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

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр
Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Удосконалення системи управління людськими ресурсами на прикладі Деражнянської міської ради

ДРУПЕП 012044.01.05.00

Виконав: студентка курсу група УПЕПмз-21-1 _____ Трояк В.В.
Підпис Ініціали, прізвище

Керівник
канд. економ. наук, ст. викладач _____ Данілкова А. Ю.
Підпис, дата Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, проф. _____ Ведерніков М. Д.
Підпис, дата Ініціали, прізвище

16 12 2022 р.

2022

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Освітній рівень магістр
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва
Спеціальність 051 Економіка
Шифр і назва
Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці
Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
_____ Ведерніков М.Д.
Підпис Прізвище, ініціали
« 25 » серпня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Трояк Віта Володимирівна
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): Удосконалення системи управління людськими ресурсами на прикладі Деражнянської міської ради

керівник проекту (роботи) Данілкова А.Ю., к.е.н., ст. викладач
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «01» липня 2022 р. № 83

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): інформаційною базою дипломної роботи магістра є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління людськими ресурсами, дані статистичної звітності підприємства, інтернет-ресурси.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі проведено: дослідження концептуальних підходів до визначення поняття персоналу; визначення сутності та завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування; дослідження основ кадрової політики в органах місцевого самоврядування. У другому розділі здійснено аналіз основних принципів та систем місцевого самоврядування на рівні Деражнянської міської територіальної громади; аналіз формування місцевого бюджету територіальних громад в умовах децентралізації; аналіз соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад. У третьому розділі запропоновано до впровадження інноваційні технології ефективного управління персоналом в

органах місцевого самоврядування; використання міжнародного досвіду підвищенні якості системи управління персоналом в органі місцевого самоврядування; розробку системи оцінки персоналу: оцінка компетентності оцінка результату.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Етапи формування персоналу підприємства; Таблиця - Наукові підходи щодо управління трудовими ресурсами; Рисунок - Принципи функціонування територіальних громад; Рисунок - Типи кадрової політики за масштабами управлінських заходів; Таблиця - Показники місцевого бюджету за 2017-2021 роки на прикладі Деражнянської територіальної громади; Таблиця - Темпи приросту показників місцевого бюджету Деражнянської територіальної громади; Рисунок - Структура місцевих бюджетів; Таблиця - Інноваційні інструменти управління персоналом.

6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання: 01.09.2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретична частина	03.10.2022 - 21.10.2022	Виконано
2	Аналітична частина	22.10.2022 - 11.11.2022	Виконано
3	Проектно-рекомендаційна частина	12.11.2022 - 02.12.2022	Виконано
4	Рецензування роботи	03.12.2022 - 09.12.2022	Виконано
5	Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	10.12.2022 - 21.12.2022	Виконано
6	Захист дипломної роботи	23.12.2022	Виконано

Студентка _____ В.В. Трояк
Підпис Ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ А.Ю.Данілкова
Підпис Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота магістра: «Удосконалення системи управління людськими ресурсами на прикладі Деражнянської міської ради»

Виконала студентка гр. УПЕПмз–21–1 Трояк В.В.., керівник к.е.н., ст. викладач Данілкова А.Ю.

Обсяг – 82 с., 16 рис., 8 табл., 50 джерело.

Ключові слова: управління, кадрова політика, органи місцевого самоврядування, оцінка персоналу.

Метою магістерської роботи виступає удосконалення системи управління людськими ресурсами на прикладі Деражнянської міської ради.

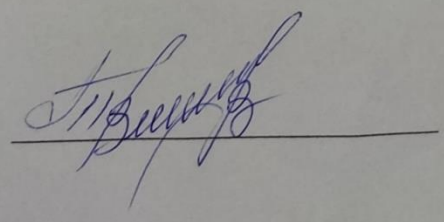
Об'єктом дослідження виступає наявна система управління персоналом в Деражнянській міській раді.

У першому розділі проведено: дослідження концептуальних підходів до визначення поняття персоналу; визначення сутності та завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування; дослідження основ кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

У другому розділі здійснено аналіз основних принципів та систем місцевого самоврядування на рівні Деражнянської міської територіальної громади; аналіз формування місцевого бюджету територіальних громад в умовах децентралізації; аналіз соціально-економічного розвитку об’єднаних територіальних громад.

У третьому розділі запропоновано до впровадження інноваційні технології ефективного управління персоналом в органах місцевого самоврядування; використання міжнародного досвіду в підвищенні якості системи управління персоналом в органі місцевого самоврядування; розробку системи оцінки персоналу: оцінка компетентності та оцінка результату.

20 12 22



ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1 Концептуальні підходи до визначення поняття персоналу	7
1.2 Сутність та завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування	13
1.3 Сучасні основи кадрової політики в органах місцевого самоврядування	18
Висновок до 1 розділу	27
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРАЖНЯНСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ	29
2.1 Основні принципи та система місцевого самоврядування на рівні Деражнянської міської територіальної громади	29
2.2 Аналіз формування місцевого бюджету територіальних громад в умовах децентралізації	37
2.3 Аналіз соціально-економічного розвитку об’єднаних територіальних громад	43
Висновок до 2 розділу	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	51
3.1. Впровадження інноваційних технологій ефективного управління персоналом в органі місцевого самоврядування	51
3.2 Використання міжнародного досвіду в підвищенні якості системи управління персоналом в органі місцевого самоврядування	60
3.3 Системи оцінки персоналу: оцінка компетентності та оцінка результату	70
Висновок до 3 розділу	78
Висновки	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	83
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Імплементація сучасної концепції управління людськими ресурсами в сферу публічного управління актуалізує необхідність концептуального обґрунтування нової моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів як підсистеми управління змінами в органі публічної влади, що забезпечує його стабільний організаційний розвиток та ефективне набуття персоналом нових компетентностей відповідно до стратегічних пріоритетів реформування публічного управління в Україні. Досягнення мети розвитку людських ресурсів системи публічного управління вимагає вирішення низки завдань, передусім: відповідності структури та якості кадрів до змінених потреб суспільства й його ефективної взаємодії із іншими об'єктами системи публічного управління; безперервного підвищення професійної рівня та компетенції публічних службовців; формування ефективних мотиваційних механізмів їх розвитку, врахування психологічних принципів мотивації й підвищення функції корпоративної культури в системі мотивації персоналу; утворення сучасної системи навчання і підвищення рівня кваліфікації із врахуванням змін, що відбуваються; формування єдиних стандартів діяльності для кадрів системи публічного управління.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Різні аспекти управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування досліджувалися в наукових працях В. Авер'янова, В. Алєксєєва, Г. Атаманчука, Є. Бородіна, О. Васильєвої, С. Газарян, В. Голуб, І. Грицяка, Н. Гончарук, В. Князєва, В. Куйбіди, О. Лебединської, Н. Липовської, В. Олуйка, Р. Плюща, А. Серанта, С. Серьогіна, Л. Прокопенка та інші.

Зазначені вчені створили досить потужний науковий фундамент, що дозволяє досліджувати різні аспекти та особливості управління персоналом у системі місцевого самоврядування, і що буде нами використано в процесі

вироблення рекомендацій з удосконалення механізмів управління розвитком персоналу в умовах децентралізацій них процесів.

Метою магістерської роботи виступає удосконалення системи управління людськими ресурсами на прикладі Деражнянської міської ради.

Проведене дослідження передбачає виконання таких завдань як: дослідження концептуальних підходів до визначення поняття персоналу; визначення сутності та завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування; дослідження основ кадрової політики в органах місцевого самоврядування; аналіз основних принципів та систем місцевого самоврядування на рівні Деражнянської міської територіальної громади; аналіз формування місцевого бюджету територіальних громад в умовах децентралізації; аналіз соціально-економічного розвитку об’єднаних територіальних громад; впровадження інноваційних технологій ефективного управління персоналом в органі місцевого самоврядування; використання міжнародного досвіду в підвищенні якості системи управління персоналом в органі місцевого самоврядування; розробка системи оцінки персоналу: оцінка компетентності та оцінка результату.

Об'єктом дослідження виступає наявна система управління персоналом в Деражнянській міській раді.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади управління персоналом в Деражнянській міській раді.

У магістерській роботі використовувалися теоретичні та емпіричні методи. Емпіричними методами при написання магістерської роботи є аналіз та синтез - метод порівняння та аналізу даних Деражнянської міської ради.

Інформаційною базою магістерської роботи виступають матеріали підприємства – фінансова звітність, положення, паспорт громади за 2019-2021 роки.

Теоретичною і методологічною базою дослідження магістерської роботи виступають наукові праці, розробки вітчизняних і закордонних авторів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Концептуальні підходи до визначення поняття персоналу

Управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції кадрової політики, принципів та методів управління персоналом.

Об'єктом управління персоналом виступають окремі працівники та весь трудовий колектив в цілому, динаміка його розвитку, структури та взаємозв'язки, технологія та методи управління.

Суб'єктом управління є – відділ управління персоналом організації та вищі лінійні функціональні керівники.

Суб'єкти управління персоналом пов'язані між собою, оскільки повинні бути орієнтовані на досягнення загальних цілей в управлінні персоналом, а керівники також орієнтуються на досягнення цілей підрозділів, які очолюють. В результаті формуються зв'язки між суб'єктами управління персоналом в організації.

Таким чином систему управління персоналом можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів, за рахунок яких досягається найбільш ефективне використання трудових ресурсів на перспективу.

Елементи системи управління персоналом включають в себе цілі, функції, підсистему, структуру, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом і участь працівників в процесі організації.

Процес формування персоналу підприємства включає такі етапи (рис.1.1):

– планування;

– набір;

– відбір;
– професійна адаптація;
– використання;
– розвиток.

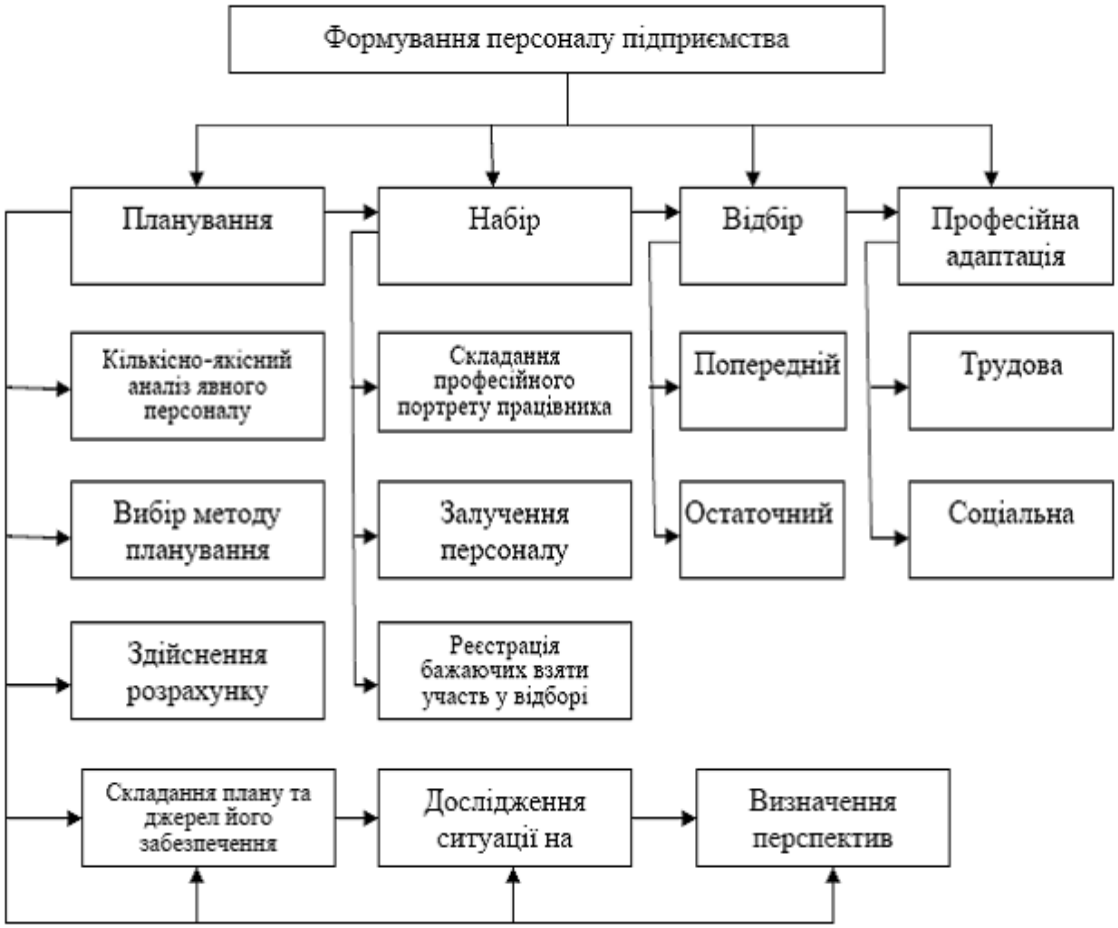


Рисунок 1.1 - Етапи формування персоналу підприємства

Управління персоналом як система виконує наступні функції:

1. Організаційну. Необхідно визначити і спланувати необхідний рівень потреб комплектування організації кадрами.

2. Соціально-економічну. Необхідне забезпечення належних умов і факторів які дозволять раціонально використовувати трудовий потенціал.

3. Відтворювальну. Необхідне забезпечення розвитку і вдосконалення персоналу.

Управління персоналом як система включає в себе два блоки [19]:

1. Організаційний блок, до якого в свою чергу належить:

- формування персоналу – потрібно сформувати структуру, визначити потреби, підібрати, залучити та розмістити персонал, укласти контракти;

- стабілізація персоналу – необхідно сформувати базу даних відносно освіти, кваліфікації, особистих умінь, оцінок роботи для визначенняздібностей та потенціалу кожного працівника, підвищення кваліфікації та підвищення чи звільнення працівників.

2. Функціональний блок пов'язаний зі створенням постійного складу персоналу, вертикальне та горизонтальне переміщення персоналу, покращення в колективі психічно-моральної атмосфери.

Мета системи управління персоналом пов'язана з загальною метою організації. Оскільки організації необхідно залучення кваліфікованих працівників для досягнення загальної мети, формується окрема мета, пов'язана з управлінням персоналом, яка пов'язана із заохоченням працівників до більш ефективної діяльності та розвитку кадрового потенціалу. Крім того мета системи управління персоналом повинна включати в себе організаційні аспекти, пов'язані з регулюванням окремих складових системи управління персоналом.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації (на підприємстві). Коли підприємство (організація) проявляє турботу про своїх людей, це обов'язково позначається на його діяльності. Звідси виникає необхідність управляти персоналом на основі найважливіших аспектів теорії та практики сучасного менеджменту.

Спираючись на теоретичні засади, можна визначити, що процес управління персоналом включає п'ять функцій, а саме:

1. планування – постановка цілей, розробка правил і послідовності дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому;

2. організація – постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування повноважень підлеглим, розробка каналів управління та передачі інформації, координація роботи підлеглих;

3. керівництво – вирішення питання щодо визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуємої роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників;

4. контроль – встановлення відхилень від вимог за кількістю і якістю роботи, рівня продуктивності та ефективності праці, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленим стандартам та нормам;

5. регулювання – коригування робіт та встановлених вимог у разі необхідності.

Основу концепції управління персоналом – як системи теоретико-методологічних поглядів, принципів та методів у теперішній час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та націлювати у відповідності до тих завдань, які визначено організацією (підприємством).

Ринкова концепція управління персоналом вимагає переоцінки цінностей, повертання свідомості працівника до вимог споживача, отримання прибутку, прояву ініціативи, переходу до соціальних норм.

Концептуальні підходи до управління персоналом ґрунтуються на виконанні низки принципів – норм, правил, вимог, якими повинні керуватися працівники системи управління персоналом, включаючи перших керівників, їх заступників та лінійних керівників структурних підрозділів. До таких принципів відносяться:

1. принцип науковості (об'єктивності) управління персоналом – вихідний принцип;

2. принцип системності – полягає у пов'язанні економічних, соціальних, культурних, технологічних чинників у процесі виробництва;

3. принцип ефективності – полягає у досягненні намічених цілей у найкоротший термін та з найменшими витратами людської енергії;

4. принцип основної ланки – полягає у знаходженні головного рішення задачі серед безлічі;

5. принцип оптимальності співвідношення між централізмом та демократизмом, поєднання творчої активності робітників та керівництва;

6. принцип поєднання єдиноначалля та колегіальності;

7. принцип контролю та відповідальності за виконання рішень.

Наука та практика регулювання соціально-трудових відносин має сучасні наукові підходи та методи, які прийнято використовувати в економіці праці та, зокрема – в управлінні трудовими ресурсами та персоналом, табл. 1.1 [7].

Таблиця 1.1 Наукові підходи щодо управління трудовими ресурсами

Підхід	Характеристика підходу
Системний	Передбачає, що будь яка система (об'єкт управління) розглядається як сукупність взаємозалежних елементів.
Комплексний	Вимагає врахування економічних, організаційних, соціальних та психологічних аспектів управління в їх взаємозв'язку.
Інтеграційний	Націлено на дослідження та посилення взаємозв'язку: між окремими підсистемами та елементами системи менеджменту: між стадіями життєвого циклу об'єкта управління; між рівнями управління за вертикаллю; між суб'єктами управління за горизонталлю.
Маркетинговий	Передбачає орієнтацію управлінської системи при вирішенні будь яких задач на людину.
Функціональний	Полягає у тому, що управління персоналом розглядається як сукупність функцій, які виконують кадрові структури при реалізації процесу управлінського впливу.
Динамічний	Дозволяє розглядати процес управління персоналом у діалектичному розвитку, причинно-наслідкових зв'язках, проводити ретроспективний аналіз за 5-10 років та перспективний аналіз (прогноз).
Процесний	Розглядає функції управління як взаємозалежні та взаємообумовлені.
Нормативний	Вимагає встановлення нормативів управління за всіма підсистемами системи менеджменту.
Адміністративний	Полягає у регламентації функцій, прав та обов'язків у нормативних актах локального рівня (накази, розпорядження, вказівки, інструкції тощо).
Поведінський	Передбачає надання допомоги працівнику в реалізації своїх здібностей на основі застосування наукових методів управління.
Ситуаційний	Концентрується на тому, що придатність різних методів управління персоналом визначається конкретною ситуацією.

Формування персоналу є складовою управління підприємством і передбачає планування, набір, відбір, професійну адаптацію працівників. Використання концепції ланцюжка цінностей дозволяє виявити ті види діяльності, що є визначальними для досягнення й утримання конкурентних переваг персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та провести порівняльну оцінку можливостей підприємств на підвищення якісного та кількісного кадрового складу, соціальну забезпеченість і мотивацію праці, ефективність використання і розвиток персоналу пропонуємо створювати нові робочі місця, а до складу функцій формування системи управління персоналом по напрямках діяльності та з врахуванням розмірів підприємств включати розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою, традиційні і нетрадиційні системи мотивації, моделювання компетенцій, використання комп'ютерних технологій та інновацій кількісного, якісного і соціального забезпечення, ефективності використання і розвитку персоналу.

1.2 Сутність та завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Історія децентралізації почалася ще за часів, коли створювалися такі держави як Давня Греція та Стародавній Рим. Класичним прикладом у той час стала антична Греція, де будувалися міста-поліси, які формували місцеве управління та визначали основні повноваження влади у економічній, соціальній, політичній сферах та навіть врегульовували міжнародні відносини. Проте, не зважаючи на невелику площу Греції й переважаюче там сільське населення – все ж таки центром тогочасного життя були саме міста [**Ошибка! Источник ссылки не найден.Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

За своїм політичним видом, структура державних органів грецьких полісів поділялася на два основних типи: демократичний та олігархічний (аристократичний). Для демократичного ладу характерна інтенсивна економіка, динамічна соціальна структура торговельно-ремісничих полісів, а для олігархічного, навпаки - в більшості випадків у політичній галузі переважала консервативна аграрна економіка та традиційні суспільні відносини [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Як наслідок, в сучасних умовах найефективнішим стилем управління є демократія, що дає змогу громадянам не лише право вибору лідерів, а й можливість контролювати діяльність органів державної влади. Тому, саме народовладдя в прогресивному суспільстві допомагає розв’язати важливі проблеми шляхом здійснення реформи децентралізації [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

В Україні реформу децентралізації почали впроваджувати у 2014 році, оскільки внаслідок централізованого розподілу коштів самодостатніми були тільки шість регіонів країни. В свою чергу, такий розподіл грошових коштів значно впливав на якість життя та послуг, які отримувало суспільство.

