист інтересів суспільства.

4. Покращення управління персоналом вимагає програм підвищення свідомості, етики, психологічного навчання та стимулювання успіхів.

5. Оцінка професійного розвитку службовців та навчальні заходи є важливою складовою управління персоналом.

6. Зарубіжний досвід важливий, але потребує адаптації до внутрішніх особливостей та досвіду країни.

7. Питання результативності, продуктивності та обслуговування населення є найважливішими в органах публічної влади, аналіз показує унікальність кожної державної служби зі своїми культурними та регіональними відмінностями.

ВИСНОВКИ

Отже, на основі отриманих результатів дослідження можна зробити такі висновки та пропозиції:

1. Професіоналізація кадрів в публічних організаціях вимагає постійного оновлення системи управління людськими ресурсами, щоб створити сприятливі умови для особистісного розвитку працівників.

2. Підвищення професіоналізму працівників місцевого самоврядування залежить від їхнього власного бажання до професійного зростання. Система мотивації в органах самоврядування повинна стимулювати це прагнення.

3. Ставлення до роботи та компетентність кожного працівника вважаються ключовими факторами, що визначають ефективність діяльності органів влади та місцевого самоврядування. Підвищення рівня професійної компетенції працівників та впровадження методів кадрового менеджменту є важливими завданнями для підвищення ефективності державного управління органами місцевого самоврядування. Також необхідно формувати корпоративну культуру для досягнення цієї мети.

4. Проведено аналіз основних аспектів діяльності Судилківської сільської ради. Розроблено Стратегію розвитку громади та проектні пропозиції щодо підвищення життєдіяльності мешканців сіл.

5. Досліджено, що процес управління громадою здійснює Судилківська сільська рада - орган місцевого самоврядування у Шепетівському районі Хмельницької області.

Дослідження процесу бюджетного забезпечення діяльності даної публічної організації привело до висновку, що план надходжень податків, зборів та платежів виконано на 100,14 %, тобто перевиконано на 134 087,92 грн., з яких найбільшу питому вагу у структурі надходжень місцевого бюджету склали єдиний податок (82,21%), земельний податок (12,11%) та податок на нерухоме

майно (3,03%). Аналізуючи структуру видатків можна зазначити, що найбільшу питому вагу мають видатки на управління (99,70%).

6. Було визначено, що найбільш важливі проблеми у системі підвищення кваліфікації керівників органів влади полягають у відсутності ефективних механізмів мотивації для підвищення їхньої професійної компетентності, необ'єктивному формулюванні навчальних потреб, обмеженому фінансуванні та застарілій матеріально-технічній базі навчальних закладів, обмеженому застосуванні результатів наукових досліджень у вдосконаленні системи, нормативній невизначеності, обмеженому використанні дистанційного навчання, низькому рівні обізнаності фахівців управління персоналом щодо розвитку професійної компетентності та відсутності контролю за використанням результатів навчання.

7. Професійна етика державного службовця є дуже важливою та вимагає розвитку, оскільки саме вона визначає моральну орієнтацію держслужбовця та впливає на ефективність та авторитет державної служби, захищаючи інтереси суспільства та держави в Україні.

8. У зарубіжній практиці актуальними є питання досягнення результативності та ефективності публічного управління, підвищення продуктивності праці та обслуговування населення. Державна служба в кожній країні має свої традиційні відмінності, які визначаються плюралізмом культур та регіональними впливами.

9. Зарубіжний досвід важливий, але потребує адаптації до внутрішніх особливостей та досвіду країни.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua>
2. Батанов О. В. Територіальна громада основа місцевого самоврядування в Україні. - монографія. К.: Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2021. - 260 с.
3. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування: дис. на здобуття наук. ступеня – доктора юрид. наук: 12.00.07. Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого. Х., 2022 - 421 с.
4. Біленчук П. Д., Кравченко В. В., Підмогильний М. В. Місцеве самоврядування в Україні (муніципальне право) - навч. посіб. К.: Атіка, 2020.
5. Білоусов Ю. В., Лозінська С. В., Русу С. Д. Цивільне право України. та ін. К.: Прецедент, 2019 - 448 с.
6. Бобровник А. Етика державного службовця. 2023. [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dilegal.ua/etika-derzhanogosluzhbovcya/>
7. Бучинська Т.В. Особливості реалізації мотиваційного фактору у розвитку професійної компетентності персоналу. Тернопіль. ТНЕУ 2023. – 83с.
8. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика - монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2022 - 343 с.
9. Гузар Л. Проблеми професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні - Зб. наук. праць. 2020 - №37 - С. 307-313.

