

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
ГРОМАД**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: студентка 2 курсу 12-251М групи
денної форми навчання

Спеціальності 281 Публічне управління
та адміністрування

Освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»

Стоянова І. Р.

Керівник: к.е.н., доц. Макаренко С. М.

Рецензент: к.е.н., доц. Ковальов В. В.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	5
1.1. Децентралізація в Україні, її вплив на органи місцевого самоврядування, державних службовців та місцеве населення.....	5
1.2. Принципи використання менеджменту персоналу під час формування об'єднаних територіальних громад.....	11
1.3. Засоби підбору та поповнення штату посадових осіб в органах місцевого самоврядування.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ХЕРСОНЬКІЙ ОБЛАСТІ	19
2.1. Загальні критерії формування організаційної структури органів місцевого самоврядування.....	19
2.2. Аналіз потреб у навчанні органів місцевого самоврядування.....	24
2.3. Формування сучасної системи професійного навчання на публічній службі.....	27
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОТГ ШЛЯХОМ ПОКРАЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПРАЦІВНИКІВ	28
3.1. Вдосконалення організаційної роботи органів місцевого самоврядування за рахунок підвищення професійної кваліфікації.....	28
3.2. Аналіз компетентності державних службовців, оцінювання якісних складових, узагальнена кваліфікаційна оцінка для кожного працівника.....	31
ВИСНОВОК	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Актуальність теми дослідження пов'язана з тим, що саме реформа децентралізації внесла найвагомішу лепту у зміни управління місцевого самоврядування в 2020 році. Вона повністю змінила структуру органів місцевого самоврядування. У такий час, потрібні гідні управлінці, які зможуть адаптуватися, і будуть вести за собою інших кваліфікованих, компетентних кадрів. У зв'язку з утворенням нових структурних підрозділів виникла гостра потреба у наборі персоналу до публічної служби. Водночас, необхідно забезпечити прозорий підбір персоналу, зрозумілим для кандидатів, на базі тих знань, навичок та умінь, якими володіє особа. Щоб зрозуміти, чи зможе даний кандидат принести максимум користі та отримувати зарплату за якісну роботу. Персонал – є головною статтею витрат, грошова винагорода за виконану роботу виплачується з бюджету територіальної громади, за рахунок податків, які сплачують місцеві жителі, які зацікавлені в тому, щоб персонал навпаки, був головною статтею активів і залучав якомога, більше коштів до місцевого бюджету, та ефективно його розподіляв.

Тільки, сумісна праця та відповідальність до прийняття рішень як з боку посадових осіб так і зі сторони населення, є ключовим фактором до успіху прийнятої реформи. Зазначене визначило актуальність теми дослідження, її завдання та зміст.

Метою кваліфікаційної роботи (проєкту) є проведення теоретичного аналізу визначення поняття "децентралізація"; узагальнення основних принципів та засобів управління ОТГ; виявлення особливостей професійного навчання кадрів.

Для досягнення мети дослідження було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність понять децентралізація;
- дослідити форми децентралізації;

- визначити засоби підбору та поповнення штату посадових осіб в органах місцевого самоврядування;
- визначити принципи використання менеджменту персоналу під час формування об'єднаних територіальних громад;
- означити види підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є особливості впливу реформи децентралізації та створення ОТГ на управління персоналом.

Предметом дослідження є процес виявлення сучасних проблем управління в об'єднаних територіальних громадах, проблеми набору, підбору персоналу та професійного навчання.

У роботі використані наступні **методи дослідження**: аналіз, синтез, бібліографічний метод, багатомірний факторний аналіз (головних компонент), ієрархічний кластерний аналіз.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано статтю у міжнародному науково-практичному фаховому виданні «Norwegian Journal of Development of the International Science» (2020 рік, № 38, том 2, С. 13-16).