Реформа децентралізації передбачає добровільне об'єднання існуючих територіальних громад та власну бюджетну організацію, надання громадам більше можливостей для соціально-економічного розвитку та побудови ефективної системи територіальної організації влади в Україні. Тому, такий вектор розвитку дозволив об'єднаним територіальним громадам розподіляти, спрямовувати та використовувати фінансові ресурси за цільовим призначенням.

Щодо трактування сутності поняття «територіальна громада», то воно не має чітко сформованого значення. Тому, розглянемо основні визначення, які тлумачать науковці за різними підходами до цього поняття (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Тлумачення терміну «територіальна громада», [2, 6, 3, 11]

Автор	Поняття
М. Баймуратов	«Сукупність фізичних осіб, які постійно проживають на відповідній території та об'єднані територіально-особистими зв'язками системного спрямування».
І. Бутко	«Це люди,які мешкають у певних територіальних межах та об'єднанні спільними інтересами».
О. Батанов	«Територіальна спільність, що складається з фізичних осіб – жителів, що постійно мешкають, працюють на території села (або добровільного об'єднання в спільну громаду кількох сіл), селища або міста, безпосередньо або через сформовані ними муніципальні структур вирішують питання місцевого значення, мають спільну комунальну власність, володіють на даній території нерухомим майном, сплачують комунальні податки та пов'язані територіально-особистісними зв'язками системного характеру».
М. Бесчастний	«Спільність жителів, об'єднаних шляхом природного розселення і постійним проживанням в межах одного або кількох населених пунктів з єдиним адміністративним центром за якою Конституцією та законами України визнане право вирішувати питання місцевого значення в межах законодавства України».

На думку Баймуратова М. [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**,с.115] територіальна громада трактується як сукупність фізичних осіб, які постійно проживають на відповідній території проте об’єднані територіально-особистими зв’язками системного спрямування.

На думку Бутко І. [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**,с.8] територіальна громада – це люди, які мешкають у певних територіальних межах і мають спільні інтереси.

Батанов О. [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с.77] вважає, що територіальна громада – це спільність, що складається з фізичних осіб – жителів, що постійно мешкають, працюють на території села (або добровільного об’єднання в спільну громаду кількох сіл), селища або міста, безпосередньо або через сформовані ними муніципальні структури, що вирішують питання місцевого значення, мають спільну комунальну власність, володіють на даній території нерухомим майном, сплачують комунальні податки та пов’язані територіально-особистісними зв’язками системного характеру.

Бесчастний М. [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с.37] пропонує розглядати територіальну громаду, як спільність жителів, об’єднаних шляхом природного розселення і постійним проживанням в межах одного або кількох населених пунктів з єдиним адміністративним центром, за якою Конституцією та законами України визнане право вирішувати питання місцевого значення в межах законодавства України.

Якщо ж посилатися на офіційні правові джерела, то відповідно до Закону України «Про добровільне об’єднання територіальних громад» об’єднання чи створення громади можливе лише виключно методом добровільного об’єднання, враховуючи думку жителів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

В ЗУ « Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» зазначено, що територіальна громада – це спільнота мешканців, жителів населених пунктів (сіл, селищ, міст), об'єднана загальними інтересами власного життєзабезпечення, самостійного, в межах законів,

вирішення питань місцевого значення як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Згідно ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» територіальна громада - жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Отже, існує безліч підходів до визначення ключового поняття. Проте, майже усі науковці розглядають територіальну громаду як об’єднану територію, на якій проживають люди, що мають єдиний адміністративний центр та наділені правом вирішувати питання місцевого самоврядування в межах законодавства України.

Проаналізувавши основні підходи науковців до трактування поняття, сформулюємо власне визначення територіальної громади. На нашу думку, територіальна громада – це певна сукупність людей, які мешкають на визначеній території, мають колективні інтереси, спільну мету, цілі та наділенні правом вирішувати питання на користь соціально-економічного розвитку громади в межах законодавства.

Для створення нових громад потрібно визначити ресурсні можливості для соціально-економічного розвитку та забезпечити надання якісних послуг населенню. Тому, для досягнення стабільного розвитку громади був закріплений закон «Про добровільне об’єднання громад» [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] та впровадження реформи децентралізації, мета якої полягає у формуванні ефективного місцевого самоврядування, надання якісних та доступних публічних послуг.

Реформа децентралізації базується відповідно до Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади (01.04.2014 р.) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**], Законів «Про співробітництво територіальних громад» (17.06.2014 р.) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**], «Про добровільне об’єднання територіальних громад» (05.02.2015 р.)

[**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] та змін до Бюджетного і Податкового кодексів – щодо фінансової децентралізації.

Проте, не менш важливим аспектом досліджуваного питання є принципи функціонування територіальних громад, визначені Європейською хартією місцевого самоврядування (рис. 1.2) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

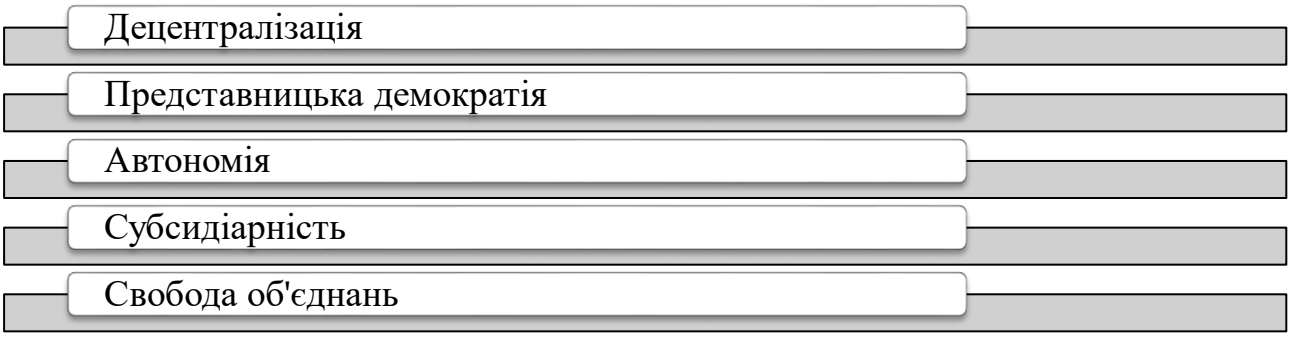


Рис. 1.2 – Принципи функціонування територіальних громад, [8]

Сутність принципу децентралізації публічної влади полягає у тому, що функціонуючі окремі одиниці місцевого самоврядування, які мають створені на демократичній основі відповідні органи, уповноважені приймати рішення, і широку автономію щодо своїх повноважень, шляхи і засоби здійснення цих повноважень, а також ресурси, необхідні для їх виконання.

Одним із базових принципів прогресивного суспільства є принцип представницької демократії. Саме таким шляхом жителі відповідної територіальної одиниці можуть кваліфіковано визначити, кого вони вважають лідером думок, який зможе найбільш ефективно використовувати фінансові ресурси й професіонально виконувати посадові обов’язки з метою розвитку певної території.

Принцип автономії вказує на те, що представники публічного права мають можливість здійснювати діяльність на свій ризик й у разі чого апріорі нести відповідальність за неї. Тобто, місцеві громади є суб’єктами правовідносин й повинні виконувати покладені на них обов’язки ефективно з метою соціально-економічного розвитку відповідної території.

Щодо принципу субсидіарності, то він взаємопов’язаний з принципом децентралізації. Польська дослідниця Є. Поплавська влучно зауважила, що субсидіарність як правовий принцип вказує, що права і свободи громад є джерелом усіх прав і свобод суспільства. Тобто сутність цього принципу полягає в тому, що рішення, пов’язані із забезпеченням прав і свобод громадян у громаді, повинні прийматись на як найнижчих та як найближчих до людини рівнях, а рішення на вищих рівнях мають прийматись там, де їх реалізація дасть найбільший ефект.

Сутність принципу свободи об’єднань визначається правом територіальних громад під час виконання своїх посадових обов’язків співпрацювати та утворювати об’єднання з іншими органами місцевого самоврядування для виконання цілей та завдань, що в пріоритеті становлять єдину систему розвитку відповідної адміністративної одиниці.

Отже, об’єднання територіальних громад є одним з міжнародних стандартів демократичного суспільства, ключовим напрямом якого є ефективний розвиток та цільове використання фінансових ресурсів.

1.3 Сучасні основи кадрової політики в органах місцевого самоврядування

Аліз теоретико-методологічних основ поняття деражавної кадрової політики дає нам змогу визначити, що державна кадрова політика — це цілеспрямована загально-державна стратегія, яка розрахована на тривалий пе ріод діяльності держави, спрямована на пошук, формування, розвиток та раціональне використання і відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації загально національних інтересів: інтересів особистості, суспільства та держави у різних сферах їх життєдіяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державний суверенітет, територіальну цілісність у

контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою. Від стратегії подальшого розвитку держави залежать обсяг і межі державного регулювання кадрових процесів, рівень їх децентралізації та демократизації.

Кадрова політика як соціальне явище, маючи багаторівневу структуру, значно ширше за змістом, ніж державна кадрова політика, де суб'єктом виступає держава, яка не може виключно на себе брати розв'язання всіх кадрових проблем. Кадрова політика відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи.

Формування державної кадрової політики є досить складним, суперечливим процесом. Він може бути результативним у разі дотримання певних вимог за умови послідовної реалізації низки науково-методичних, за конодавчих, політичних та організаційно-управлінських заходів. У розробці державної кадрової політики важливо вирізняти окремі етапи:

– розробку кадрової доктрини;

– вироблення концепції державної кадрової політики, визначення її змісту (системи цілей, пріоритетів, принципів тощо);

– розробку програм (цільових, комплексних та ін.);

– розробку та налагодження механізмів реалізації кадрової політики, розв'язання її окремих проблем [16].

Україна за останні роки зробила важливі кроки на шляху становлення та конституційного закріплення основ місцевого самоврядування. В Україні відбулася не тільки трансформація структури місцевої влади, причому неодноразово, а й зміна поглядів на місце і роль місцевого самоврядування в утвердженні України як європейської демократичної держави.

«Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об’єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування

вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [17,с.9].

Однією з важливих складових реформування механізму державної влади є удосконалення його кадрового забезпечення. Від професіоналізму персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування вирішальною мірою залежить якість життя населення, репутація державних органів та конкурентоспроможність країни.

Вагомий внесок у вивчення теорії та практики формування кадрової політики внесли вітчизняні дослідники Балабанова Л.В., Богиня Д.П., Виноградський М.Д., Колот А.М., Савченко В.А., Серьогін С.М., Щокін Г.В. та інші. Велику увагу питанням удосконалення кадрової політики в сучасній науці управління приділяли М. Армстронг, Д. Бодді, Р. Дафт, П. Дойль, П. Друкер та інші зарубіжні науковці. Висвітленню проблем управління персоналом та кадрової політики присвячено роботи. Проте питання формування та удосконалення кадрової політики органів державної влади та місцевого самоврядування потребують детального вивчення та описання.

Теорією та практикою доведено, що ефективність державного та муніципального управління значною мірою залежить від кваліфікації, компетентності, моральних якостей співробітників, що потребує удосконалення кадрової політики органів державної влади та місцевого самоврядування.

Кадрова політика – сукупність правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом. Кадрова політика формується керівництвом організації, реалізується кадровою службою в процесі виконання її працівниками своїх функцій [18].

Сучасна кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування повинна носити інноваційний характер, що позитивно вплине на якість та ефективність роботи цих органів. Вимогою сьогоднішнього дня є застосування в органах державної влади та місцевого самоврядування сучасних

кадрових технологій, які являють собою сукупність певних дій, прийомів, методів, організаційних процедур, спрямованих на статус та характеристики персоналу. Інноваційні технології здійснення кадрової політики передбачають вироблення нового стилю кадрового забезпечення органів державної влади високопрофесійним управлінським персоналом, здатним задовольнити потреби і очікування населення шляхом надання якісних адміністративних послуг.

Можна виділити наступні принципи кадрової політики у органах державної влади та місцевого самоврядування, які відповідають сучасним глобальним процесам суспільного розвитку та демократичним стандартам:

– раціональний підбір кадрів;

– просування по посадовим сходам виключно за діловими якостями;

– навчання персоналу протягом життя;

– заохочення співробітників до службової кар'єри;

– використання економічних методів мотивації та стимулювання праці персоналу.

Зміст кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування полягає у наступному:

1. забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування робочою силою високої якості;

2. прогнозування та планування потреби в кадрах;

3. аналіз прийому, звільнення та плинності кадрів;

4. раціональне використання кадрів, їх оптимальний підбір і розстановка;

5. заходи адаптації працівників;

6. розробка критеріїв оцінювання кадрів;

7. постійне навчання персоналу;

8. розвиток працівників, профорієнтація і перепідготовка, проведення атестації та оцінки рівня кваліфікації, організація просування по службі;

9. вдосконалення організації та стимулювання праці, забезпечення техніки безпеки, створення і використання кадрового резерву на керівні посади.

Виділимо пріоритетні напрями вдосконалення кадрової політики у органах державної влади та місцевого самоврядування:

– удосконалення законодавчої бази в сфері державної кадрової політики;

– створення економічних правових, соціальних, організаційних основ успішної реалізації потенціалу персоналу;

– упровадження ефективної системи мотивації праці співробітників;

– удосконалення системи навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу та ін.

В даний час підвищується роль і значення інституту місцевого самоврядування. Новітні процеси зумовили необхідність виконання органами місцевого самоврядування принципово нових функцій, що потягло за собою значне розширення поля діяльності для органів місцевого самоврядування. Процес реалізації кадрової політики – це багатовимірне і комплексне явище, яке є однією з значущих проблем публічного управління. Відсутність ефективної кадрової політики на державному рівні істотно гальмує вирішення кадрових питань на місцевому рівні влади.

Кадрова політика – це комбінація способів, інструментів і правил. Спрямованих на управління співробітниками організації. Формування кадрової політики організації необхідно для забезпечення грамотного і результативного управління персоналом.

Грамотне і продумане поєднання всіх напрямів кадрової політики забезпечує організацію стабільним і професійно придатним персоналом [21].

Об’єктом кадрової політики є трудовий колектив, а суб’єктом – система управління персоналом, яка складається з керівників всіх рівнів управління і кадрової служби.

Основна мета розробки кадрової політики є створення висококваліфікованого, високопродуктивного та згуртованого колективу.

За своїм призначенням кадрова політика має своєчасно визначати цілі відповідно до стратегії розвитку, правильно визначати проблеми, ставити

конкретні завдання, організовувати та знаходити способи досягти поставленої мети.

До елементів кадрової політики входять: стиль керівництва; принципи і норми, прийняті в організації; правила внутрішнього трудового розпорядку; колективний трудовий договір.

Розглянемо, які типи кадрової політики бувають і чим вони характеризуються.

Розглянемо ці типи кадрової політики та їх характеристики детальніше.

1. Пасивна кадрова політика.

Такий різновид характеризується відсутністю яскраво вираженої програми заходів управління працівниками. Вся кадрова стратегія та політика в цьому випадку спрямовані на усунення негативних наслідків без прогнозування потреб в кадрах. Менеджери вирішують будь-які конфлікти за допомогою придушення без з'ясування причин і аналізу наслідків.

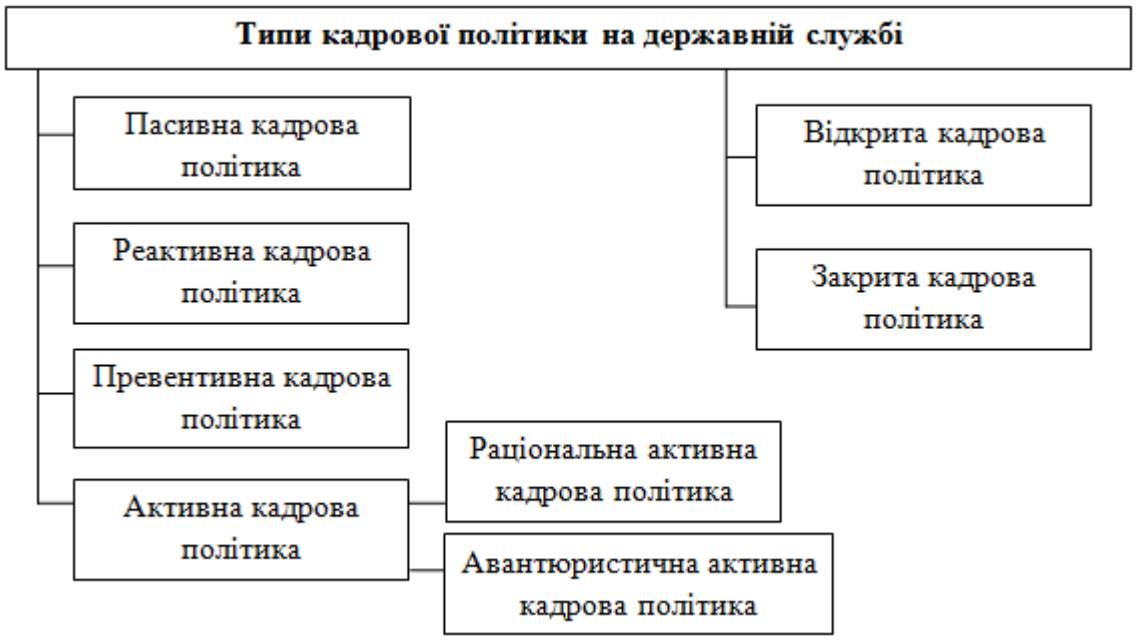


Рис.1.3. Типи кадрової політики за масштабами управлінських заходів

2. Активна кадрова політика.

В цьому випадку менеджери мають інструменти впливу на існуючу ситуацію і користуються ними. Ця кадрова політика в умовах кризи показує

високу ефективність, завдяки готовності розробити антикризові програми, проводити моніторинг і активно реагувати на негативні відхилення. Розрізняють раціональну (продуману) і авантюристичну (стихійну) активну кадрову політику. Останній підтип має один істотний недолік – якщо ситуація різко зміниться, керівники організації не зможуть відреагувати на нові обставини, так як робота з персоналом у них будується не продумано, емоційно. Цього не можна сказати про раціональний підтип, де керівники чітко прораховують всі прогнози і знають, як реагувати навіть при несподіваних ситуаціях.

3. Превентивна кадрова політика.

Характеризується тим, що менеджери знають, які прогнози обіцяє поточна ситуація (в короткостроковій, середньостроковій і довготривалій експертизі), але інструментів для впливу у них не має. Головна проблема – відсутність ресурсів для кадрових програм.

4. Реактивна кадрова політика.

В рамках реактивної політики менеджери контролюють причини і розвиток кризової ситуації, конфліктів та інших негативних факторів. Керівники вживають заходів щодо нейтралізації кризи, вивчаючи передумови його виникнення. Така політика ефективна на короткострокову перспективу [22].

Пріоритетні цілі кадрової політики виражені в наступному:

– збереження і розвиток кадрового потенціалу;

– створення колективу, здатного забезпечити ефективну роботу організації;

– створення сприятливих умов праці в організації;

– вдосконалення організації та стимулювання праці.

Місцеве самоврядування передбачає таке кадрове забезпечення та кадрову політику, яка з одного боку, сприяла б, забезпеченню свободи волевиявлення, широкого самоврядування та національної самобутності громадян, залучення їх до участі в управлінні в усіх сферах діяльності, а з іншого боку, забезпечувала безпеку громадян і твердий громадський порядок на основі дотримання

законодавства, поєднувала розвиток муніципального управління і охорону екосистеми.

Пріоритетними тенденціями кадрової політики в системі органів місцевого самоврядування вважаються:

1. розвиток оптимальної і результативної структури органів місцевого самоврядування відповідно до завдань і функцій держави;
2. збільшення продуктивності діяльності органів місцевого самоврядування за рахунок зростання професіоналізму посадових осіб;
3. збільшення престижу ОМС та авторитету посадовців;
4. удосконалення концепції професійного розвитку кадрів органів місцевого самоврядування;
5. формування ефективності механізмів затребуваності співробітників органів місцевого самоврядування.