10. Дембіцька С. Підготовка кадрів органів державного управління у сфері надання послуг населенню України - Науковий вісник. Львів: ЛьвДУВС. 2021 - № 3 - С. 170–176.
11. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2023 - №12 - С. 102–107.
12. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні - монографія. Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2020 - 330 с.
13. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua>
14. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації - Навч. посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2021 - 278с.
15. Крушельницька О. Управління персоналом - навч. посіб. / О. Крушельницька, Д. Мельничук – К.: Кондор – 2020. – 296 с.
16. Куракова Т.В. Професійна етика публічного службовця та запобігання конфлікту інтересів / Т.В. Куракова. – 2021
17. Лукашев С.В. Стандарти підготовки магістрів державного управління в Україні в умовах активізації євроінтеграційних ініціатив / С.В. Лукашев // Модернізація галузевих стандартів вищої освіти та розвиток магістерських програм у галузі знань “Державне управління”: матер. щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24–25 жовтня 2022 р.). – К. : НАДУ, 2022. – С. 135–137
18. Ларіна Н. Б. Інноваційні моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів - навч.метод. матеріали / уклад. Г. І. Бондаренко. К. :НАДУ, 2023 - 52 с
19. Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник. 3тє вид., переробл. та допов. – К.: Атіка, 2023
20. Мунтяну А. Про стратегію державної кадрової політики України. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. 2020.

21. Нинюк М. А. Моральна культура державних службовців: сутність, стан та особливості формування: автореф. дис. канд. держ. упр.: 25.00.01.М. А. Нинюк. К. 2023 - 20 с

22. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

23. Судилківська сільська рада [електронний ресурс] - Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%83%D0%B4%D0%B8%D0%BB%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%81%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B0

24. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України. [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2010-1/doc/3/02.pd>

25. Управління персоналом в органах публічної влади - Навчальний посібник. Авт.кол.С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро ГРАНІ 2019 [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-vorganah-publichnoyi-vlady.pdf>

26. Пашко Л. Оцінювання службовців у державній службі Франції - Вісник УАДУ. 2021 - № 4. - С. 380–385.

27. Серьогін С.М. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. Аспекти публічного управління. 2022. - № 8. - С. 57–64.

28. Теорія та практика державного управління. 2021. - №1 (48). - С. 185–191.

29. Серьогін С.М., Гончарук Н.Т. Кадрова політика і державна служба - навч. посіб. Дніпропетровськ, 2021. - 352 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Програма розвитку з питань вдосконалення управління персоналом та підвищення кваліфікації працівників Судилківської сільської ради.

ВСТУП

Ефективність державної кадрової політики визначається не лише рівнем компетентності державних службовців, але й їхньою спроможністю вирішувати найважливіші завдання у різних сферах життя суспільства. Особливе значення має кадрова політика на рівні місцевого самоврядування, де дії посадових осіб безпосередньо впливають на соціальний, економічний та культурний розвиток територій. Від високого професіоналізму та адаптивності місцевих кадрів залежить стабільність та успішність діяльності органів місцевого самоврядування.

Ключовим аспектом вдосконалення кадрової політики сільської ради є розвиток системи постійного професійного навчання та адаптації персоналу. Створення високопрофесійного "кадрового ядра", а також залучення молодих та кваліфікованих фахівців є важливими напрямками роботи. Тільки об'єднана та ефективна команда співробітників може успішно впоратися з викликами, що стоять перед місцевим самоврядуванням у сучасному світі.

Мета Програми

Розроблена програма розвитку управління персоналом в Судилківській сільській раді на період 2024-2026 років має на меті:

1. Покращення кадрового потенціалу сільської ради.
2. Створення умов для вдосконалення служби в ОМС, дотримуючись принципів демократії та ефективного управління.
3. Забезпечення сільської ради висококваліфікованими працівниками, що здатні компетентно та відповідально виконувати управлінські обов'язки.

4. Розробка ефективної системи управління знаннями та професійного розвитку кадрів.
5. Забезпечення доступного та безперервного навчання персоналу на протязі всієї трудової кар'єри.
6. Оцінка результатів навчання відповідно до встановлених стандартів якості підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.
7. Орієнтація навчальних програм на розвиток професійної компетентності службовців та конкретні потреби сільської ради.