Інформаційною базою дослідження виступають теоретичні та науково-практичні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених та фахівців галузі публічного управління, менеджменту персоналу, а також статті з періодичних видань.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота (проект) складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

1.1 Децентралізація в Україні, її вплив на органи місцевого самоврядування, державних службовців та місцеве населення

Децентралізація - це комплекс змін у законодавстві України, що регулюють перерозподіл значних повноважень та бюджетів від центральних державних органів до органів місцевого самоврядування. Можна вважати, що це система управління в якій частину функцій центральної влади, виконують органи місцевого самоврядування. Розглянемо підходи науковців у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність поняття децентралізація

Автор	Децентралізація - це
Гібсон Д., Донеллі Д., Іваневич Д.	Процес, який передбачає передачу влади ухвалювати рішення якомога нижчому рівні в межах організації.
Жан-Поль Фагует	Передача центральним (національним) урядом визначених функцій, з усіма необхідними для їх виконання адміністративними, політичними, і економічними атрибутами, до місцевих (або) органів влади, які є самостійними одиницями і суверенними в географічних межах або функціональних сферах діяльності, які визначенні на законодавчому рівні.
Кільман Міжей (Угорщина)	Децентралізація потрібна для більш рівномірного економічного зростання і перерозподілу доходів. Органи місцевого самоврядування повинні реалізовувати власні проекти, а для цього їм необхідна власна податкова база, можливість прозорими методами захистити свою частку в центральних податках і певна автономія у використанні частини зібраних податків

Продовження табл. 1.1

Автор	Децентралізація - це
Линьов К.	Процес передачі відповідальності за планування, розподіл та реалізацію ресурсного забезпечення від центральних органів державної влади до регіональних, місцевих органів державної влади, і самоврядування.

В таблиці 1.2 ми розглянемо базові завдання децентралізації влади.

*Таблиця 1.2***Базові завдання децентралізації влади**

Основні завдання децентралізації		
Закріплення фінансових ресурсів та передача повноважень на рівень територіальних громад від органів виконавчої влади	Збільшення відповідальності за прийняття рішень перед державою та місцевими виборцями посадових осіб та органів місцевого самоврядування	Поділ обов'язків між виконавчою владою та місцевою

Головною метою є територіальна доступність для населення, оптимізація вирішення місцевих проблем по місцю подання, надання належної матеріально-технічної бази для надання адміністративних послуг місцевому населенню (для цього необхідно мати в розпорядженні громади інфраструктуру та приміщення).[33].

Децентралізація ділиться на три типи, а саме зображено на рис. 1.1:

Політична децентралізація – це розподіл повноважень влади від центрального на нижчий рівень управління; об'єднання зусиль зацікавлених сторін в спільній розробці і реалізації політики [35].

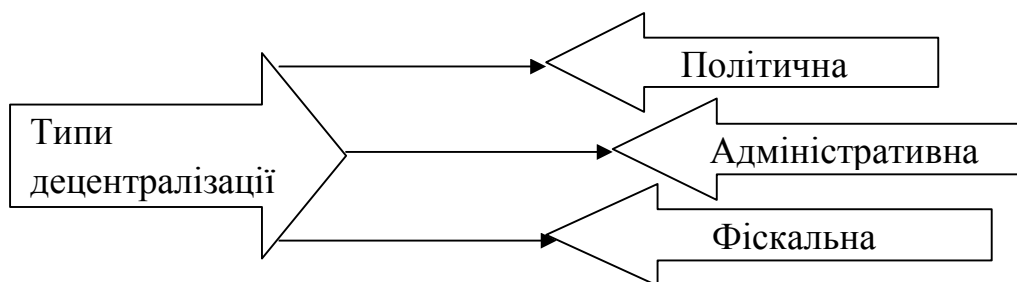


Рис. 1.1 Типи децентралізації

Адміністративна децентралізація – займається перерозподілом владних повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності щодо, здійснення планування, фінансування управління визначених державних функцій від центрального уряду до його органів до відповідних галузевих одиниць місцевих органів влади, регіональним органам або асоціаціям.

Фіскальна децентралізація – це управління фінансовими ресурсами та повноваженнями, формування дохідної частини бюджету. Яка буде передана місцевими органам влади, приватним підприємствам фінансові засоби, повноваження збирати місцеві податки. А також право визначати видатки місцевих бюджетів з метою виконання ними децентралізованих функцій[35].