Здійснення зазначених пріоритетних напрямів передбачає вирішення низки основних завдань:

1. керівництво розвитком професійних якостей співробітників ОМС;
2. збільшення ефективності професійних технологій, з урахуванням українського і зарубіжного досвіду;
3. удосконалення концепції оцінки діяльності кадрів органів місцевого самоврядування;
4. формування концепції громадських гарантій для посадових осіб, діяльність яких пов’язана з ризиком і значною напруженістю, відрізняється складністю і підвищеною відповідальністю за виконання та забезпечення задач і функцій держави.

Відкритість кадрової політики в органах місцевого самоврядування означає її прозорість для потенційних працівників незалежно від статусу вакантної посади: практично однаково можливий прийом зовні на рядові та керівні посади, оскільки здійснюється на конкурсній основі.

До найбільш важливих функцій кадрових служб в органах місцевого самоврядування можна віднести наступне:

– реалізація кадрової політики організації;
– розвиток персоналу;
– планування людських ресурсів;
– підбір кадрів та їх адаптація;
– організація оплати праці;
– оцінка та розстановка кадрів;
– організація навчання та підвищення кваліфікації співробітників;
– вирішення соціальних завдань і організаційно-правових проблем;
– контроль дисципліни та дотримання трудового розпорядку[**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Здійснення перебудови кадрової політики в органах місцевого самоврядування може спричинити за собою розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб, підвищення їх самостійності у вирішенні кадрових проблем. Підбір кадрів є основним завданням кадрових служб. Основним елементом цієї роботи є контроль виконання встановлених законами правил прийому документів, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, атестації, щорічної оцінки, призначень на посади а також розробки норм і процедур заміщення посад з урахуванням їх планування, прогнозування кар'єри на основі реальних здібностей, заслуг і достоїнств працівників, їх знань, заслуг, умінь, навичок і рівня професіоналізму.

В органах місцевого самоврядування особлива увага приділяється кадрам. До людей, готових служити народу і працювати, не дивлячись на чисельні обмеження, пред'являють не тільки вимоги про кваліфікацію і стаж, а й особистісні. Відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» «посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету» [1].

Через специфіку роботи органів місцевого самоврядування кадрова політика при формування та розгляді відображає в собі необхідність визначення

позитивного іміджу ОМС і визначає якими якостями повинна володіти посадова особа, щоб підходила для роботи в даному органі. А обмеження і заборони говорять про те, що посадова особа місцевого самоврядування відповідає не тільки за свій імідж, а й за загальний імідж органу в якому вона здійснює свою діяльність, а тому необхідно дотримуватись особливих правил які також знаходять відображення в кадровій політиці. В органи місцевого самоврядування повинні прийматися люди, які відповідають всім особистісним якостям, необхідним для ефективного виконання обов'язків і формування необхідного державного іміджу.

Отже, сучасна кадрова політика у органах державної влади та місцевого самоврядування за своїм характером повинна бути інноваційною. Вимогою сьогоднішнього дня є застосування сучасних кадрових технологій, що дасть змогу забезпечити високу репутацію органів державної влади та місцевого самоврядування, досягти високої якості життя населення та конкурентних переваг країни.

Висновки до розділу 1

Сьогодні управління персоналом повинно виходити з різноманітності типів поведінки і ціннісних орієнтацій, домагаючись цілей організації. Тому системний підхід сприяє адаптації управління персоналом до еволюційних організаційних вимог.

Акцентуючи увагу на системному підході, як основоположному принципі дослідження сутності та змісту управління персоналом, слід особливо підкреслити, що системне управління персоналом пов'язане з розвитком всіх аспектів організаційного середовища, тому вимагає інтеграційного підходу. Сутнісне дослідження управління персоналом як інтегрованої підсистеми організації неможливо без тісної кореляції з теорією систем, так як саме системна характеристика організації обумовлює інтерактивний характер процесів, які

координуються і регулюються в сфері управління персоналом. Інтегративність, притаманна управлінню персоналом, є відображенням її системної ролі як підсистеми управління організацією.

Філософія управління персоналом встановлює систему пріоритетів в роботі з управління персоналом, ставлення до персоналу в цілому і кожного співробітника окремо. Дана філософія орієнтована на гнучкий підхід, який передбачає ставлення до працівника як до коштовного активу і створення конкурентоспроможності за критерієм прихильності кожного працівника цінностям компанії. Тому дуже важлива інтеграція інтересів компанії та кожного співробітника.

Порушення філософських принципів може привести до конфліктів між адміністрацією та працівниками, до упадку організації. Тому будь-які зміни прийнятої філософії управління персоналом вимагають приведення принципів і методів управління персоналом у відповідність за неї.

У зв'язку з цим можна зустріти приклади різного тлумачення самого поняття «управління персоналом», при визначенні якого одні автори оперують метою і методами, за допомогою яких можна цієї мети досягти, тобто акцентують увагу на організаційну сторону управління, в той час як інші роблять наголос на змістовну частину, яка відображатиме функціональну сторону управління.

Реалізація системного підходу до управління персоналом передбачає врахування його організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів в сукупності і взаємозв'язку при визначенні ролі соціально-економічних факторів. Системний підхід відображає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання роботи з персоналом.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРАЖНЯНСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

2.1 Основні принципи та система місцевого самоврядування на рівні Деражнянської міської територіальної громади

Деражнянську міську територіальну громаду створено 24 листопада 2020 року. Рішенням сесії Деражнянської міської ради № 1 від 24.11.2020 року розпочато процедуру реорганізації сільських рад шляхом приєднання до Деражнянської міської ради Хмельницької області. Деражнянська територіальна громада була утворена внаслідок об'єднання двадцяти сільських рад.

Територія Деражнянської громади згідно з адміністративно-територіальним устроєм України входить до складу Хмельницького району Хмельницької області.

Центром територіальної громади є місто Деражня, Хмельницького району, Хмельницької області. Чисельність населення Деражнянської громади становить 23360 чоловік, з них: міське населення – 11433, сільське населення – 11927 осіб. Площа територіальної громади – 618,8 км^2.

Деражнянська міська ТГ є органом місцевого самоврядування, що представляє територіальну громаду міста Деражні, у межах повноважень, визначених чинним законодавством. Порядок діяльності Ради, її органів, депутатів, посадових осіб та виконавчого апарату визначається Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні»[10], «Про статус депутатів місцевих рад»[14], «Про службу в органах місцевого самоврядування»[13], «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про запобігання корупції», «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформа ції», «Про захист персональних даних», іншими законодавчими актами та Регламентом [15].

Для встановлення і закріплення порядку скликання і проведення сесії міської ради, її засідань, принципів формування робочих органів, визначення процедури окремих видів діяльності ради, її органів, депутатів, посадових осіб, а також функцій робочих органів, посадових осіб, які випливають з їх повноважень, міська рада приймає Регламент. Регламент міської ради затверджується рішенням міської ради, не пізніше як на другій сесії, яке приймається більшістю депутатів від загального складу ради шляхом відкритого голосування. Зміни і доповнення до регламенту вносяться за пропозицією міського голови, постійних комісій ради, депутатів. До прийняття Регламенту ради чергового скликання застосовується Регламент ради, що діяв у попередньому скликанні.

Система місцевого самоврядування — це сукупність органів та різноманітних організаційних форм, за допомогою яких відповідна територіальна громада або її складові частини вирішують питання місцевого значення, здійснюють завдання та функції місцевого само врядування [17].

Відповідно до Закону Украни «Про місцеве самоврядування» ст. 5 система місцевого самоврядування включає:

– територіальну громаду;
– сільську, селищну, міську раду;
– сільського, селищного, міського голову;
– виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;
– старосту;
– районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;
– органи самоорганізації населення.

Відкритість та гласність роботи Ради, її президії, постійних комісій може реалізовуватися шляхом публікації звіту пленарних засідань Ради, публікації її рішень в газеті «Вісник Деражнянщини» та на офіційному сайті Ради та у інший визначений Радою спосіб.

Діяльність Ради здійснюється відповідно до річного плану роботи Ради,

затвердженого на пленарному засіданні. План роботи включає в себе напрямки діяльності Ради та її органів протягом року, визначає основні питання для розгляду на пленарних засіданнях, заходи з підготовки та реалізації рішень Ради, визначає відповідальних за їх виконання. Проект плану роботи Ради розробляється під керівництвом голови Ради на підставі пропозицій постійних комісій, депутатських фракцій та груп, депутатів, районної державної адміністрації [15].

Загальні принципи організації місцевого самоврядування в Україні — це закріплені в Конституції України і Законі «Про місцеве самоврядування в Україні» засади, що визначають демократичну організацію місцевого самоврядування як інституту публічної влади, дотримання яких є обов'язковим для органів державної влади, насе лення, інших суб'єктів права.

Отже, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування» ст. 4 Деражнянська міська рада здійснює свою діяльність на принципах:

1) народовладдя;

2) законності;

3) гласності;

4) колегіальності;

5) поєднання місцевих і державних інтересів;

6) виборності;

7) правової, організаційної і матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених законодавством;

8) державної підтримки та гарантії діяльності місцевого самоврядування;

9) судового захисту прав місцевого самоврядування;

10) підзвітності та відповідальності органів ради та її посадових осіб перед виборцям.

Ці загальні принципи утворюють «правовий каркас» демократичної концепції місцевого самоврядування, яка базується на забезпеченні рівного права громадян на місцеве самоврядування. У своїй сукупності вищезазначені принципи відображають сутність місцевого самоврядування як своєрідної форми

організації публічної влади [10]. Принципи місцевого самоврядування, що знайшли своє закріплення в конституційному законодавстві України, відповідають міжнародним стандартам, зокрема Європейській хартії місцевого самоврядування.

Принципи місцевого самоврядування, що містяться в Європейській Хартії місцевого самоврядування, застосовуються до всіх категорій органів місцевого самоврядування, існуючих в межах території відповідної сторони. Однак кожна сторона під час здачі на зберігання своєї ратифікаційної грамоти або документа про приєднання чи затвердження може визначити категорії місцевих або регіональних органів самоврядування, якими вона має намір обмежити сферу застосування цієї Хартії або які вона має намір вилучити з неї. Вона може також включити в сферу застосування цієї Хартії інші категорії місцевих або регіональних органів самоврядування шляхом подання в подальшому відповідного повідомлення Генеральному секретарю Ради Європи. Водночас слід враховувати, що Закон «Про місцеве само врядування в Україні» вступив у дію на стадії формування інституту місцевого самоврядування, і відповідно в ньому принципи викладені більш детально. Крім того, Європейська хартія була розроблена і отримала статус міжнародної конвенції в умовах давно сформованих систем місцевого самоврядування в державах Європи.

Представницькі органи місцевого самоврядування, сільські, селищні, міські голови, виконавчі органи місцевого самоврядування діють за розподілом повноважень у порядку і межах, визначених законами. Порядок формування та організація діяльності ради визначається Конституцією України та іншими законами, а також статутами територіальних громад.

Сесія Ради складається з пленарних засідань Ради, а також засідань постійних комісій Ради. Постійна комісія або робоча група Ради може проводити своє засідання у перервах пленарного засідання Ради у тих випадках, коли питання визнано невідкладним, чи за дорученням Ради, якщо пленарне засідання Ради пов'язане з прийняттям рішень, проведенням виборів, призначенням або затвердженням на посади посадових осіб. Сесія ради скликається в міру

необхідності, але не рідше одного розу на квартал. Першу сесію новообраної міської ради скликає голова міської виборчої комісії не пізніш, ніж через місяць після обрання ради в правомочному складі.

Для підготовки пропозицій щодо порядку проведення першої сесії і питань, які передбачається внести на її розгляд, чинний секретар ради організує формування підготовчої депутатської групи з числа новообраних депутатів. Порядок організації роботи визначається депутатською групою самостійно.

Першу сесію відкриває і веде до оголошення результатів голосування і підсумків виборів депутатів міської ради і міського голови голова міської виборчої комісії. Наступні сесії міської ради скликаються міським головою згідно з чинним законодавством в міру необхідності, але не менше одного разу на квартал, а з земельних питань не рідше одного разу на місяць.

Розпорядження міського голови про скликання сесії доводиться до відома депутатів і населення не пізніше, чим за 10 днів до сесії, а в виняткових випадках – не пізніше, чим за день до сесії з вказівкою часу скликання, місця проведення, питань, які передбачається внести на розгляд міської ради.

В порядку денному вказуються доповідачі і співдоповідачі з кожного окремого проекту рішення.

Черговою є сесія міської ради, яка розглядає питання, які передбачені планом роботи. Позачерговою є сесія, яка розглядає питання, що не передбачені відповідним планом роботи або яка скликається для розгляду невідкладних питань. Проекти рішень, інші документи і матеріали з питань, які вносяться на розгляд ради, доводяться до відома депутатів не пізніше, чим за 2 дні до відкриття сесії, а у виняткових випадках (з питань, внесених в порядок денний) – в день проведення сесії.

Сесію відкриває і веде міський голова або секретар міської ради, а в випадках, передбачених ч.2 ст.13 Регламента, сесію відкриває за дорученням ініціативної групи депутатів, один з депутатів цієї групи, а веде за рішенням ради – один з депутатів, який інформує депутатів про пропозиції, що надішли щодо порядку денного і прийнятих ними рішень.

Пленарне засідання починається з повідомлення головуючого на сесії про кількість присутніх депутатів.

Для ведення протокола сесії рада обирає секретаря.

Відділ організаційної і кадрової роботи надає допомогу в проведенні сесії.

Порядок денний, запропонований міським головою або секретарем ради, а також порядок роботи сесії затверджуються радою.

Питання затвердженого порядку денного можуть розглядатися в будь-якій послідовності, відкладуватись або вилучатись з порядку денного сесії. В ході сесії до порядку денного можуть вноситись додаткові питання, якщо матеріали мають потрібні погодження.

Головуючий на засіданні міської ради:

1. забезпечує виконання положень цього Регламента всіма присутніми на сесії;

2. веде засідання міської ради, стежить за додержанням кворума сесії і прийнятого депутатами порядка роботи;

3. організує обговорення питань;

4. надає слово доповідачам, співдоповідачам і депутатам, які виступають на сесії, надає слово для довідкової інформації працівникам міської ради, забезпечує рівні можливості депутатам для участі в обговоренні;

5. за згодою з радою надає слово запрошеним на сесію;

6. оголошує письмові запити, особисті заяви і довідки депутатів, надає депутатам слово для усних запитів, питань і довідок, а також зауважень по веденню сесії в порядку, передбаченому цим Регламентом;

7. проводить голосування депутатів з питань, які потребують прийняття рішень міської ради, і оголошує його результати;

8. вживає заходи щодо додержання порядка на засіданнях ради, при грубому порушенні його має право за згодою ради запропонувати особам, запрошеним на сесію, покинути зал засідань;

9. дає доручення, пов’язані з забезпеченням роботи сесії міської ради, постійним комісіям і депутатам.

Склад виконавчого комітету Деражнянської міської ради:

1. Ковпак Андрій Миколайович – міський голова.

2. Сидорук Валентина Аркадіївна – секретар міської ради.

3. Івахов Андрій Васильович – заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради.

4. Беднарський Олексій Альбінович - заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради.

5. Кухар Ігор Дмитрович – завідувач юридичним відділом.

6. Лавренюк Ніна Іванівна – голова міської ради ветеранів, член виконкому.

7. Онуфрійчук Володимир Іванович – головний лікар районної лікарні, член виконкому.

8. Черкаський Микола Васильович – директор Деражнянського професійного аграрного ліцею, член виконкому.

9. Юзва Максим Олексійович – начальник відділу містобудування, архітектури та ЖКГ РДА, член виконкому.

10. Футорний Руслан Валерійович – начальник Деражнянського відділення поліції, член виконкому.

11. Фещук Микола Іванович – приватний підприємець, член виконкому

12. Панасюк Анатолій Миколайович – в/ч А0553, електрик, член виконкому

13. Матус Віктор Олександрович – військовий комісаріат, член виконкому.

14. Кравченко Тетяна Йосипівна – начальник управління соціального захисту населення, член виконкому.

15. Сімашова Галина Миколаївна – директор ГМП "Інвентаризатор", член виконкому.

16. Ткачук Наталія Євгенівна – завідувач Деражнянським відділенням лабораторних досліджень ДУ "ХОЛЦ ДСЕСУ", член виконкому.

17. Антощишин Микола Петрович – начальник Деражнянського РЕМ ПАТ "Хмельницькобленерго", член виконкому.

18. Кирилюк Олег Андрійович – керівник Деражнянського районного відділу головного управління Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської

Виконавчий апарат Ради надає депутатам ради довідкові матеріали про обраних депутатів Ради. Довідковий матеріал про депутатів Ради повинен містити: прізвище, ім'я та по батькові депутата Ради; дату народження депутата Ради; дані про освіту, професію, посаду, місце роботи, партійність; поштову адресу, вказані депутатом Ради. Інші документи до першої сесії Ради надсилаються депутатам Ради у визначені цим Регламентом терміни [18].

До порядку денного першої сесії Ради мають бути включені такі питання:

– інформація голови територіальної виборчої комісії про підсумки виборів депутатів до Ради і визнання їх повноважень;

– про обрання голови Ради;

– про обрання заступника голови Ради.

– Перша сесія у разі необхідності може складатися з двох пленарних засідань Ради.

Інформація про скликання сесії Ради публікується в газеті «Вісник Деражнянщини», оприлюднюється на офіційному веб-сайті Ради за адресою:

У разі немотивованої відмови міського голови або неможливості його скликати сесію ради сесія скликається секретарем ради :

1. згідно з дорученням міського голови;

2. якщо міський голова без поважних причин не скликає сесію в двотижневий термін (ч.7 ст.46 Закона України “Про місцеве самоврядування в Україні”);

3. якщо сесія не скликається в строки, передбачені законом.

Пропозиції і зауваження, висказані депутатами на сесії міської ради, передані в письмовій формі головуючому на сесії, розглядаються радою або за її дорученням комісіями ради, або направляються на розгляд підзвітним і підконтрольним їй органам і посадовим особам, які зобов’язані розглянути ці

пропозиції, зауваження в строки, встановлені радою.

2.2 Аналіз формування місцевого бюджету територіальних громад в умовах децентралізації

Децентралізація владних фінансових повноважень держави являється однією з найбільш визначальних реформ починаючи з часів незалежності України. Одним із головних завдань реформи є формування ефективного місцевого самоврядування, створення комфортних умов для проживання населення, надання високоякісних та відкритих публічних послуг.

Соціально-економічний розвиток відповідних територій, фінансові забезпечення для наповнення місцевих бюджетів слугують як основні ступені досягнення ключових основ реформи децентралізації.

Найважливішою складовою є фінансова, від якої загалом залежить ефективність виконання основних завдань щодо соціально-економічного розвитку територіальної громади.

В кінцевому результаті, органи місцевої влади стали більш зацікавлені у збільшенні надходжень до місцевих бюджетів, пошук альтернативних шляхів для збільшення фінансових ресурсів, вдосконалення методів керування податками і зборами. Протягом останніх років спостерігаються високі темпи приросту власних доходів у спроможних громад. Місцевій владі стосовно використання коштів потрібно звернути увагу на формування більш оптимальної структури бюджетних видатків,здійснювати відповідний контроль витрат бюджетних коштів, проведення прогнозованого аналізу для упередження не раціонального витрачання коштів, створення ефективної системи функціонування управлінського апарату.

Готовність громади до реформи відображається у показниках виконання місцевого бюджету, адже відповідно від наявності ресурсів у місцевих бюджетах успішним кроком є реалізація таких потреб громадян:

– інфраструктурний розвиток громади;

– надання якісних державних послуг;

– створення сприятливих умов для розвитку підприємництва;

– залучення інвестиційного капіталу;

– розробка проектів соціально-економічного розвитку та їх фінансування.

Відповідно до статті 2 Бюджетного Кодексу України бюджети місцевого самоврядування – це бюджети сільських, селищних, міських територіальних громад, а також бюджети районів у містах (у разі утворення районних у місті рад) [1].

Забезпечення фінансовими ресурсами місцеве самоврядування залежить від його статусу. Тобто, чим більш розвинене місто й більша територія, тим більше підприємців та платоспроможних платників податків. Отже, місцеві бюджети складаються з двох основних частин – загального фонду (кошти, які призначення для реалізації загальних функцій) та спеціального фонду (кошти, які використовуються на конкретну ціль) [14, с.119].