Основні напрями реалізації Програми

Стратегічні напрями втілення Програми включають:

1. Забезпечення нейтральності в політичних питаннях у роботі органів місцевого самоврядування шляхом чіткого розмежування політичних та адміністративних позицій.
2. Гарантування рівних можливостей для усіх громадян у вступі до служби в органах місцевого самоврядування.
3. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами у місцевому самоврядуванні, спираючись на оцінку знань, навичок, та особистісних якостей посадових осіб, що дозволяє максимально використовувати їх професійний потенціал.
4. Забезпечення постійного підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування для забезпечення високого рівня професійної компетентності та відповідності сучасним вимогам управління.

Основні завдання Програми

Для досягнення поставленої мети програми необхідно вирішити низку складних завдань, а саме:

1. Підвищення ефективності діяльності ОМС за допомогою впровадження ефективних стратегій та методів управління.
2. Збільшення престижу служби в ОМС та авторитету посадових осіб шляхом створення умов для професійного та особистісного розвитку кожного працівника.
3. Проведення структурної перебудови виконавчих органів сільської ради для покращення їхньої ефективності та оптимізації виконання завдань.
4. Забезпечення потреб виконавчих органів сільської ради у кваліфікованих фахівцях та створення умов для їхнього професійного зростання.
5. Впровадження сучасних методів кадрового менеджменту та управління персоналом для реалізації сучасної державної політики.
6. Зміцнення демократичних взаємовідносин між посадовими особами місцевого самоврядування та населенням.
7. Приваблення кваліфікованих фахівців та молодих талантів до роботи в органах місцевого самоврядування.
8. Проведення ефективної системи добору, підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб з урахуванням потреб управлінських органів та сучасних вимог.
9. Удосконалення системи оцінки діяльності кадрів для забезпечення об'єктивності та ефективності процесу оцінювання.
10. Здійснення заохочення персоналу за досягнення успіхів та високі результати в роботі.

Ресурсне забезпечення та заходи необхідні для виконання Програми

Видатки на реалізацію заходів (Таблиця А), які спрямовані на розвиток управління персоналом в сільській раді здійснюватимуться за рахунок коштів сільського бюджету, які потрібно передбачити для виконання програми.

Таблиця А. Заходи з виконання Програми розвитку з питань вдосконалення управління персоналом та підвищення кваліфікації працівників Судилківської сільської ради на 2024-2026 роки

№ п/п	Пріоритетні завдання	Зміст заходу	Термін виконання	Виконавці	Фінансове забезпечення	Результат впровадження
1	2	3	4	5	6	7
1.	Забезпечення виконання державної політики у сфері виконання служби в органах місцевого самоврядування	1.1. Аналіз завдань та функцій виконавчих органів сільської ради, а також моніторинг їх кількісного та якісного складу	2024-2026 роки	Кадровий відділ	-	Дотримання вимог Закону України „Про службу в органах місцевого самоврядування”. Забезпечення сприятливих умов для формування складу кваліфікованих працівників виконавчих органів сільської ради.
2.	Професійний розвиток персоналу сільської ради та підвищення рівня його компетентності.	2.1. Навчання посадових осіб виконавчих органів сільської ради в установах і організаціях	2024-2026 роки	Кадровий відділ	15000	Створення ефективної системи безперервного професійного навчання
		2.1.1. Навчання членів тендерних комітетів виконавчих органів Судилківської сільської ради в закладах, які спеціалізуються на навчанні даної категорії слухачів	2024-2026 роки	Кадровий відділ Керівники виконавчих органів	5000	
		2.1.2. Участь посадових осіб ради у конференціях, виставках, тематичних семінарах	2024-2026 роки	Кадровий відділ Керівники виконавчих органів	-	Аналіз актуальних проблем управління та розвитку професійної компетентності посадових осіб
		2.2. Навчання посадових осіб за програмою	2024-2026 роки	Керівники виконавчих органів	-	Дотримання основних вимог Положення про порядок стажування в

		стажування в виконавчих органах сільської ради		Кадровий відділ		державних органах, затвердженого постановою КМУ від 01.11.1994 № 804
		2.3. Проведення психологічних тестувань для самооцінки посадовцями своїх професійних знань, навичок та можливостей.	2024-2026 роки	Керівники виконавчих органів Кадровий відділ	-	Придбання посадовцями навичок, знань, умінь і здатності виконувати завдання та обов'язки, необхідні для професійної діяльності.
3.	Стимулювання персоналу	3.1 Застосування системи мотивації для посадовців через використання преміювання, рекомендації для нагородження міськими, обласними, відомчими та державними відзнаками за високі трудові досягнення, а також компенсація витрат на проїзд	2024-2026 роки	Керівники виконавчих органів	40000	Стимулювання працівників до креативного мислення та впровадження інноваційних методів у роботі.
	Всього				75000	