Існують також форми децентралізації, наведені нижче на рис. 1.2:



Рис. 1.2. Форми децентралізації

Реформа децентралізації внесла найвагомішу лепту у зміни управління місцевого самоврядування в 2020 році. До цих змін необхідно адаптовуватися, як особам самоврядування так і місцевому населенню. Для того, щоб період пристосовування пройшов найлегшим чином, необхідна кваліфікаційна підготовка персоналу місцевого самоврядування, збільшення рівня компетентності кожного працівника, залучення професіоналів, які мають досвід і готові поширювати свої

знання, літератури, практичних знань. Навіть найдосвідченіші службовці, потребують підвищення рівня кваліфікації, і в сучасних умовах, «досвідченість» може бути анти пріоритетом в створенні нової системи управління, адже головна мета нової політики «зламати стару систему». Потреба в нових, цілеспрямованих, обізнаних, компетентних не корумпованих кадрах є актуальною для кожної області нашої країни. Тому наразі, зіштовхуємося з великими можливостями для молоді, але одночасно з обмеженнями, в силу недостатньої кваліфікованості. [57].

Першим кроком до децентралізації в Україні було створення 1-го квітня 2014 року базового документа, який мав назву «Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади» схвалений Кабінетом Міністрів України, саме він дав поштовх для подальшого створення Плану заходів для реалізації реформи. Вважалось, що для реалізації вказаних положень в «Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади» (надалі «Концепція») необхідно було внести зміни до Конституції України, цього не відбулось, оскільки завадили політичні умови в країні і реформа розпочалась в межах чинного законодавства.

Концепція передбачає створення таких умов для окремої територіальної громади:

- 1) Матеріальні (майно, яке перебуває у власності громади, в першу чергу земля);
- 2) Фінансові (податки та збори);
- 3) Організаційні (власні і делеговані повноваження).

Основні положення Державної політики України, щодо сфери місцевого самоврядування відображенні в ратифікованій «Європейській хартії місцевого самоврядування» підписаної членами Ради Європи. Вона набирає чинності в кожний перший день місяця, після закінчення 3-х місяців з дати, на яку 4 держави - члени Ради Європи висловили

свою згоду на обов'язковість для них цієї Хартії відповідно до її положень.

Головним критерієм раціональної децентралізації виступає досягнення найвищої якості обслуговування громадян, а головним принципом – субсидіарність, яка визначає найнижчу оптимальну межу.

Субсидіарність пронизує всю політичну систему Європейського Союзу. Принцип субсидіарності (англ. *Subsidiary* – допоміжний, доповнюючий) – загальний принцип, який передбачає передачу повноважень на прийняття рішень з центрального на нижчі організаційні рівні [65].

До прав територіальних громад також входить можливість використовувати земельні ресурси в межах адміністративно-територіальної одиниці, задля підвищення ефективності використання наданих земель, вони можуть бути об'єднанні в спільні проекти та програми. Також об'єднати можуть майно та інші ресурси громад, (мається на увазі «співробітництво» це підвищить якість надання публічних послуг для місцевого населення.

Реформа децентралізації спрямована на демократизацію суспільства, що є вагомим показником для місцевого населення.

Запровадження механізмів, за допомогою яких місцеві жителі можуть висловити своє ставлення щодо визначених політиками пріоритетів і шляхів їх досягнення (систематично і об'єктивно здійснювати моніторинг динаміки результатів і наслідків впроваджуваних програм децентралізації тощо). Це стимулює і залучує громадян до процесу ухвалення рішень.

Особам місцевого самоврядування, необхідно пристосовуватися до нових умов та виконувати свою роботу прозоро і відкрито, інформативно доносити інформацію до оточуючих. І звичайно, кваліфікаційний рівень повинен постійно зростати, задля того, щоб встигнути за сучасними політичними тенденціями.

Тільки, сумісна праця та відповідальність до прийняття рішень як з боку посадових осіб так і зі сторони населення, є вирішальним фактором до успіху прийнятої реформи.