Також місцевий бюджет складається з доходів та видатків. Доходи місцевого бюджету можна розділити на два види: власні доходи до яких відносять податкові, неподаткові та інші надходження, тобто ті доходи, які місцеве самоврядування може заробити; передані доходи до яких відносять міжбюджетні трансферти, тобто надходження від держави, ці кошти використовуються цілеспрямовано на конкретну ціль і в державний бюджет не повертаються.

Міжбюджетні трансферти поділяються на дотації та субвенції. Відмінність між дотаціями та субвенціями характеризується необмеженістю щодо їх використання. Дотації скеровуються переважно для фінансування наявних потреб місцевої громади, а субвенції навпаки - використанням цілеспрямованим шляхом для конкретної мети та встановленим Кабінетом Міністрів порядком їх спрямування. Видатки місцевого бюджету використовуються для фінансового забезпечення різних напрямів, деталі можемо розглянути на рис. 2.1 [7, с. 3].

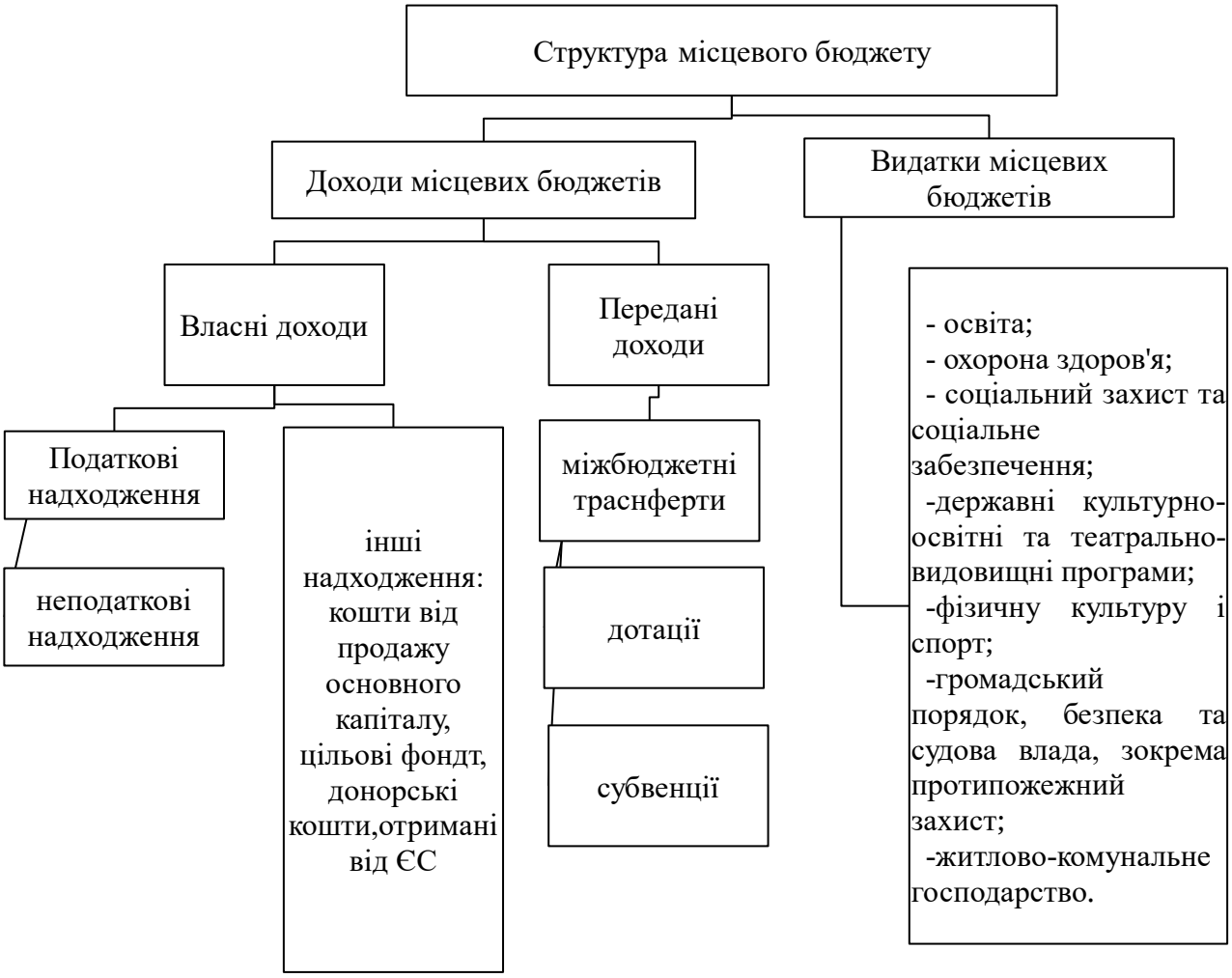


Рисунок 2.1 - Структура місцевих бюджетів, [8, с.3].

Структура місцевого бюджету відіграє важливу роль у формуванні та розподілу коштів. Це мов певний механізм, за допомогою якого місцева влада може проаналізувати свої надходження, витраченні власні та державні кошти, може контролювати свій баланс за рахунок чого правильно розподіляти фінанси. Цим можуть синтезувати розвиток територіальної громади та її спроможність. Роль місцевого бюджету в підсистемі фінансового регулювання зумовлене функціонуванням системи контролювання розподільних відносин у суспільстві та суб’єктів господарювання. Тому, розглянемо детальніше показники місцевого бюджету Деражнянської ТГ за 2017-2021 роки (табл.2.1).

Таблиця 2.1. Показники місцевого бюджету за 2017-2021 роки на прикладі Деражнянської територіальної громади, тис.грн., [3,4,5,6].

Найменування показника	Рік			
	2017	2018	2019	2021 (1 квартал)
Доходи	17582,4	29423,3	20983,7	39161,6
Видатки	10129,1	17328,9	28982,8	36757,8
Податкові надходження	14664,7	15447,2	19196,8	20952,2
Неподаткові надходження	1452,6	5918,6	588,2	3772,3
Міжбюджетні трансферти	1465,1	8057,5	1198,7	1443,7

Хочемо звернути вашу увагу, що на офіційному сайті Деражнянської міської ТГ були відсутні дані за 2020 рік, у зв'язку з реформуванням місцевого самоврядування. Відповідно до даних показників, ми проаналізували бюджет місцевого самоврядування до реформування та після (рис.2.2).

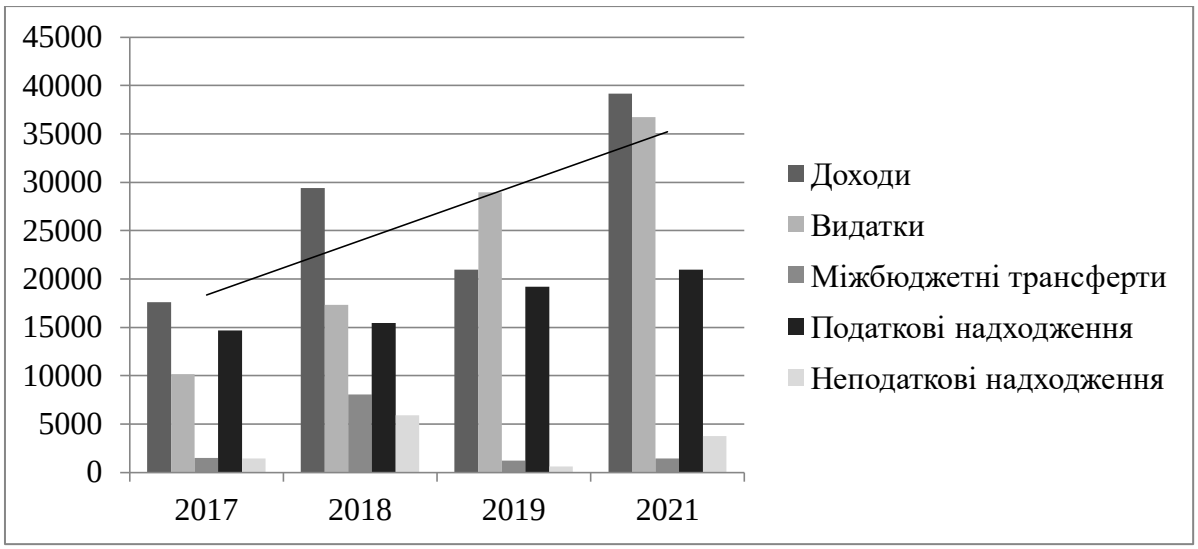


Рисунок 2.2 - Аналіз місцевого бюджету за 2017-2021 роки на прикладі Деражнянської територіальної громади, тис. грн., [3, 4, 5, 6].

На рис. 2.2. можемо спостерігати, що починаючи з 2017 року з кожним наступним роком доходи і видатки бюджету зростають і доходи більші за

видатки,що є хорошим показником для спроможної територіальної громади. Це свідчить про те, що громада може функціонувати самостійно за рахунок власних коштів і здатна забезпечити фінансовими ресурсами і на наступний рік.

Відповідно до бюджетних трансфертів (надходжень від держави) можемо спостерігати значне коливання показників протягом усіх років. До прикладу, 2017 та 2019 рік став найменш привабливим для виконання держаних програм, а у 2021 році міжбюджетних трансфертів надійшло у 1,5 рази більше а ніж за попередні роки. У 2021 році протягом 1 кварталу видатки зменшилися у 3 рази порівняно з попередніми роками.

Власні доходи Деражнянської ТГ формуються за рахунок податкових та неподаткових надходжень. Податкові надходження зростають, а це свідчить про активну та ефективну роботу податківців, що не можемо сказати про неподаткові. До прикладу, у 2019 році не виконання планових показників становило по таких податках:

- акцизний податок – 91,5 % в сумі – 307,9 тис. грн;
- транспортний податок – 39,1% в сумі складає 29,3 тис. грн.
- державне мито – 72,5% в сумі – 3,8 тис. грн;
- плата за надання адміністративних послуг – 92,4% в сумі – 55,5 тис.грн..

Однак, протягом 2017-2021років спостерігається тенденція зростання місцевого бюджету. Значне коливання надходжень міжбюджетних трансфертів та неподаткових надходжень не свідчить про зменшення надходжень грошових коштів до бюджету. Навпаки, це свідчить про раціональне використання фінансових ресурсів й збільшення податкових надходжень до місцевого бюджету.

Важливим елементом, що визначає рівень соціально-економічного розвитку території є аналіз темпів приросту показників місцевого бюджету. Тому, розглянемо та проаналізуємо основні показники за останні п’ять звітних років, що наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Темпи приросту показників місцевого бюджету Деражнянської територіальної громади за 2017 – 2021 роки,%, [3,4,5,6]

Найменування показника	Роки			
	2017	2018	2019	2021 (1 квартал)
Доходи	30,4	67,3	-28,6	86,6
Видатки	151,7	71	67,2	27
Податкові надходження	48	5,3	24,2	9,1
Неподаткові надходження	79	307,4	-90	541,3
Міжбюджетні трансферти	-47	450	-85,1	20,4

Для визначення темпу приросту показників місцевого бюджету Деражнянської ТГ у 2017 році стали такі базові показники за 2016 рік: доходи - 13489,0 тис.грн; податкові надходження - 9913,7тис. грн;бюджетні трансферти - 2763,7тис.грн.; видатки – 4023,4 тис.грн.; неподаткові надходження – 811,6 тис. грн. [3].

Протягом 2017-2018 років спостерігається тенденція зростання доходів місцевого бюджету. У 2021 році показники приросту доходів досягнули найвищого значення – 86,6% на відмінну від 2019 року, який досягнув мінімального рівня доходів бюджету -28,6%.

Найбільше видатків було використано у 2017 році – 151,7%. На відмінну попередніх років у 2021 році був дефіцит видатків, проте,не перевищував доходи. У 2017-2021 роках спостерігається значне коливання податкових надходжень, що свідчить про нестабільне економічне становище громади.

Неподаткові надходження у 2019 році становлять - 90% , що є результатом невиконання планових показників до надходжень місцевого бюджету. Проте, у 2018 та 2021 році неподаткові надходження перевищили податкові, що становлять в 2018 році – 307,4% та в 2021 році 541,3%.

У 2018 та 2019 році ми спостерігаємо скорочення надходжень міжбюджетних трансфертів, що сприяли до надмірного використання власних доходів. А в 2018 році було виділено 450% міжбюджетних трансфертів, адже

показники цього року свідчать про зростання економічного рівня Деражнянської територіальної громади.

Отже, проаналізувавши показники темпів приросту за місцевого бюджету можна зробити висновок, що місцевий бюджет протягом останніх п’яти років змінювався відповідно до потреб місцевої громади. Це свідчить про раціональну економічну політику органів влади, а також ефективне використання фінансових надходжень до місцевого бюджету.

Отже, відповідно до проведеного аналізу, можна зробити висновок, що Деражнянська територіальна громада перебуває на початковому етапі становлення економічного розвитку. Щодо надходжень до місцевого бюджету та видатків спостерігається різноплановість та наявність позитивного досвіду розвитку всієї територіальної громади.

2.3 Аналіз соціально-економічного розвитку об’єднаних територіальних громад

Соціально-економічний розвиток полягає у створенні умов для повноцінного незалежного функціонування територіальної громади, тобто комфорт та гідні умови життя мешканців громади, економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності. В сучасних умовах, для ефективного розвитку громад актуальним залишається пошук певних методів, принципів за якими робота місцевого самоврядування буде конструктивніша, ефективніша та результативна.

Відповідно Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [11], Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [10], Постанова Кабінету Міністрів України від 11 липня 2018 року № 546 «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2019-2021 роки» [13],

Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 №621 «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» [9], Наказ Міністерства економіки України від 04.12.2006 №367 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання» [8] спрямовує місцеву владу на створення своєї Програми соціально-економічного розвитку, яка слугує даною стратегією розробки розвитку соціально-економічного стану громади, в якій зазначено конкретні цілі, методи їх реалізації, джерело фінансування, аналіз мети, передбачення (прогнозування) можливих загроз та їх уникнення та кінцевий результат.

На прикладі Деражнянської міської територіальної громади розглянемо «Програму соціально-економічного розвитку Деражнянської міської громади на 2021 рік» у додатку А.

Програма соціально-економічного розвитку територіальної громади спрямована на конкретні цілі, які розподілені за наведеними вище напрямами. Проаналізувавши дану програму, ми можемо зробити такий висновок що місцевий уряд зосереджений на покращенні благоустрою міста (ефективне використання паливно-енергетичних ресурсів, охорона навколишнього середовища, забезпечення жителів транспортними послугами, капітальний ремонт доріг).

Комунальна власність також є не менш важливим структурним елементом і потребує місцевої підтримки в її розвитку, тому що на даний час утримання об’єктів комунальної власності забезпечує міська рада. Комунальне підприємство зорієнтоване на функціонування ресурсного центру підтримки ОСББ, підвищення якості надання житлово-комунальних послуг, проведення роз’яснювальної та претензійної роботи з боржниками для підвищення рівня оплати житлово-комунальних послуг населенням.

Важливим чинником розвитку також є співпраця на міжрегіональному та міжнародному рівні. Метою територіальної громади є збереження експортного

потенціалу підприємства Деражнянської міської ради, розширення міжрегіональних зв’язків, формування позитивного іміджу в регіоні.

Для розвитку підприємницького середовища характерним є створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу, надання підприємцям безкоштовні консультації та адміністративні послуги, розширити кількість сфер реалізації підприємницької діяльності у територіальній громаді.

Головна ціль напряму фізичного виховання та спорту полягає у всебічному розвитку особистості та формування здорового способу життя, досягнення фізичної та духовної досконалості людини, формування патріотичних почуттів у громадян та позитивного міжнародного іміджу держави.

Отже, можемо зробити висновок, що Деражнянська територіальна громада розвивається у різних напрямах це можна спостерігати у Програмі соціально-економічного розвитку Деражнянської міської територіальної громади. Даною Програмою місцева влада показує стратегічні цілі реалізації соціально-економічного розвитку, прагнення досягнути кращого та комфортного рівня життя, удосконалити інфраструктурний розвиток міста, створення потужної економічної громади в умовах сталого розвитку та формування позитивного іміджу.

Проте для повноцінного функціонування Деражнянської територіальної громади потрібно вирішити низку проблем, які уповільнюють можливість активного соціально-економічного розвитку:

1. Надання якісних адміністративних послуг жителям громади. У зв’язку з низькою якістю доріг та громадським транспортом для людей віддалених сіл задовольнити свої потреби є найболючішою темою в сьогоднішній час, адже усі державні послуги надаються лише у Деражнянській міській територіальній громаді, тому ми пропонуємо альтернативу. Для вирішення даної проблеми розробити електронний сервіс, за допомогою якого жителі зможуть користуватись послугами дистанційно та безкоштовно, а також збільшити кількість працівників у приймальних центрах надання адміністративних послуг.

2. Низький рівень якості життя. На жаль, проблема подолання бідності є і буде актуальною для нашої держави, адже на це впливає АТО - Операція Об'єднаних сил, яка потребує чи немалих коштів на утримання армії, Covid-19 не передбачуваний вірус, який призвів до економічної кризи. Через глобальні проблеми зріс рівень смертності навіть у Деражнянській територіальній громаді та знизив показники соціально-економічного рівня життя.

3. Подолання безробіття. Відповідно за статистичними даними з 2019 року по вересень 2021 року зроблено такий аналіз по безробіттю у Деражнянській ТГ (рис.2.3).

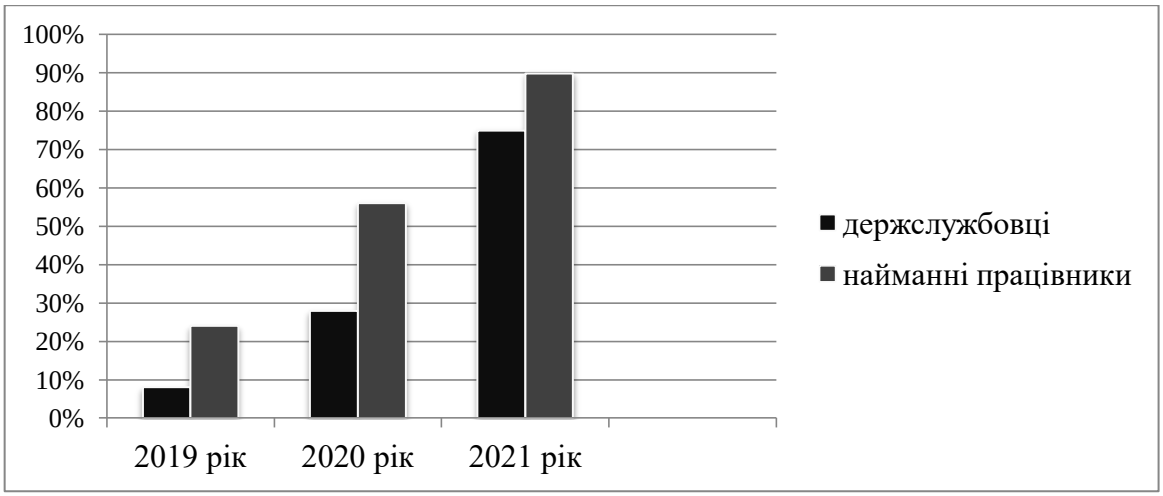


Рис. 2.3 - Аналіз безробіття протягом 2019 – 2021 роки Деражнянської ТГ, %

На жаль, ми можемо спостерігати, що у зв'язку з децентралізацією, кількість безробітних людей збільшилась у півтора рази (детальні статистичні дані наведені у табл. 3.2).

Таблиця 2.3. Статистичні дані про кількість безробітних за 2019-2021 роки у Деражнянській ТГ, %

Рік	Працівники місцевого самоврядування	Найманні працівники
2019	8%	24%
2020	28%	56%
2021	75%	81%

4. Низький рівень інфраструктури.
5. Ведення в експлуатацію комунальних підприємств.
6. Інвестиційний клімат та залучення інвестицій.
7. Екологічні проблеми [12].

Також, ми проводили опитування на базі Деражнянської міської територіальної громади, яка сформувалась 12 червня 2020 року, у складі якої 39 населених пунктів, 1 місто (Деражня), 1 селище міського типу (Лозове) і 37 сіл. 80 жителів громади різних вікових категорії переважно 18-55 років стали учасниками опитування за власним бажанням. Усі вони відповідали на запитання «Чи відомо Вам щось про реформу децентралізації, і що реформування відбулось і в Деражнянському районі?». Розглянемо результати опитування на рис. 2.4.

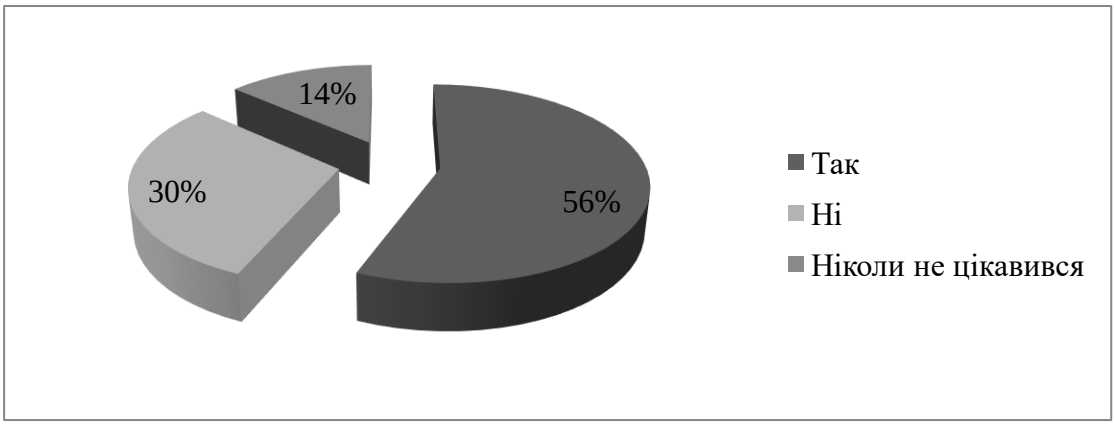


Рис. 2.4 - Рівень обізнаності жителів Деражнянської міської територіальної громади про реформування Деражнянської ТГ та реформу децентралізації,%

Станом на вересень 2021 року, через рік після реформи, 30 % громадян не знали про реформування, це стали учасники віком 18-25 роки. Найкомпетентнішою у цьому питанні стала вікова категорія 26-55 років, яка становила 56%. Ніколи не цікавились -14% опитуваних. Проте, вікова категорія різна, але хочемо зауважити, що більшість з них це жителі сіл та селищ.

Жителі громади віком 45 років сподіваються на кращі зміни у місцевій владі, а також на чесне виконання своїх повноважень та наполегливу працю, оскільки під час реформування територіальної громади відбулись значні зміни в

управлінській структурі місцевого самоврядування. На даний час там працюють молоді, освічені, перспективні громадяни, які вміло та ефективно виконують свої повноваження.

На жаль довіру в респондентів віком 46 - 55 місцева влада не викликала. Переважна кількість жителів віддає перевагу рівню життя, яке було у часах СРСР. Проте, хочемо зазначити, що такі великі розбіжності в опитуванні (рис. 2.5) виникли через вплив зовнішніх політичних, економічних факторів, а також вірусу Covid-19, операцій об'єднаних сил, які призвели до економічної кризи, нестабільного стану в країні, що в свою чергу стало причиною зневіри та не довіри до влади як в країні так і в місцевому самоврядуванні. Завдяки підтримці жителів громади, місцеве самоврядування прикладають усі зусилля для соціально-економічного розвитку Деражнянської територіальної громади.

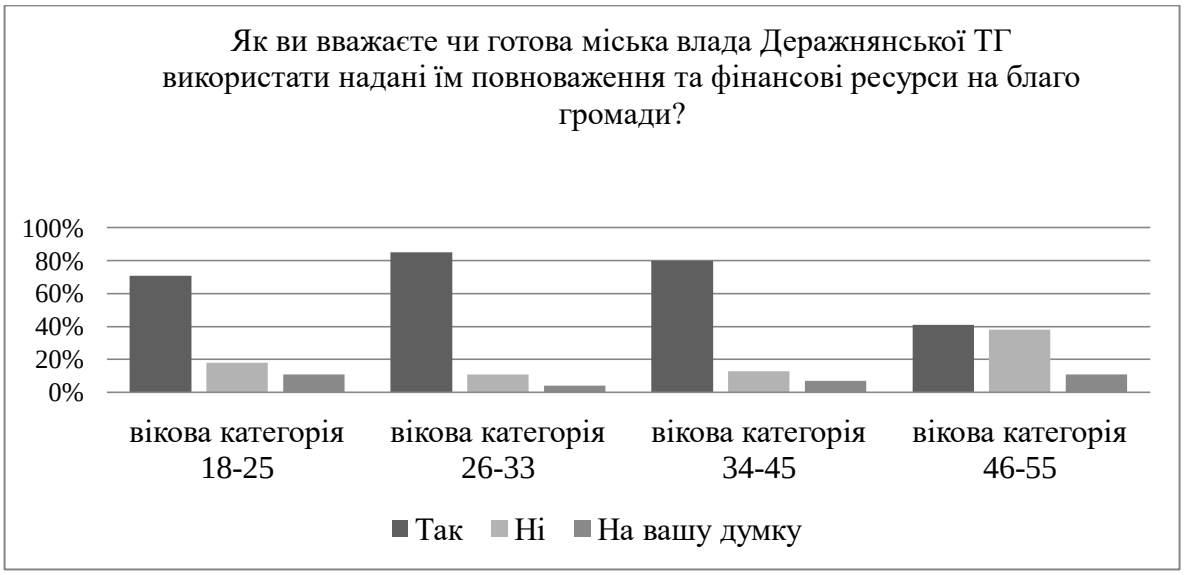


Рис. 2.5 - Результати опитування жителів громади щодо ефективності управління територіальною громадою

Відповідно до даного опитування жителів громади чи відчули вони зміни після реформування. В середньому 89% відгукнулись позитивно (рис. 2.6), адже за останній рік було виконано чи не мало роботи, проектів та програм, які профінансувались за місцевий бюджет, наприклад Програма

благоустрою міста, капітальний ремонт доріг Голосків – Деражня – Лука - Барська, підтримка малого та середнього бізнесу та інші.

	18-25	26-33	34-45	46-55
Так	91%	90%	93%	82%
ні	9%	4%	4%	7%
нічого не змінилось	0	6%	3%	11%

Рис. 2.6 - Результати опитування жителів щодо наслідків впровадження реформи децентралізації

Отже, на основі проведеного опитування результати якого, ми відобразили у Додатку Б, ми можемо погодитись з думкою громади , що після реформи децентралізації, місцеве самоврядування працює набагато ефективніше, прозоріше та в межах своїх повноважень про це свідчить соціально-економічне становище громади в даний час. Реформа децентралізації позитивно вплинула на розвиток територіальної громади тому, що після реформування пройшов один рік та за такий короткий термін спостерігаються відмінні результати соціально-економічного розвитку територіальної громади та активність, підтримка самих жителів.

Висновок до розділу 2

Проаналізувавши показники темпів приросту за місцевого бюджету можна зробити висновок, що місцевий бюджет протягом останніх п’яти років змінювався відповідно до потреб місцевої громади. Це свідчить про раціональну економічну політику органів влади, а також ефективне використання фінансових надходжень до місцевого бюджету.

Дослідження управління інформаційно-комунікативним забезпеченням діяльності Деражнянської міської ради виявило як позитивні, так і негативні сторони функціонування інформаційнокомунікативного забезпечення.

Деражнянська територіальна громада знаходиться на початковому етапі формування спроможної та ефективної громади, адже незважаючи на досягнення які здобула в умовах децентралізації все рівно залишається низка проблем, які уповільнюють ефективність соціально-економічного розвитку громади. Для вирішення основних проблем визначено що соціальне інвестування частини видатків місцевого бюджету у співпраці з приватним сектором є ефективним інструментом соціально-економічного розвитку. Такий підхід дозволить раціонально розпоряджатися бюджетними коштами та спрямовувати їх на основні потреби мешканців. В результаті, органи місцевої влади, спрямувавши кошти в соціальний об’єкт, отримають довгостроковий соціальний та економічний ефект, оскільки 30% чистого прибутку використовуватиметься на реалізацію громадських проєктів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Впровадження інноваційних технологій ефективного управління персоналом в органі місцевого самоврядування

Для вдосконалення системи ефективного управління персоналом в органах місцевого самоврядування можна запропонувати комплекс дій.

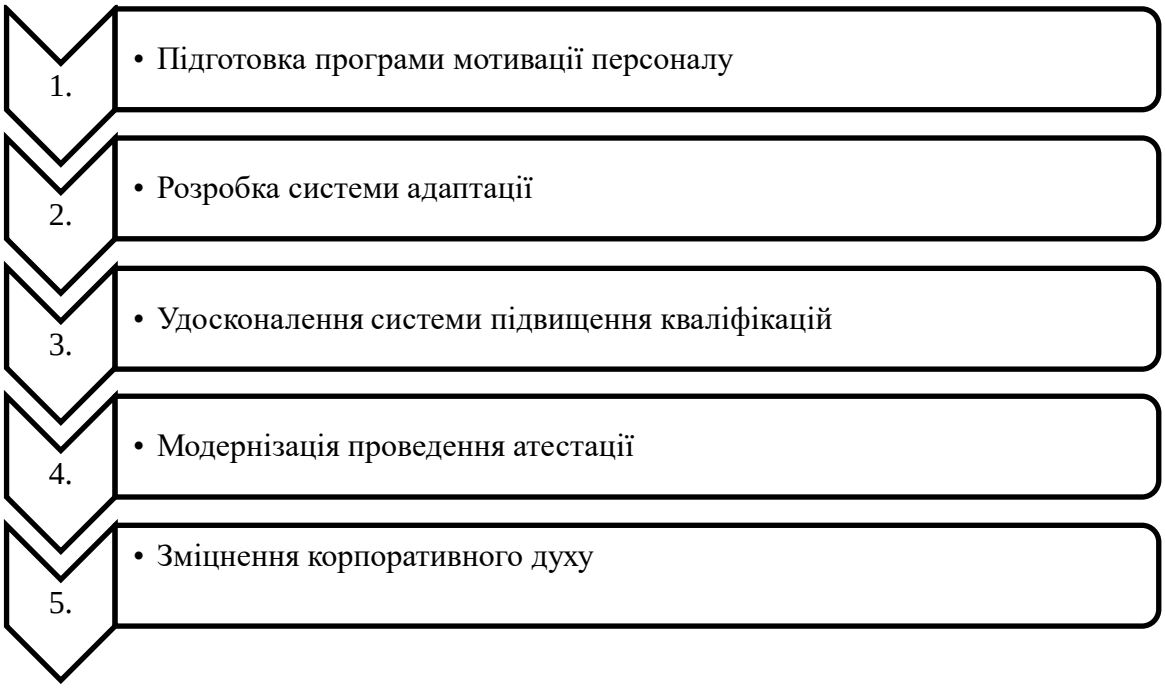


Рисунок 3.1 - Заходи щодо вдосконалення системи ефективного управління персоналом в органах місцевого самоврядування

1. Підготовка програми мотивації персоналу. З метою підвищення рівня мотивації та лояльності персоналу, у першу чергу необхідно правильно побудувати мотиваційну систему, що дозволить ефективно його використовувати. Важливо об’єднати колектив, надихнувши його новим задумом. Водночас, для того щоб програми мотивації працювали і були

ефективними, необхідно розглядати кожного працівника, як індивідуальність, із його прагненнями, потребами та побажаннями. На сьогодні відомі безліч методів мотиваційних заходів, які можуть носити як матеріальний так і нематеріальний характер. Тому, загальний результат буде залежати від правильного використання та поєднання цих методів.

2. Розробка системи адаптації. Адаптація передбачає пристосування нового члена колективу до тих умов та соціальних норм колективу, які в ньому діють, її не можна розглядати тільки як опановування нової роботи. Новим працівникам необхідно знати про місце роботи, посадові обов'язки відповідно до посадової інструкції, вимоги до роботи, познайомитись з колективом, ознайомитись із документообігом, розподілом обов'язків між заступниками міського голови. Все це пізнати без допомоги колективу не можливо.

Закріплення функцій управління адаптацією може проходити за наступними напрямками:

- визначити відповідального за адаптацію в службі управління персоналом.
- у самостійних відділах та управліннях розподілити фахівців, що будуть займатися управлінням адаптацією, діяльність яких контролюватиме служба управління персоналом.
- - розвиток наставництва.

3. Удосконалення системи підвищення кваліфікацій.

Для більш якісного та результативного підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування можна запропонувати:

- розглянути можливість розробки Програми навчання для посадових осіб в перший місяць їх обрання (для працівників без досвіду).

- запровадити систематичну практичну підготовку для службовців, які вперше вступають на службу в органах місцевого самоврядування.

- регулярно проводити оцінювання потреб у темах та формах проведення навчання.

- проведення навчання за темами вузької спеціалізації.

- розглянути можливість Центрам підвищення кваліфікації проводити навчання з виїздом до міських рад та територіальних громад, це дасть змогу більшій кількості посадових осіб підвищити свій кваліфікаційний рівень. Особливо, якщо це організація навчання для депутатів міських рад та територіальних громад.

4. Модернізація проведення атестації. Головною метою атестації персоналу має бути: оцінка результатів роботи посадової особи, виявлення недоліків в рівні підготовки, визначення відповідності займаній посаді, покращення управління персоналом, перевірка сумісності із колективом, підвищення кадрової дисципліни та відповідальності, покращення соціального та психологічного клімату у колективі.

Метою атестації не може бути особиста антипатія та позбавлення «небажаних» працівників.

5. Зміцнення корпоративного духу. Чим більший колектив, тим складніше працювати в ньому та налагоджувати стосунки та спілкування. Кожна людина індивідуальна, тому у великому робочому колективі буває складно знайти спільні теми для обговорення, окрім обговорення робочих моментів. У будь-якому випадку колеги по роботі повинні шукати компроміси, обговорювати спірні питання та проявляти толерантність. Коли в організації не комфортна психологічна обстановка, ефективність працівників значно знижується, в умовах стресу складно зосередитися та якісно працювати. Тому керівник повинен приділяти значну увагу на те, щоб в колективі було взаєморозуміння.

Як один із варіантів для досягнення взаєморозуміння в колективі є Тимбілдинг.

Тимбілдинг – це заходи та ігри для персоналу, які дозволяють кожному співробітнику навчитися справлятися з особистим стресом, краще вивчити себе, залишати душевні переживання за межами роботи. Крім цього він дозволяє співробітникам ближче пізнати один одного, покращити горизонтальну комунікацію. Сучасні ігри на згуртування колективу дозволяють співробітникам по-справжньому розслабитися, при цьому виробити навички співпраці та

взаємодопомоги, атмосфера відпочинку та азарту, що панує на подібних іграх, дає колективу натхнення, коли всі спільно працюють над вирішенням завдань, які виникають в під час гри, то між ними виникають дружні відносини.

Також корисно для зміцнення корпоративного духу буде проведення заходів згідно спільних інтересів, «корпоративів», екскурсій тощо.

Таким чином в системі HR дуже важливо добре розуміти людей, знати та розуміти їхні потреби, це допоможе зрозуміти те, що всі люди різні та цікаві по-своєму, а також те, що деякі більшою мірою потребують в інструкціях та управлінні ніж інші.

Спробувати поставити себе на місце іншої людини – також дуже корисний прийом. Тому, службі управління персоналом потрібно:

- вміти знаходити індивідуальний підхід до мотивації персоналу;
- вміти вести планування та складати план дій;
- сприяти розвитку позитивних звичок у працівників;
- вміти планувати до будь-яких подій мотивацію дій.

В процесі роботи дуже важливо залучати співробітників до процесу прийняття рішень, обмінюватись інформацією з ними, уважно їх вислуховувати, давати час на адаптацію та, давати можливість висловлювати свої заперечення.

Сучасне спрямування інновацій в управлінні персоналом пов’язане із вирішенням наступних завдань:

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 [36].

В сучасній практиці для виконання поставлених завдань використовують такі інноваційні інструменти для управління персоналом: аутстаффінг, менторство, коучинг, мотивація і впровадження віртуального офісу.

Таблиця 3.1 – Інноваційні інструменти управління персоналом [36; 73]

Інструмент	Визначення
Аутстаффінг	це форма тимчасового найму працівників для виконання різного виду робіт, працівники оформлені у штат в компанії аутстаффера
Менторство (наставництво)	це процес навчання під час якого особистим прикладом відбувається практична передача професійних та інших знань і навичок від старшого до молодшого, від більш досвідченого до менш досвідченого.
Коучинг	це система принципів та прийомів, які сприяють розвитку потенціалу особистості, також забезпечують ефективну реалізацію та максимальне розкриття цього потенціалу. Основним завданням коучингу є сприяння прийняттю та реалізації людиною усвідомлених та відповідальних рішень з проблематичних питань.

У сучасних способах і методах мотивації слід виокремити наступні особливості та загальні принципи:

– певна самостійність дій економістів та менеджерів в рамках їх обов’язків, самостійність працівників;

– кожен працівник остерігається втратити своє джерело доходу, тому як правило, всі намагаються більше вкласти в підвищення кваліфікації, в нові технології та науку;

– використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці в залежності від складності умов праці, важливості роботи в різноманітних її варіюваннях;

– переважне застосування погодинної форми заробітної плати у різних її варіюваннях відповідно до контрактної форми трудової діяльності.

– досить критичне ставлення до нормування праці, як важливого інструменту її організації [1].

Віртуальний офіс – це ресурс, який використовується для людей, які живуть у різних країнах, а також працюють у різних організаціях, вони можуть спільно брати участь в розробленні будь-якого проекту, або декількох проектів. Головними перевагами віртуального офісу є: єдиний робочий простір, мобільність, безпека, збереження даних, контроль, простота доступу та висока фінансова ефективність [36]. Варто зауважити, що віртуальні офіси є особливо актуальними в умовах діє жорсткого карантину.

На зміну класичним підходам до управління персоналом та класичному інструментарію приходять диференційовані, гнучкі інструменти, такі як управління ефективністю, тренінги, єдині системи мотивації, успішне планування. Цінними стають різноманітність та індивідуальність, натомість тренінгів з'являється peer-to-peer навчання (взаємне).

Стандартні HR-процеси (розрахунок заробітної плати, адміністрування, навчання, пошук та підбір, оцінка) в майбутньому будуть лише автоматизовані. Більше увага буде приділятися на гнучкі команди, розвиток через коучинг, менторство, фриланс. Поступово змінюється класична форма навчання, дистанційні курси стануть основним інструментом, активно буде впроваджуватись гейміфікація та різні ігротехніки, peer-to-peer навчання, розвиватимуться спільноти, замість аудиторних тренінгів.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом в ОМС є підтримка та актуалізація такої ланки як етизація управлінської діяльності. Це пов'язано з тим, що основу службового (ділового) етикету становлять чітко визначені принципи, котрі можуть бути адаптовані до системи державної служби, тому що забезпечують гармонізацію, дотримання дисципліни і найбільш ефективну організацію діяльності державних службовців з досягнення основної мети - служіння народові України.

Застосування норм та правил сучасного ділового етикету базується на таких основних принципах [40, с.295]:

- гуманізму й людяності (ввічливість, тактовність, скромність та точність);

- доцільності, згідно з чим етикет дає можливість людині поводитися розумно, просто і зручно для неї самої та її оточення;

- естетичної привабливості поведінки;

- поваги до звичаїв та традицій тієї країни, в якій перебуває та спілкується людина.

Складові формування професійної етики державного службовця зображено на рис. 3.2.

Рис. 3.2 Складові формування професійної етики державного службовця

Відповідальне ставлення до професійної діяльності це ще одна важлива професійно-етична вимога до публічного службовця.

Професійна відповідальність – це здатність людей свідомо виконувати певні моральні вимоги та завдання, які стоять перед ними, здійснювати правильний моральний вибір для досягнення певного результату [1].

Вона тісно пов'язана з професійною етикою посадових осіб та їх професійними можливостями. Ще одним важливим поняттям професійної етики виступає поняття професійного обов'язку, в якому чітко та детально закріплюються службові обов'язки спеціалістів будь-якої галузі професійної діяльності. Усвідомлення свого професійного обов'язку схиляє багатьох фахівців підходити до справи із найбільшою відповідальністю, орієнтуватися не на особисті, а на національні, суспільні інтереси [1].