1.2. Принципи використання менеджменту персоналу під час формування об'єднаних територіальних громад

Починаючи за 2014 року і по 2020 року, невпинно реалізовується реформа децентралізації. Перший етап було пройдено 2014-2019 роки. результатом стало:

- Зміни до Податкового та Бюджетного кодексів України, завдяки цьому відбулась фінансова децентралізація, яка допомогла збільшити місцеві бюджети;
- Завдяки закону про «Добровільне об'єднання територіальних громад», протягом 2015-2019 в Україні створено 982 об'єднанні територіальні громади. До складу ОТГ увійшли 4500 колишніх місцевих рад;
- Формування інституту старост. Староста-представляє інтереси сільських мешканців в раді громади, існує газета спеціально розроблена для її підтримки «Радник старости».
- Для вирішення спільних проблем громад, таких як: утилізація та переробка сміття, покращення інфраструктури, здійснення спільних проектів благоустрою інших, створено закон «Про співробітництво територіальних громад».
- Реалізовано більше 12 тисяч проектів в регіонах та громадах, на базі закону «Про засади державної політики» ,
- Розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг: реєстрацію місця проживання, видачу паспортних документів, державну реєстрацію

юридичних та фізичних осіб, підприємців, об'єднань громадян, реєстрації актів цивільного стану.

Другий етап ми зараз проживаємо 2020-2021 роки, докорінні зміни вже відбулись, і ми починаємо користуватися результатами виконаної роботи.

У зв'язку з прийнятою постановою ВРУ «Про утворення та ліквідацію районів» від 17 липня 2020 року по всій території України було ліквідовано 490 та створено 136 нових районів.

Також було сформовано на основі нового адміністративно-територіального устрою базового рівня затвердженого Урядом від 12 червня 2020 року - 1469 територіальних громад.

Верховною Радою України було прийнято постанову 3809 від 15 липня 2020 року про призначення чергових місцевих виборів 25 жовтня 2020 року.

В 2021 році планується вносити зміни в Конституцію України, для подальшого розвитку і закінчення реформи.

Як ми бачимо, для реалізації усіх повноважень, які отримують місцеві органи самоврядування, необхідні кадри, які зможуть виконати покладені на них обов'язання. З одного боку, дивлячись на загальну картину зменшення районів, ми розуміємо, що відбувалось скорочення робочих місць в селах, територіально багато працівників, не в змозі перейти до нового відділу центру громади. А з іншого боку, ми бачимо дефіцит кадрів, з тієї причини, що нові робочі завдання мають іншу специфіку виконання, і потребують нових знань та навичок. Таким чином, є гостра необхідність в якісному менеджменті персоналу його підбору на публічну службу [66].

Необхідно зазначити, що термін «публічна служба» почали використовувати нещодавно, до цього користувалися поняттями «державна служба» та «служба в органах самоврядування».

Вперше, це поняття використали в Кодексі адміністративного судочинства України в Статті 4 Визначення термінів, подано нас

Існують три загальні принципи кадрової політики в публічному управлінні:

- I. Принцип добору осіб на публічну службу;
- II. Проходження публічної служби;
- III. Закінчення публічної служби.

Розглянемо кожний принцип окремо, щодо формування об'єднаних територіальних громад..

Принцип добору осіб в органи місцевого самоврядування включає:

- Однаковий рівень доступності громадян до посад в органах місцевого самоврядування, в залежності від здібностей і кваліфікаційної підготовки;
- Обраний може бути представником будь-якого прошарку населення, різної статті, віку, освіти, етнічної приналежності;
- Довічний найм на публічну службу. (Принцип поширений серед країн Заходу: Франція, Німеччина, Японія);
- Трудова угода або контракт. Трудові угоди найчастіше використовуються для посади технічного супроводу діяльності місцевого самоврядування.

Принципи управління персоналом під час проходження служби в органах місцевого самоврядування:

- Принцип правового регулювання, що відображає правову регламентацію проходження публічної служби. Законодавство визначає порядок прийому осіб на публічну службу, призначення на посади обсяг прав і обов'язків. Однак, окрема територіальна громада, має право самостійно на місцях перерозподіляти обов'язки, за ініціативою голів територіальних громад. На службовців лягає юридична і дисциплінарна відповідальність за виконання особистих обов'язків ;

- Принцип стимулювання, що виражається у створенні матеріальних і моральних стимулів до служби. Головним стимулом є грошове забезпечення (винагороди, постачання), у яке включають оклади, надбавки, що відображають кваліфікацію, ефективність діяльності посадової особи місцевого самоврядування, умови і виплати стимулюючого характеру. Також підтримуються моральні стимули: нагороди, грамоти, подяки та інші заохочення духовного порядку.