Специфіка професійної етики посадової особи полягає, перш за все, в особливостях професійної діяльності, які безпосередньо пов'язані з правовим статусом чиновника, в можливостях, наданих Конституцією, реалізувати владні повноваження від імені держави, у спроможності приймати суб'єктивні рішення, використовуючи власні моральні і вольові принципи.

Важливими аспектами морального життя представників державного управління, що розглядає етика державного управлінця, є:

– ставлення професійної групи та кожного державного управлінця до суспільства та його інтересів;

– виявлення основних принципів, цінностей, та професійно-етичних норм державно-управлінської діяльності;

– визначення моральних якостей особистості представника державного управління, що забезпечуватимуть оптимальне виконання ним професійного обов'язку, в тому числі обґрунтування професіоналізму як моральнісної якості державного управлінця;

– усвідомлення специфіки моральнісних відносин представників державного управління та громадян, які є безпосередніми об'єктами (й водночас – суб'єктами) їх професійної діяльності;

– розкриття змісту взаємовідносин в середині професійних колективів органів державного управління, специфічних моральних та професійноетичних норм, котрі виражають ці відносини;

– визначення засобів підтримки професійної етики державних управлінців, у тому числі виявлення завдань та методів, мети, особливостей, професійного етичного навчання персоналу.

Основні компоненти етики державного управлінця зображені на рис. 3.3.

Рис. 3.3 Основні компоненти етики державного управлінця

Необхідною умовою для якісного виконання професійних обов'язків є впровадження такого інструменту, як наставництво, яке є формою «навчання на робочому місці, яке спрямоване на довгострокове оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов'язків професійних знань, умінь і навичок, а також особистих якостей новопризначених державних службовців, і здійснюється у формі консультацій, порад та роз'яснень, які надає закріплений за цією особою наставник» [41].

У сучасних умовах наставництво виступає системою управління корпоративними вміннями й знаннями організації. Воно сприяє просуванню в

навчанні на робочому місці, що спрямоване на довготривале вивчення та розвиток необхідних для виконання посадових обов'язків знань, умінь, навичок, а також допомагає новопризначеним державним службовцям оцінити корпоративну політику. Наставництво являє собою систему, в якій наставник є ключовою ланкою.

Наставник – це людина, яка володіє високим рівнем комунікації, певним досвідом та знаннями, прагне допомогти своєму підопічному набути досвіду, необхідного для оволодіння професією. Професійна адаптація новопризначених посадових осіб у державній установі є основними категоріями процесу наставництва. Наставник відповідає за інтеграцію нового державного службовця до виконання повноважень, що прямо пов'язані з виконанням завдань та функцій державного органу. Він здійснює процедури, які призводитимуть до повного освоєння новопризначеним держслужбовцем своїх обов'язків, правил та норм установи і колективу. Отже, застосування інструментарію, спрямованого на обмін знаннями, вказує про важливість їх передачі між співробітниками для управління знаннями загалом. Результативне управління знаннями удосконалить швидкість і якість прийняття управлінських рішень, допомагатиме здійсненню реформ, сприятиме довірі та підтримці зі сторони громадян і міжнародних спільнот, особливо для підсилення інституційної здатності державної служби.

3.2 Використання міжнародного досвіду в підвищенні якості системи управління персоналом в органі місцевого самоврядування

Пришвидшення реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади є одною з найактуальніших та невідкладних проблем в побудові сучасної демократичної, конкурентоспроможної та єдиної Української держави та забезпеченні її сталого економічного розвитку. Враховуючи досвід зарубіжних країн, питання впровадження економічних,

політичних та соціальних перетворень в Україні варто розглядати саме в контексті європейської інтеграції.

Ефективне здійснення цього курсу вимагає від органів влади усіх рівнів наступних заходів: реформування принципів і методів роботи (в сфері підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів);здійснення суттєвих інституційних змін; стимулювання розвитку місцевого самоврядування забезпечення фінансово-економічних можливостей тощо. Кризові суспільні явища, прояви націоналізму або сепаратизму, протестні акції, які відбуваються в нашій країні останнім часом – значною мірю результат нерозвиненості народовладдя та демократичних форм управління суспільним розвитком та надмірної централізації влади.

Основними факторами, які перешкоджають модернізації місцевого самоврядування в Україні є:

– відсутність стратегічного бачення розвитку країни та зосередження повноважень у ЦОВВ;

– недосконаліть правових механізмів та відсутність чіткого фінансового механізму реалізації реформ місцевої влади, її формальний, імітаційний характер;

– корупція в ОВ і ОМС.

Підсумком тривалого розгляду політиками, науковцями, практиками цих проблем виступає Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схвалена Кабінетом Міністрів розпорядженням від 1 квітня 2014 р. № 333-р, яка передбачає виконання нижче перелічених пріоритетних завдань реформи:

– гарантування якості і доступності публічних послуг;

– забезпечення оптимального розподілу мандатів між органами державної владита і ОМС;

– визначення аргументованої територіальної бази для здійснення діяльності органів місцевого самоврядування і органів виконавчої влади для

забезпечення належної якості публічних послуг, які надаються цими органами та їх доступності;

– створення відповідних фінансових, матеріальних, організаційних умов для того щоб забезпечити виконання органами місцевого самоврядування власних та делегованих повноважень.

Для виконання таки завдань потрібно:

1. Прискорити законодавче і нормативно-правове врегулювання питань місцевого самоврядування в Україні з урахуванням реального рівня економічного, соціального, культурного розвитку територіальних громад та основних принципів Європейської хартії місцевого самоврядування, забезпечити передусім правову, матеріально-фінансову, організаційну самостійність органів місцевого самоврядування, повноту і виключність їх повноважень і функцій на підвідомчий території.

2. Запровадити в практику принципи доброго врядування, сформульовані міжнародними організаціями (ООН, Рада Європи та ін.) для органів місцевого самоврядування, які мають сприяти:

– реалізації нових підходів до вироблення та впровадження регіональної політики на місцевому рівні, зокрема на засадах широкого консенсусу з різними групами населення;

– стратегічному баченню управління людськими ресурсами;

– орієнтації на попит, збільшенню поінформованості щодо основних напрямів та пріоритетів політики;

– упровадженню проектного менеджменту;

– створенню широкої мережі навчальних інституцій, забезпеченню взаємозв’язків між навчальним процесом та практичною діяльністю;

– розвитку інституційної спроможності місцевої та регіональної влад» [42].

Враховувати у процесі імплементації стратегії “доброго врядування” на місцевому рівні такі чинники:

- зовнішні умови, такі як розширення ЄС, розвиток співробітництва між Україною та ЄС;

– «удосконалення законодавства у сфері місцевого самоврядування;

– навчальні заходи та просвітницьку роботу;

– створення нових інформаційних служб та комплексної інформаційної системи з питань “доброго врядування”;

– використання нових індикаторів у впровадженні системи якості та забезпеченні взаємодії між владою та громадою» [42].

3. Оновити систему адміністративно-територіального устрою країни, яка не відповідає сучасним реаліям «у напрямі створення»:

– трьох рівнів адміністративно-територіальних одиниць – базового (громада) – районного – регіонального;

– самодостатніх територіальних громад та дієздатних органів місцевого самоврядування, спроможних здійснювати законодавчо визначені повні та виключно власні, а також делеговані державою повноваження.

Ці трансформації мають бути спрямовані на підвищення ефективності управління суспільним розвитком у просторовому вимірі, демократизацію та прозорість вирішення місцевих справ, поставити в центр уваги людину, її інтереси та потреби» [42].

4. Оптимізувати «систему територіальної організації влади за такими напрямами:

– зменшення диспропорцій у розмірах між адміністративно-територіальними одиницями одного рівня, формування обґрунтованих розмірів адміністративно-територіальних одиниць та не включення населених пунктів до складу інших населених пунктів;

– розподіл повноважень між територіальними органами влади, яке має відбуватися в двох аспектах: поділ повноважень між органами державної влади й органами місцевого самоврядування, а також між органами місцевого самоврядування різних рівнів;

– подальша демократизація діяльності територіальних органів влади, насамперед шляхом розширення використання інструментів безпосередньої демократії» [42].

5. Провести «інституційну трансформацію органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади на оновленій територіальній основі – провести укрупнення певної частини існуючих районів, а також територіальних громад на основі їх добровільного об’єднання на низовому рівні до такого розміру, який забезпечить їм необхідні інфраструктурні, кадрові, організаційні ресурси, достатні власні джерела наповнення місцевого бюджету» [42].

6. На конституційному рівні визначити за принципами субсидіарності та децентралізації державної влади оптимальний баланс компетенцій органів місцевого самоврядування базового, районного та «обласного рівнів, здійснюваних ними функцій, власних та делегованих повноважень, а також відповідальності перед територіальними громадами і державою. Чітко розмежувати за цими принципами завдання, функції та повноваження між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади на різних рівнях адміністративно-територіального устрою» [42], а також між ОМС різних рівнів, регламентувати порядок їх взаємодії та відповідальності з метою недопущення дублювання та подвійного підпорядкування».

7. Створити обласні та районні виконавчі органи місцевого самоврядування (виконавчі комітети), що будуть надавати населенню більшу частину адміністративних послуг, властивих обласному та районному рівням. Одночасно, позбавити відповідних компетенцій обласні та районні державні адміністрації, котрим необхідно змінити статус із органів загальної компетенції на органиконтрольно-наглядового типу, відповідно, на обласномутарайонному рівнях, які забезпечуватимуть контроль за законністю актів ОМС на відповідній території, баланс в діяльності територіальних органів центральних органів виконавчої влади.

8. Забезпечити фінансову, матеріальну та організаційну незалежність місцевого самоврядування України, як одну із головних умов розбудови демократичної держави. Необґрунтована централізація бюджетного ресурсу значно послаблює фінансову базу органів місцевого самоврядування, їх

зацікавленість в пошуку нових джерел доходів, схиляє до пасивного очікування допомоги із державного бюджету, закладає основи тривалої дотаційності більшості регіонів, а також загострює політичні та соціальні протиріччя у суспільстві.

9. Розробити дієві механізми фінансової підтримки місцевих органів влади стосовно виконання спільних програм та проектів в межах транскордонного співробітництва, яке сьогодні є інноваційним інструментом забезпечення «доброго врядування» та сталого регіонального розвитку, спрямованим на усунення негативного впливу кордонів на повсякденне життя населення.

10. Забезпечити формування кадрового корпусу місцевого самоврядування на основі професійних якостей та високого рівня компетентності. На прикладі таких країн, як Польща, Латвія, Німеччина, Франція та Іспанія проведемо аналіз роботи системи органів державної служби.

Організація управління персоналом державної служби в Польщі має свої особливості. До її обов'язків належать:

– встановлення стандартів управління людськими ресурсами державної служби та побудова основних принципів щодо дотримання законодавства про державну службу;

– створення та реалізація єдиної стратегії управління людськими ресурсами державної служби;

– забезпечення співробітництва з питань державної служби на міжнародному рівні;

– забезпечення умов для поширення інформації про вакантні посади;

– поширення інформації про діяльність державної служби;

– планування, організація та контроль щодо процесу навчання та проходження підвищення кваліфікації кадрів державної служби;

– керування процесом управління персоналом державної служби; – забезпечення дотримання законодавства про державну службу тощо [43].

Розглядаючи побудову системи управління персоналом державної служби Латвії, вкажемо на те, що функціонування системи спрямовано тільки на

управління людськими ресурсами, зайнятими в державному секторі. Адаптації цієї системи до сучасних умов не приділено багато уваги.

У Німеччині функції управління персоналом державної служби стосуються таких питань: основи публічної служби; національне право; тарифне право забезпечення; питання управління, модернізації та організації публічних адміністрацій та офісів; скорочення бюрократії; дерегулювання; скорочення корупції; питання міжнародного співробітництва. Службовці Німеччини перебувають в одному з трьох видів правового статусу, котрі різняться рівнем правової захищеності й обсягом функціональних обов'язків [44].

Підготовча служба виділяється щонайменшою правовою захищеністю, посадову особу можуть звільнити за дисциплінарне порушення. Він не обіймає жодної посади, а проходить теоретичну та практичну підготовку. Випробувальна служба починається з призначення на посаду та триває від одного року в службовців простого рівня, до трьох років у службовців високого рівня. Пожиттєве призначення отримують службовці, яким на момент призначення виповнилося 27 років та які мають успішно закінчену випробувальну службу. Управління персоналом державної служби в такій країні, як Іспанія, організовано як закриту систему, основною ознакою, якої є набір персоналу до державних органів виконавчої влади на окрему посаду основного рівня, в межах якої допустиме кар'єрне підвищення й пропорційне підвищення заробітної плати [45].

Такий вид системи управління є дуже ієрархічним, він опирається на системі доступності кар'єри у межах офіційного органу, відповідно до диплому щодо рівня освітньої підготовки.

Основні положення іспанської системи управління персоналом державної служби такі:

– суттєві зміни безпосередньо в людських ресурсах;
– зміна умов та оплати праці;

– запровадження інноваційного підходу до класифікації державних посад, що надає можливість, у свою чергу, вибрати працівника на певну посаду державної служби тощо [46].

Зокрема, державна служба Франції є «чітко регламентованою системою управління з притаманним їй духом ієрархічності. Ці риси, тим не менше, не перетворюють державних службовців на звичайних безініціативних виконавців, що складають лише механізм державного апарату управління. Фахівці вважають, що концепція розвитку кар'єри державного службовця у Франції ґрунтується на усвідомленні кількох складників» [48].

У Франції «правовий статус службовця більше враховує специфіку його роботодавця, тобто держави, а тому регулюється нормами адміністративного, а не трудового права. Це стосується права державної служби, що відзначається нерівністю сторін, особливим порядком вирішення трудових спорів і додатковими обмеженнями стосовно службовця з відповідною компенсацію, зокрема матеріальною та моральною.

Другий аспект розкривається у тому, що державну службу Франції зорієнтовано на її безперервність, тобто особа, поступивши на державну службу, зазвичай залишається в системі протягом усього трудового життя, поступово просуваючись у кар'єрному зростанні» [47].

Державна служба Франції виділяє два види зростання по службі:

- за ступенем: відбувається автоматично в межах певного рангу і пов'язано в більшій мірі із вислугою років;

- високі оцінки можуть прискорити службове зростання, а низькі не можуть завадити, за умови максимального стажу у певному класі посад;

- за рангом: ріст залежить від досягнень претендентів і успішного проходження загальнонаціонального, відкритого конкурсного відбору.

У багатьох інших країнах – членах ЄС функціонує така система управління персоналом державної служби, як у Франції.

Основні характерні ознаки управління персоналу державної служби в Україні наведені на рисунку, рис. 3.4, [40, с.78-83].

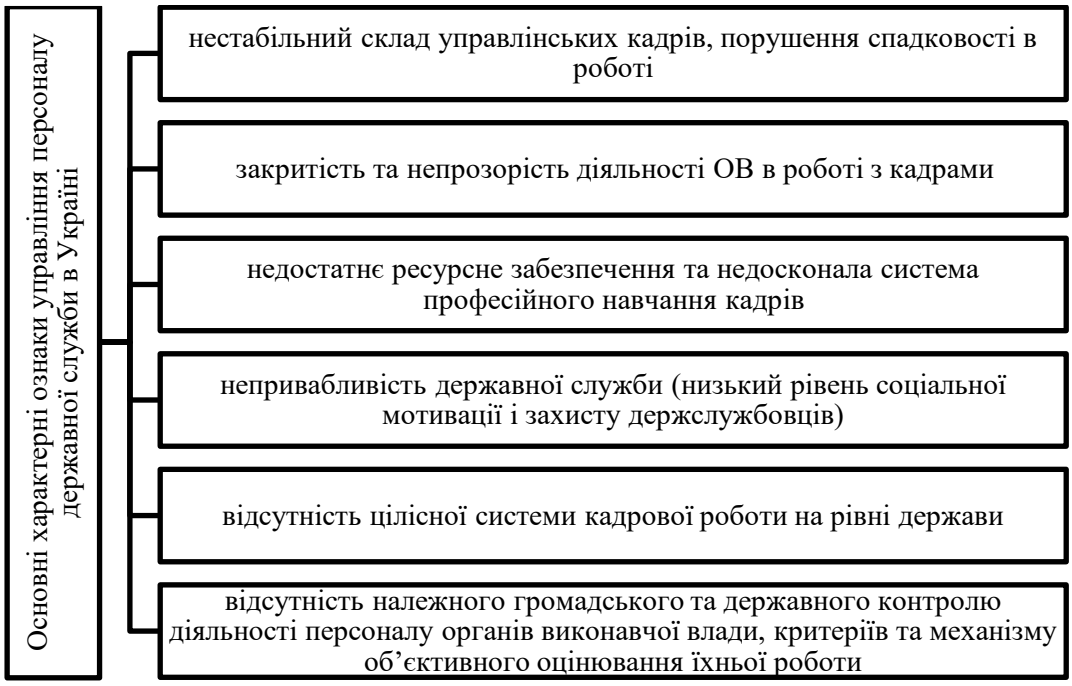


Рисунок 3.4 - Основні характерні ознаки управління персоналу державної служби в Україні

Історичний досвід та досвід інших країн навчає, що на переломних етапах розвитку суспільства в керівництві державою, її органами на всіх рівнях особливо необхідним є професіоналізм вищого ешелону влади, наявність крупних організаторів з сильною волею, цілеспрямованих виконавців надскладних завдань.

Управління персоналом державної служби для досягнення успіху з проведення реформ в Україні у першу чергу має переслідувати такі цілі:

– формування високого професіоналізму і культури управлінських процесів, досягнення укомплектованості всіх ділянок трудової діяльності кваліфікованими, активними працівниками;

– максимально ефективне використання інтелектуально-кадрового потенціалу органів державного управління, його збереження і примноження;

– створення відповідних умов та гарантій для вираження кожним працівником свого хисту, реалізації позитивних інтересів та особистих планів, якомога більше стимулювання його професійного зростання і службового просування, підвищення ефективності трудової діяльності.

Виходячи з цих цілей, у центрі уваги управління персоналом і кадровими процесами в цілому повинні стояти питання:

- розроблення науково обґрунтованих кількісних і якісних параметрів персоналу державної служби;
- раціональної розстановки кадрів;
- підвищення професіоналізму службовців;
- забезпечення їхнього професійного (кваліфікаційного і посадового) розвитку;
- максимально ефективного використання їхніх здібностей;
- планування й реалізації службової кар'єри, створення в державних органах кадрового резерву для обіймання посад державної служби;
- стимулювання якості й результатів праці;
- соціально-економічного і правового захисту.

Всебічно аналізуючи управління персоналом державної служби, властиві як класичному менеджменту, так і сучасному етапу розвитку управлінської практики за кордоном, необхідно мати на увазі, що не варто допускати прямого копіювання їх. До зарубіжного досвіду потрібно ставитися зважено й обережно, враховуючи рівень розвитку українського суспільства, психологію вітчизняних кадрів та національні традиції, в іншому випадку такий досвід може принести не користь, а шкоду. Управління персоналом є засобом підвищення рівня організації та функціонування органів державної влади, а не самоціллю.

Результатом ефективного управління персоналом повинні бути: встановлення ієрархій посад, посилення виконавської дисципліни, висока організованість, чітке визначення функцій, подолання паралелізму в роботі, врегулювання службових відносин. В сучасних умовах, формування особи фахівця, що володіє високою кваліфікацією, відповідальністю і колективістською психологією є основною метою роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування.

3.3 Системи оцінки персоналу: оцінка компетентності та оцінка результату

Система оцінки персоналу - це набір кількох інструментальних систем, пов'язаних з основними функціями управління персоналом:

– підбір і розстановка персоналу;

– мотивація, компенсації і пільги;

– навчання та розвиток;

– робота з кадровим резервом;

– контроль і прийняття кадрових рішень.

Основні переваги оцінювання персоналу наведені на рис. 3.5. [50].

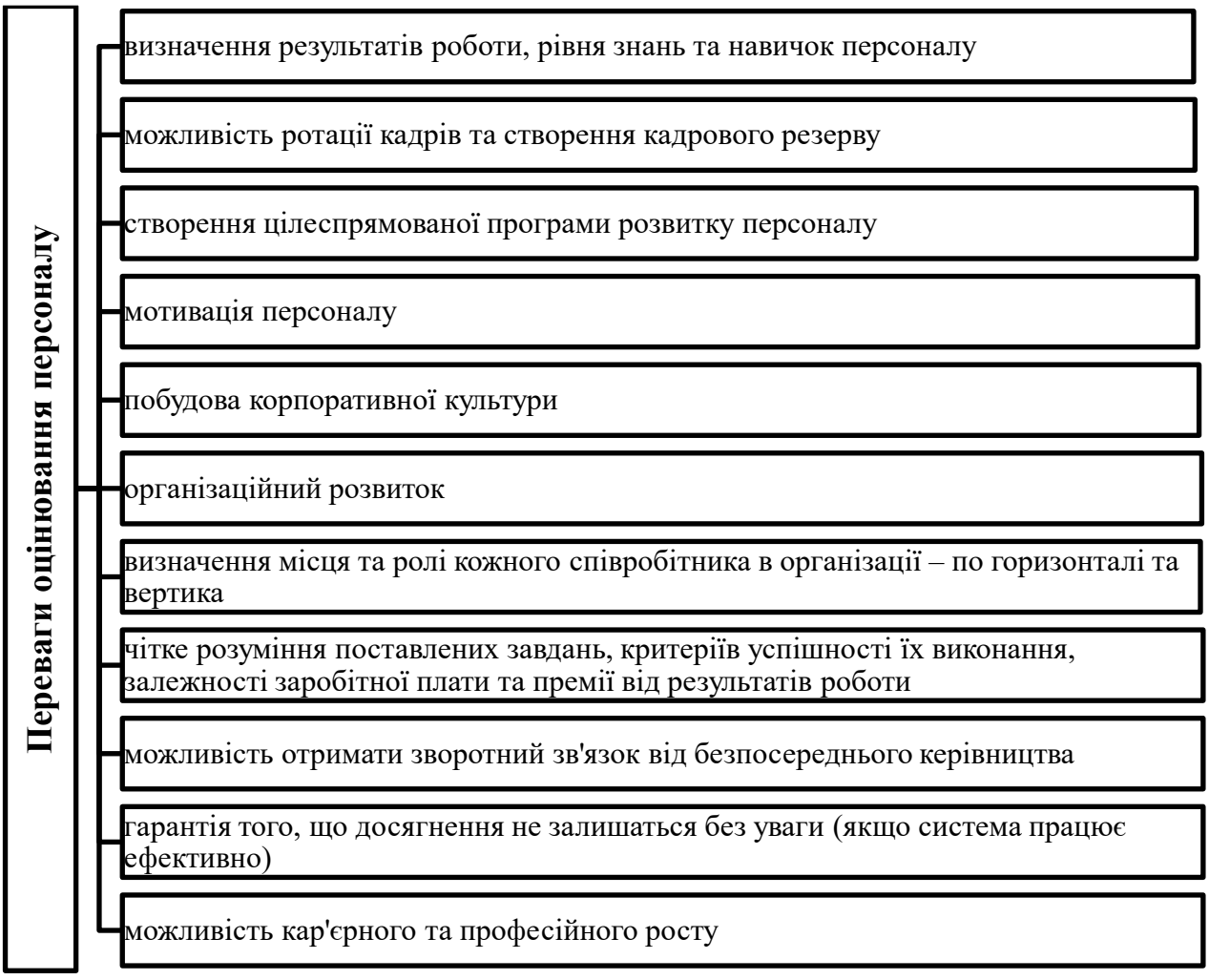


Рисунок 3.5 – Основні переваги оцінювання персоналу

Цілі проведення оцінювання персоналу:

1. Зрозуміти, чи відповідає співробітник своїй посаді: HR-спеціалісту потрібно визначити, які витрати йдуть на його утримання та чи вигідно організації/ установі інвестувати у співробітника [50].

2. Виявити потенціал співробітника. Важливо зрозуміти, чи зможете ви найняти на керівні посади когось із персоналу, щоб не шукати людей на стороні.

3. Визначити особисті якості співробітника. Оцінка допоможе HR-спеціалісту зрозуміти, чи являється співробітник командним гравцем, чи він краще проявить себе як індивідуальність.

Оцінка виконання - це процес визначення ефективності співробітників у реалізації завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняттям подальших управлінських рішень, що сприяють інтересам організації [50].

Управління результативністю (Performance Management) - це система управління результативністю та ефективністю персоналу.

До умов для ефективного функціонування Performance Management (PM) слід віднести:

– підтримка системи від вищого керівництва;
– аналіз оцінюваної роботи, поведінки;
– прозорі критерії оцінки;
– зв'язок оцінки з оплатою праці, кар'єрним розвитком;
– наявність компетентних оцінювачів;
– налагоджена процедура системи оцінки;
– підготовка персоналу до оцінки;
– наявність зворотного зв'язку за результатами оцінки [50].

Результати системи PM:

1. Задоволення потреби працівників у навчанні.
2. Розвиток та планування кар'єри.
3. Формування кадрового резерву.
4. Збалансований фонд оплати праці.

5. Планування персоналу.

6. Оздоровлення оргкультури [50].

Що оцінюється?

1. Роль – це сукупність відносин, які формуються у взаємодії з іншими учасниками системи.

2. Оцінка компетенцій (знань, умінь, навичок, цінностей, особистісних особливостей – потенціал та мотиви до розвитку).

2. Оцінка компетенцій (знань, умінь, навичок, цінностей, особистісних особливостей – потенціал та мотиви до розвитку).

На рис. 3.6 наведено цикл управління ефективністю.

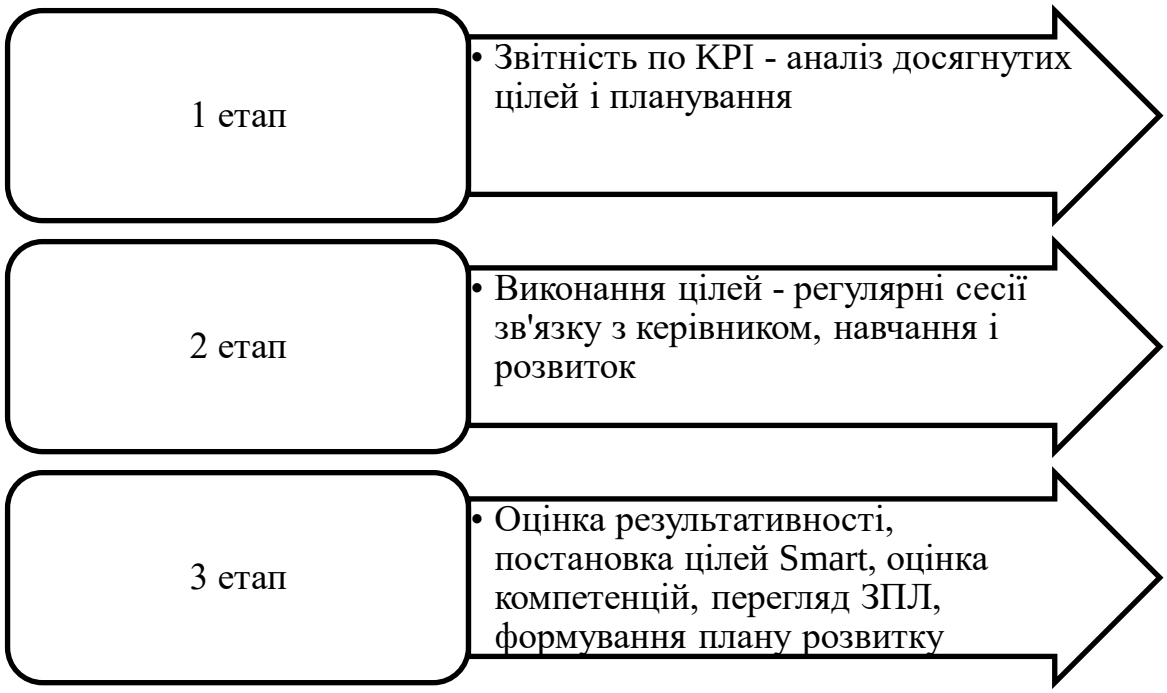


Рисунок 3.6 - Цикл управління ефективністю

Цикл управління ефективністю - це системний збір інформації про виконання цілей співробітником з метою прийняття довгострокових управлінських рішень [50].

Методи оцінки.

KPI (key performance indicators, ключові показники ефективності) - показники діяльності співробітника, які допомагають організації в досягненні

стратегічних та операційних цілей [50].

Методи оцінки компетенцій:

– комплексний компетентнісний аналіз;
– ассессмент-центр (багатостороння оцінка);
– тестування;
– оцінка 360;
– інтерв'ювання;
– ділові ігри [50].

Метод оцінювання KPI?

Існують критерії, за якими визначається вага показників у відсотковому співвідношенні для співробітника. Наприклад, критерієм результативності для рекрутера може бути кількість закритих вакансій або швидкість закриття вакансій.

При використанні цього методу, цілі, встановлені для співробітника, повинні бути йому зрозумілими.

При постановці цілей для співробітників, важливо враховувати різні чинники. Наприклад, для програмістів, фактори результативності – кількість відпрацьованих годин. При цьому, важливо брати до уваги побічні ефекти – швидкість роботи комп'ютера, швидкість завантаження веб-сторінок, тощо [50].

Таблиця 3.2 - Метод оцінки KPI

Переваги	Недоліки
за кожним співробітником закріплено персональні KPI*	занадто велика вага одного з показників веде до перекосів в роботі
за кожним закріплена відповідальність за певну ділянку роботи	реально недосяжні KPI демотивують роботу співробітників
співробітник бачить свій внесок в досягненні спільної мети організації	* Є організації, де система стимулювання прив’язана до результатів виконання. Відповідно, розмір бонусу співробітника залежить від виконання його персональних KPI

Необхідною мірою для розвитку організації є постановка цілей кожним співробітником, це здійснюється з метою:

- щоб «провести лінії» між цілями на вищому рівні організації та індивідуальними кожної людини таким чином, щоб вони відповідали цілям вищого рівня і підтримували їх;
- щоб уточнити ролі і сфери відповідальності;
- щоб визначити, які моделі поведінки та навички мають вирішальне значення для досягнення результатів;
- щоб мати індикативи досягнення наших цілей за допомогою цільових показників;
- щоб допомогти керівникам приймати рішення щодо заробітної плати, яка ґрунтуються на результативності та досягненні цілей [50].

Ставимо цілі за системою SMART.

S.M.A.R.T. - це абревіатура п'яти англійських слів.

Spetific (Конкретна). Мета повинна бути сформульована максимально ясно і конкретно, без використання загальних фраз і абстрактних понять.

Measurable (Вимірювання). В формулюванні мети повинні бути присутніми чіткі критерії, за якими можна було дізнатися, що вона досягнута. Важливо виділяти не тільки кінцеві, а й проміжні критерії оцінки - щоб можна було перевірити, наскільки Ви просунулися вперед.

Achieved (Досяжна). При постановці мети необхідно чітко усвідомлювати і оцінювати наявність необхідних ресурсів, які знадобляться для її виконання. Мета повинна бути по плечу того, хто її виконуватиме, тобто досяжною. І при цьому мотивувати до досягнення кращих результатів (мета не повинна бути занадто простою).

Relevant (Співвідносна). З іншими цілями - стратегічними або іншими цілями компанії більш високого рівня. Мета повинна підтримувати виконання цілей більш високого рівня.

Time - based (Обмежена в часі) - В формулюванні мети повинні бути присутніми точні терміни її виконання [50].

Каскадування цілей дуже важливе й має 3 рівні, рис. 3.7.

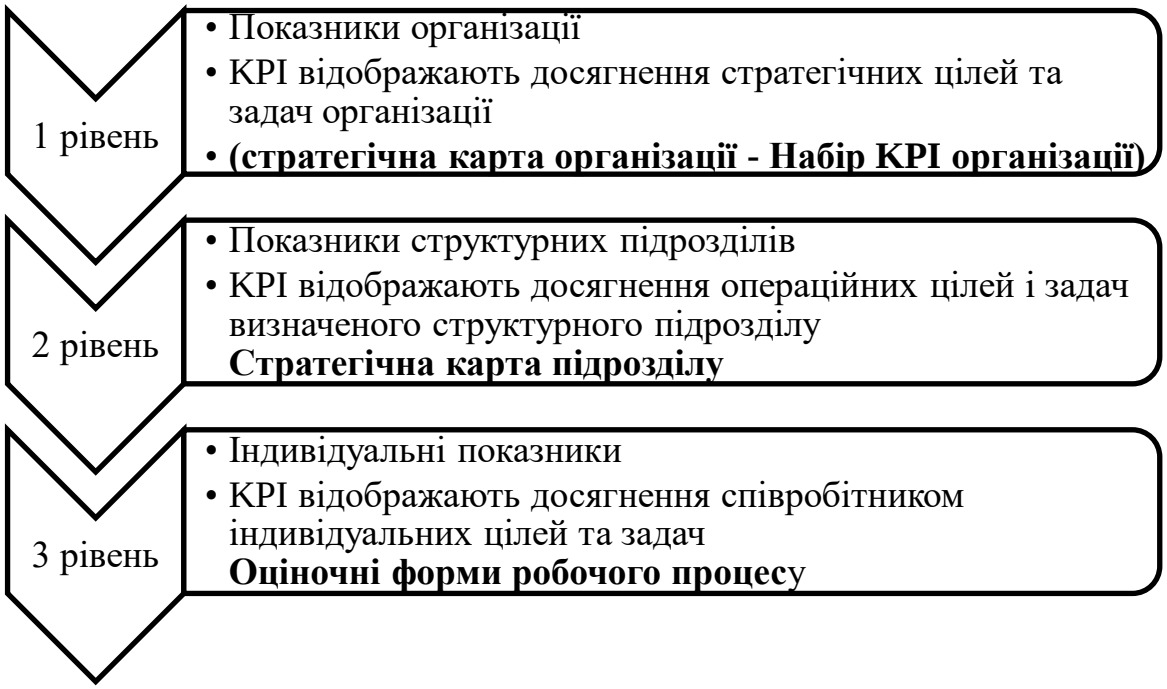


Рисунок 3.7 - Каскадування цілей

Вміло проведений огляд результатів діяльності має серйозний вплив на розвиток організації. А саме:

– забезпечує структурований зворотний зв'язок і підвищує залученість і мотивацію співробітників;

– дозволяє поглянути як на керівника, так і на співробітника з точки зору перспективи: як підвищити результативність у майбутньому і як вирішувати проблеми, пов'язані з дотриманням стандартів роботи та досягненням цілей;

– сприяє ще більш ефективному використанню знань, навичок і умінь співробітника;

– покращує комунікацію та обмін інформацією всередині підрозділу та організації;

– допомагає обрати належні заходи з навчання та професійного розвитку, оскільки під час бесіди керівник і співробітник обговорюють професійні якості співробітника, які необхідно посилити;

– допомагає досягти домовленості (тобто не одностороннього

рішення) між керівником і працівником про річні результати роботи співробітника [50].

Основними задачами керівника у процесі оцінювання протягом року мають бути:

– відстежувати результати роботи співробітника;

– забезпечувати активний зворотний зв'язок і мотивувати співробітника;

– виступати коучем та надавати співробітнику підтримку;

– організовувати проміжні квартальні та піврічні зустрічі зі співробітником з метою обговорення досягнутих результатів роботи та, в разі необхідності, відкоригувати роботу співробітника.

Основні задачі керівника на ведені у таблиці 3.3., [50].

Таблиця 3.3- Основні задачі керівника

Збирати	Збирати інформацію, необхідну для обговорення результатів роботи, протягом всього періоду оцінки
Обдумати	Обдумати, чи реагував співробітник на вказівки або коментарі, які він отримував протягом року
Оцінити	Оцінити результати та компетенції робітника перед співбесідою, щоб керівник міг/могла обґрунтувати свою думку.
Обдумати та визначити	Обдумати та визначити цілі та завдання роботи співробітника на наступний період, приділяючи особливу увагу потенційним перешкодам і шляхам їх подолання
Визначити	Визначити цілі розвитку співробітника та способи їх досягнення (засоби навчання і розвитку, не тільки тренінги та семінари, а й практика на робочому місці, коучинг, саморозвиток тощо).
Пояснювати	Пояснювати співробітнику, як він/вона мають готуватися до оцінки: пояснити показники ефективності роботи, показники компетенцій, принципи їх оцінки, представити цілі організації та підрозділу на наступний рік, в разі необхідності.
Планувати	Планувати структуру бесіди.
Ознайомити	Ознайомити співробітника з цілями оцінки результатів роботи, необхідними матеріалами та формами оцінки.
Узгодити	Заздалегідь узгодити зі співробітником конкретну дату та тривалість обговорення оцінки результатів роботи (не менше ніж за 6-10 днів.
Чесно та відкрито спілкуватись	Бути готовим чесно та відкрито спілкуватись зі співробітником для досягнення порозуміння щодо оцінки та майбутніх цілей, уважно прислухаючись до самооцінки співробітника й аргументів, що її обґрунтовують, та фокусуючись більше на розвитку і навчанні співробітника, ніж на оцінці

У свою чергу співробітники повинні:

– збирати інформацію необхідну для щорічного обговорення результатів роботи протягом всього періоду оцінки;

– оцінювати свою роботу та професійні якості об'єктивно і самокритично, тобто бути готовим до відкритого та чесного обговорення важливих деталей, а також аспектів, що потребують покращення, і бути зацікавленим у оцінці своєї власної діяльності та у активних змінах задля покращення її результатів;

– надавати керівнику свою форму оцінки роботи (заповнену форму) до початку обговорення із керівником;

– надавати зворотний зв'язок керівнику щодо відносин між керівником і співробітником;

– знати цілі організації та підрозділу на наступний рік і визначати свої особисті попередні цілі, з урахуванням потенційним проблем та пропозиціями щодо їх подолання;

– осмислювати свої власні цілі розвитку та способи їх досягнення (засоби навчання і розвитку, не тільки тренінги та семінари, а й практика на робочому місці, коучінг, саморозвиток тощо);

– бути готовим чесно і відкрито спілкуватись з керівником для досягнення порозуміння щодо оцінки та майбутніх цілей, уважно прислухаючись до оцінки керівника й аргументів, що її обґрунтовують, та фокусуючись на розвитку і навчанні, а не на оцінці [50].

Висновки до розділу 3

Нашими пропозиціями щодо удосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування є:

Варто більш комплексно та послідовно формувати етичну інфраструктуру в територіальних громадах, органах місцевого самоврядування, в установах та організаціях та на підприємствах. Особливо, необхідно продумати систему заходів з етичної соціалізації в трудовому колективі, досягти успіху в цій справі допоможу впровадження: належної системи стимулювання,етичної освіти працівників, а також інституційних форм контролю за впровадженням етичних норм у реальні суспільні відносини.

Важливість професійної етики державного службовця полягає в тому, що вона виробляє модель моральної орієнтації в професійній поведінці державного службовця, сприяючи захисту інтересів суспільства та держави, впливає на ефективність, якість та компетентність державної служби в Україні та її авторитет.

Вдосконалення чинного законодавства в сфері державного управління, розроблення програм та рекомендацій щодо підвищення рівня професійної правосвідомості, професійної етики,приділення більшої уваги моральному та психологічному вихованню посадових осіб, регулярне проведення курсів підвищення кваліфікації, занять, практична робота з психологом, створення більш сприятливих умов праці та стимулювання за проявлені успіхи (нормований робочий день, підвищення заробітної плати) сприятиме підвищенню професійної етики посадових осіб.

Розробку заходів із визначення доцільності та потреби у навчанні, проведення оцінки рівня професійного розвитку службовців слід віднести до удосконалення інструментів ефективного управління персоналу в органах місцевого самоврядування.

Зарубіжна практика управління персоналом спрямована у першу чергу на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок професіоналізму та високої вмотивованості буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому, іноземну практику потрібно використовувати, але разом з тим не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості економічної та політичної ситуації.

В зарубіжній практиці виявляють свою актуальність такі питання, як досягнення результативності та ефективності публічного управління, підвищення продуктивності праці та її облік; підвищення культури обслуговування населення тощо. Проведений аналіз говорить про те, що державна служба кожної з країн є оригінальною системою із своїми традиційними відмінностями, які обумовлені плюралізмом культур та існуванням регіональних відмінностей та впливів.

ВИСНОВКИ

Системне управління персоналом пов'язане з розвитком всіх аспектів організаційного середовища, тому вимагає інтеграційного підходу. Сутнісне дослідження управління персоналом як інтегрованої підсистеми організації неможливо без тісної кореляції з теорією систем, так як саме системна характеристика організації обумовлює інтерактивний характер процесів, які координуються і регулюються в сфері управління персоналом. Інтегративність, притаманна управлінню персоналом, є відображенням її системної ролі як підсистеми управління організацією.

Філософія управління персоналом встановлює систему пріоритетів в роботі з управління персоналом, ставлення до персоналу в цілому і кожного співробітника окремо. Тому дуже важлива інтеграція інтересів компанії та кожного співробітника.

Реалізація системного підходу до управління персоналом передбачає врахування його організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів в сукупності і взаємозв'язку при визначенні ролі соціально-економічних факторів. Системний підхід відображає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання роботи з персоналом.

Проаналізувавши показники темпів приросту за місцевого бюджету можна зробити висновок, що місцевий бюджет протягом останніх п’яти років змінювався відповідно до потреб місцевої громади. Це свідчить про раціональну економічну політику органів влади, а також ефективне використання фінансових надходжень до місцевого бюджету.

Дослідження управління інформаційно-комунікативним забезпеченням діяльності Деражнянської міської ради виявило як позитивні, так і негативні сторони функціонування інформаційнокомунікативного забезпечення.

Деражнянська територіальна громада знаходиться на початковому етапі формування спроможної та ефективної громади, адже незважаючи на досягнення які здобула в умовах децентралізації все рівно залишається низка проблем, які уповільнюють ефективність соціально-економічного розвитку громади. Для вирішення основних проблем визначено що соціальне інвестування частини видатків місцевого бюджету у співпраці з приватним сектором є ефективним інструментом соціально-економічного розвитку. Такий підхід дозволить раціонально розпоряджатися бюджетними коштами та спрямовувати їх на основні потреби мешканців. В результаті, органи місцевої влади, спрямувавши кошти в соціальний об'єкт, отримають довгостроковий соціальний та економічний ефект, оскільки 30% чистого прибутку використовуватиметься на реалізацію громадських проєктів.

Нашими пропозиціями щодо удосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування є:

1. Комплексно та послідовно Сформувати етичну інфраструктуру в територіальних громадах, органах місцевого самоврядування, в установах та організаціях та на підприємствах. Особливо, необхідно продумати систему заходів з етичної соціалізації в трудовому колективі, досягти успіху в цій справі допоможу впровадження: належної системи стимулювання, етичної освіти працівників, а також інституційних форм контролю за впровадженням етичних норм у реальні суспільні відносини.

2. Необхідність впровадження професійної етики державного службовця, це необхідно для напрацювання моделі моральної орієнтації в професійній поведінці державного службовця, сприяючи захисту інтересів суспільства та держави, впливає на ефективність, якість та компетентність державної служби в Україні та її авторитет.

3. Вдосконалення чинного законодавства в сфері державного управління, розроблення програм та рекомендацій щодо підвищення рівня професійної правосвідомості, професійної етики, приділення більшої уваги моральному та психологічному вихованню посадових осіб, регулярне проведення курсів підвищення кваліфікації, занять, практична робота з психологом, створення більш сприятливих умов праці та стимулювання за проявлені успіхи (нормований робочий день, підвищення заробітної плати) сприятиме підвищенню професійної етики посадових осіб.

4. Розробку заходів із визначення доцільності та потреби у навчанні, проведення оцінки рівня професійного розвитку службовців слід віднести до удосконалення інструментів ефективного управління персоналу в органах місцевого самоврядування.

5. Зарубіжна практика управління персоналом спрямована у першу чергу на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок професіоналізму та високої вмотивованості буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому, іноземну практику потрібно використовувати, але разом з тим не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості економічної та політичної ситуації. В зарубіжній практиці виявляють свою актуальність такі питання, як досягнення результативності та ефективності публічного управління, підвищення продуктивності праці та її облік; підвищення культури обслуговування населення тощо. Проведений аналіз говорить про те, що державна служба кожної з країн є оригінальною системою із своїми традиційними відмінностями, які обумовлені плюралізмом культур та існуванням регіональних відмінностей та впливів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456 - VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text

2. Звіт про виконання бюджету Деражнянською міською радою за 2017 рік від 18 січня 2018. № 1. URL: https://der.org.ua/miska-vlada/vykonavchyj-komitet/rishennya/

3. Звіт про виконання бюджету за 1 - ий квартал 2021 рік Деражнянською міською територіальною громадаю від 19 травня 2020. № 71. URL: https://der.org.ua/miska-vlada/vykonavchyj-komitet/rishennya/

4. Звіт про виконання бюджету за 2018 рік Деражнянською міською радою від 07 лютого 2019. №3. URL: https://der.org.ua/miska-vlada/vykonavchyj-komitet/rishennya/

5. Звіт про виконання бюджету за 2019 рік Деражнянською міською радою від 06 лютого 2020. № 7. URL: https://der.org.ua/miska-vlada/vykonavchyj-komitet/rishennya/

6. Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” 7 червня 2001 р. № 2493-III / Офіційна сторінка Верховної Ради України. – Режим доступу: http://www.zakon1.rada.gov.ua

7. Казюк Я., Венцель В., Герасимчук І.. Джерела доходів та місцевих бюджетів. 2019. С. 3.

8. Наказ про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання від 04.12.2006. №367. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0367665-06#Text

9. Постанова КМУ Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» від 26.04.2003. №621. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-п

10. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України від 02.12.2012. № 1602-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text

11. Про місцеве самоврядування в Україні від 1997 року. № 280/97. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#top

12. Про співробітництво територіальних громад від 17.06.2014 . № 1508-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text

13. Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2019-2021 роки від 11. 07. 2018. № 546. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2018-п#Text

14. Ситник Н.С. Бюджетна система в таблицях і схемах: навч. Посібник. Львів: 2017. С. 119-137.

15. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ: 2012. С. 193.

16. Білинська М. М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації: навч.-метод. матеріали / М. Білинська, В. Сороко, В.Читга. // – К.: НАДУ, 2013. – 52с.

17. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва / О. Воронько // Вісник НАДУ. – 2009. – № 2. – С. 141-152.

18. Авшенюк Н.М. Розвиток транснаціональної вищої освіти в контексті глобалізації ринків освітніх послуг. Теорія і практика управління соціальними системами: монографія. Київ: 2015. 69-77 с.

19. Баймуратов М.А. Муніципальна влада: актуальні проблеми встановлення і розвитку в Україні: монографія. Одеса: 2003. 115 с.

20. Батанов О.І. Конституційно – правовий статус територіальних громад в Україні: монографія. Київ: 2003. 77 с.

21. Бондар В.П. Система контролю якості аудиторських послуг. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 1. С. 139-142.

22. Брус С.І. Розвиток ринку лізингових послуг в Україні. *Фінанси України.* 2008. № 11. С. 75-85.

23. Бутко І.І. Деякі проблеми становлення і розвитку територіального самоврядування в Україні. *Місцеве та регіональне самоврядування в Україні*. 1992. №3. С.8

24. Етапи та концептуальні підходи до управління персоналом на підприємстві [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://studfile.net/preview/9459230/page:2/.

25. Європейською хартією місцевого самоврядування / Виправлений текст офіційного перекладу Європейської хартії місцевого самоврядування відповідає тексту, опублікованому в "Офіційному віснику України" від 03.04.2015 № 24 на заміну тексту, опублікованому в "Офіційному віснику України" від 04.06.2013. № 39. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text

26. Звіт про виконання бюджету за 2018 рік Деражнянською міською радою від 07 лютого 2019. №3. URL: https://der.org.ua/miska-vlada/vykonavchyj-komitet/rishennya/

27. Звіт про виконання бюджету за 2019 рік Деражнянською міською радою від 06 лютого 2020. № 7. URL: https://der.org.ua/miska-vlada/vykonavchyj-komitet/rishennya/

28. Зміст і особливості формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44838/2/%D0%AF%D1%86%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD_original_16022022_075915.pdf.

29. КАДРОВА ПОЛІТИКА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15944/3/20200521_konf_P041-042.pdf.

30. Методичні рекомендації сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади». 2019. С. 12. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf

31. Наказ про затвердження Методики впровадження двоетапного перевезення твердих побутових відходів від 30.11.2006 N 396. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0396667-06#Text

32. Про добровільне об'єднання територіальних громад від 05.02.2015 .№157-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text

33. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні *Указ Президента України; Концепція* від 22.07.1998 № 810/98. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text

34. Про місцеве самоврядування в Україні від 1997 року. № 280/97. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#top

35. СУЧАСНА КАДРОВА ПОЛІТИКА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf.

36. Малик Я. До питання про взаємодію органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні. Ефективність державного управління: Зб.наук.пр. 2015. Вип. 43. С.295–361

37. Охлупіна К.Л. Адаптація персоналу. URL:http://staffcapital.com/uk/articles/adaptazija-personala.html.

38. Управління персоналом в органах публічної влади. Навчальний посібник. Авт.кол.С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро ГРАНІ 2019 URL: 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

39. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрямреалізації

теорії лідерства в публічному управлінні. Державне управління:удосконалення та розвиток. 2020. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua 1

40. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. Посіб. К. Знання, 2005. С. 355.

41. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців.Наказ Нацдержслужби України №189 від 25. 10.2013 р. URL: http:// nads. gov.ua/control/publish/ article?art_id=797361.

42. Кальниш Ю. Особливості кадрового забезпечення політичної реформи в Україні. Політична реформа – гарантія демократичного розвитку українського суспільства. Наук.-метод. матер. на допомогу лекторам / за заг. ред. В. Лугового, В. Князєва. К.: УАДУ, 2003. 160 с.

43. Пашко Л. Оцінювання службовців у державній службі Франції. Вісник УАДУ. 2001. № 4. С. 380–385.

44. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-методологічні засади упровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2010- 1/doc/3/02.pdf.

45. Ноздріна Л.В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами. К.: Центр учбовоїлітератури, 2010. 432 с

46. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 07 червня 2001 р. № 2493–III. URL: http://zakon.rada.gov. ua.

47. Бучинська Т.В. Особливості реалізації мотиваційного фактору у розвитку професійної компетентності персоналу. Тернопіль. ТНЕУ 2015. С.83-84.

48. Витко Т.Ю. Добір кандидатів на державну службу в Україні: соціологічний аналіз та перспективи розвитку. Вісник державної служби України. 2010.

49. Прядко В. В., Пірен М. І. Кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. Вісник НАДУ. 2015. № 3. С. 78–83.

50. Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: file:///D:/%D0%A3%D0%9F%D0%95%D0%9F/2022-2023/%D0%B4%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%202022/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_HR.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1 - Програма соціально-економічного розвитку Деражнянської міської громади на 2022 рік

Зміст	Ціль	Очікуваний результат
Енергозбереження та енергоефективність	Утеплення житлового фонду (фасадів житлових будинків) м. Деражня по вулиці Проскурівська. Виготовлення проектно-кошторисної документації на проведення робіт по утепленню фасадів закладів освіти Деражнянської міської громади	Покращення благоустрою міста
Охорона навколишнього природного середовища	Реалізація державної програми «Чисте місто» із запровадженням сучасних технологій сортування, переробки та захоронення твердих побутових відходів. Проведення заходів, пов'язаних з озелененням міста, розвиток та збереження зелених насаджень на території міста	Покращення санітарного стану міста
Розвиток зовнішньоекономічної діяльності, міжнародної і міжрегіональної співпраці	Співпраця з Управлінням державної міграційної служби України в Хмельницькій області по забезпеченню реалізації державної міграційної політики на 2019-2023 роки. Співпраця з державними, правоохоронними органами громадськими формуваннями для забезпечення правопорядку - Співпраця з Державною службою України з надзвичайних ситуацій для забезпечення пожежної безпеки на території Деражнянської міської ради	Приведення надання послуг та якості їх надання у відповідність до потреб населення. Забезпечення правопорядку, запобігання побутової злочинності. забезпечення пожежної безпеки на території міста
Транспортний комплекс	Поточний ремонт доріг. Забезпечення якісними транспортними послугами населення	Покращення благоустрою міста
Житлово-комунальне господарство та комунальна інфраструктура	Співпраця з громадою міста по створенню об'єднань співвласників жителів багатоквартирних будинків	Зменшення обсягів витрат на споживання теплової енергії, підвищення енергоефективності використанняенергетичних ресурсів у освітньому секторі

Продовження додатку А

Управління об’єктами комунальної власності	Підтримка в оновленні рухомого складу основних фондів комунальних підприємств м. Деражні Хмельницької області з метою покращення послуг, що надаються жителям, організаціям та установам міста. Підтримка в оновленні основних фондів, запасів комунальних підприємств	Покращення якості надання послуг комунальнимипідприємствами
Розвиток підприємницького середовища	Підтримка, співпраця та заохочення суб’єктів малого та середнього підприємництва до створення нових робочих місць	Розвиток підприємництва, подолання безробіття
Розвиток земельних відносин	Реалізація державної політики в сфері регулювання земельних відносин, подальше проведення земельної реформи, забезпечення ефективного та раціонального використання та підвищення цінності земельних ресурсів.	Проведення інвентаризації земель для встановлення місця розташування об'єктів, меж земельних ділянок, виявлення земель, що не використовуються, використовуються не раціонально.
Фізичне виховання та спорт	– Реконструкція стадіону в м.Деражня Хмельницької області; – Виготовлення проектно кошторисної документації напроведення робіт по утепленню фасадів закладів освіти Деражнянської міської громади: 1. Зяньковецький НВК І-ІІІ ст. 2. Лозівська ЗОШ І-ІІІ ст. – Будівництво міні - футбольного поля (спортивного майданчика) в смт. Лозове Хмельницької області; – Придбання обладнання для дитячих майданчиків; – Розвиток фізичної культури та спорту, підтримка міської футбольної команди «Олімп», різноманітних секцій, гуртків.	Удосконалення сучасної спортивної інфраструктури міста
Соціальний розвиток	Підтримка членів сімей учасників АТО, в т.ч.: - Програма підтримки членів сімей загиблихвійськовослужбовців в зоні проведення антитерористичноїоперації на 2022 рік; - Підтримка пільгової категорії громадян на території міста.	Соціальний захист та підтримка населення

ДОДАТОК Б

Результати соціального опитування на базі Деражнянської міської територіальної громади

Будь ласка, укажіть Ваш вік

1. «Чи відомо Вам щось про реформу децентралізації, і що реформування відбулось і в Деражнянському районі?»

а. Так

б. Ні

в. Ніколи не цікавився

2. Як ви вважаєте чи готова міська влада Деражнянської ТГ використати надані їм повноваження та фінансові ресурси на благо громади?

а. Так

б. Ні

в. На Вашу думку

3. Чи відчулись зміни після реформи децентралізації?

а. Так

б. Ні

в. Нічого не змінилось

Кількість учасників опитування – 80 осіб, з них 24 осіб віком 18 - 25 років, 21 особа віком 26 – 33 років, 12 осіб віком 34 – 45 років, 23 особи віком 46 – 55.

Під час проведення опитування на перше питання відповіли:

– 24 респондента дали відповідь «Так» , віком 18-25 років;

– 45 респондентів відповіли «Ні», віком 26 – 55 років;

– 11 респондентів відповіли «Ніколи не цікавився», віком 26 – 33 роки.

На друге питання учасники дали відповідь:

– «Так» - 71 учасник;

– «Ні» - 6 часників;

– Та 3 учасника відповіли «міська влада Деражнянської ТГ не готова використати надані їм повноваження та фінансові ресурси на благо громади

через наявність корупції та вірусу Covid-19, операцій об’єднаних сил, які призвели до економічної кризи.

На запитання чи відчулись зміни після реформи децентралізації? 72 учасника дали позитивну відповідь, а 4 учасника відповіли «Ні», решта респондентів взагалі не відчули ніяких змін.

UNICHECK

Ім'я користувача:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

Дата перевірки:
20.12.2022 20:12:11 EET

Дата звіту:
20.12.2022 20:25:41 EET

ID перевірки:
1013336940

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100008309

Назва документа: Трояк

Кількість сторінок: 91 Кількість слів: 17822 Кількість символів: 143259 Розмір файлу: 477.97 KB ID файлу: 1013096896

1383 слова позначені як "вилучені" та не враховуються у підрахунку слів

24.4%
Схожість

Найбільша схожість: 3.62% з Інтернет-джерелом (https://gorod-selidovo.at.ua/index/reglament/0-25)

24.1% Джерела з Інтернету 511 ..... Сторінка 93

2.21% Джерела з Бібліотеки 61 ..... Сторінка 104

3.21% Цитат

Цитати 17 ..... Сторінка 105

Не знайдено жодних посилань

1.09%
Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

1.09% Вилучення з Інтернету 45 ..... Сторінка 106

Немає вилучених бібліотечних джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 119

Firefox file:///G:/2022/2022-2023/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0...

Thu Dec 22 13:19:24 EET 2022, Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Хмельницький національний університет, ХНУ

Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 8.0%

Словари проверки: en_US, ru_RU, ua_UA. **Ошибок в документах: 8%**

ID: 110444 Название: Удосконалення системи управління людськими ресурсами на прикладі Деражнянської міської ради Добавлено в БД: 2022-12-22 Авторы: Трояк Віта Володимирівна Руководители: Данілкова А. Ю. Консультанты: Оппоненты:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	130525	874	20672 (16%)	192 (22%)

Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

Направляється студент Трояк Віта Володимирівна на захист дипломного проєкту (роботи)
(прізвище, ім'я, по батькові)

за спеціальністю 051 - Економіка

На тему: Удосконалення системи управління людськими ресурсами на прикладі Деражнянської міської ради

Дипломний проєкт (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагіат додаються.

Декан факультету ______ (підпис) Карпенко В.І. (ім'я, прізвище)

ДОВІДКА УСПІШНОСТІ

Трояк В. В. за період навчання на факультеті економіки і управління з 2021 по 2022 роки повністю виконав навчальний план спеціальності з таким розподілом оцінок за:
національною шкалою: відмінно 87,50 %, добре 12,50 %, задовільно 0,00 %.
шкалою ЄКТС: A 81,25 %, B 0,00 %, C 18,75 %, D 0,00 %, E 0,00 %.

Методист факультету ______ (підпис) ______ (ім'я, прізвище)

ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЄКТУ (РОБОТИ) ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

Студент Трояк Віта Володимирівна виконала дипломну роботу на актуальну тему, обґрунтовано чітко сформульовані мета дослідження, поставлені завдання по її виконанню, які відповідають темі роботи. Робота характеризується повнотою даних, аналізом досліджень, проблеми, практичною значимістю отриманих результатів дослідження. Дипломна робота з добрими досліджен[illegible] і рекомендовано до захисту.

Оцінка дипломного проєкту (роботи) добре

Керівник дипломного проєкту ______ (підпис) Анастасія Данілова (ім'я, прізвище)

"16" 12 2022 р.

ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломний проєкт (роботу) розглянуто. Студент Трояк В. В. допускається до захисту цього проєкту (роботи) в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри НА інженерії і бізнес-економіки (назва)

Микола Бердніков
(підпис, ім'я, прізвище)

"16" 12 2022 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Трояк Віта Володимирівна

Тема дипломної роботи: Удосконалення системи управління людськими ресурсами на прикладі Деражнянської міської ради.

Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

Обсяг дипломного проекту (роботи)

кількість листів креслень: 12; кількість сторінок записки: 82

1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретико-методичні засади управління персоналом. 2. Комплексний аналіз управління персоналом в Деражнянській міській раді. 3. Удосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування

2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.

3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі проведено: дослідження концептуальних підходів до визначення поняття персоналу; визначення сутності та завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування; дослідження основ кадрової політики в органах місцевого самоврядування. У другому розділі здійснено аналіз основних принципів та систем місцевого самоврядування на рівні Деражнянської міської територіальної громади; аналіз формування місцевого бюджету територіальних громад в умовах децентралізації; аналіз соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад. У третьому розділі запропоновано до впровадження інноваційні технології ефективного управління персоналом в органах місцевого самоврядування; використання міжнародного досвіду в підвищенні якості системи управління персоналом в органі місцевого самоврядування; розробку системи оцінки персоналу: оцінка компетентності та оцінка результату.

4. Позитивні сторони проекту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору управління людськими ресурсами на прикладі Деражнянської міської ради.

5. Негативні сторони проекту (роботи): Суттєвих недоліків немає.

6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.

7. Відгук про проект (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.

8. Інші зауваження: відсутні.

9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «відмінно».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):
Джулій Лариса Василівна

«16» 12 2022 року

Підпис