- Принцип професійного розвитку реалізується особою, як право на перепідготовку, підвищення кваліфікації за рахунок державного або місцевого бюджету;

- Принцип висування кадрів залежно від їх особистісних, професійних, ділових якостей;

- Принцип відновлення, ротації кадрів. Перехід фахівця з до іншого відділу, чи на іншу посаду;

- Принцип гарантії правової і соціальної захищеності. Гарантії надаються в залежно від посади, зазвичай в грошовій формі.

- Принцип реалізації службовцями наданих їм прав та службових обов'язків, яка є базою їх діяльності для виконання повноважень органів влади та місцевого самоврядування.

До принципів припинення служби в органах місцевого самоврядування належать:

- Принцип відставки, що передбачає звільнення службовця з публічної служби за власним бажанням;

- Принцип звільнення за вислугою років;

- Принцип звільнення зі служби за умови досягнення граничного віку [41].

1.3. Засоби підбору та поповнення штату посадових осіб в органах місцевого самоврядування

Засоби підбору персоналу і політика управління персоналом грають велику роль у визначенні якості публічного управління і, в цілому, самої держави.

Відсутність системного підходу, стратегії та політики у даній сфері створює одні і ті ж помилки в управлінні персоналом. Взагалі, до управління персоналом підходили однобоко протягом багатьох років, і вже зараз характер управлінської діяльності має перенести зміни, для того, щоб посади публічної служби очолювали висококласні професіонали, лідери та новатори.

Ретельний відбір та розміщення публічних службовців, конкурсний відбір, запровадження дієвої системи навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників - все це зможе забезпечити формування цивілізованого управління і стабільність публічної служби в Україні. Адже якість виконавчого органу напряму залежить від якості його працівників.

Однією з важливих сучасних проблем в управлінській діяльності є забезпечення кадрами – стає все більш складним знайти висококваліфікованого, новаторського публічного діяча з почуттям власної відповідальності, який володів би сучасними знаннями технологій управління. Публічний службовець повинен мати такі якості, як професіоналізм, харизма і людяність.

Взагалі, проблема лідерства в останній час набуває все більшої актуальності, адже від професіоналізму посадових осіб органів місцевого самоврядування залежить не тільки якість вирішення пріоритетних проблем громадськості, а й успішність процесів децентралізації, і, як наслідок, рівень довіри громадян до влади.

Об'єднана територіальна громада поділяється на такі структурні підрозділи (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Структурні підрозділи об'єднаної територіальної громади

Голова об'єднаної територіальної громади				Секретар ради	Староста	Староста
Перший заступник голови	Заступник голови	Заступник голови	Керуючий справами виконавчого комітету			

У свою чергу, голова та його заступники мають ряд обов'язків, наприклад, голова об'єднаної територіальної громади займається фінансовим управлінням, обов'язками першого заступника є управління економічним розвитком та інвестиціями, відділ містобудування та архітектури і т. д [43].

Організація роботи об'єднаної територіальної громади виглядає наступним чином: голова органу влади вносить на розгляд пропозиції, щодо структури виконавчих органів, рада органу місцевого самоврядування може створювати відділи, управління та інші виконавчі органи для здійснення повноважень об'єднаної територіальної громади, а виконавчі органи підпорядковуються виконавчому комітету, голові об'єднаної територіальної громади, який призначає і звільнює з посад керівників виконавчих органів.

Що стосується засобів відбору посадових осіб, - на сьогодні загальновизнаним є принцип відкритого конкурсу, але тип процедури та порядок проведення конкурсу грають важливу роль. На нашу думку, конкурси, у яких використані лише усні іспити і психометричні тести, не здатні забезпечити повну гарантію об'єктивності і неупередженості, проте як окремий для кожної посади відбір може бути трудомістким і,

врешті решт, не обов'язково може задовольняти потреби органів державного управління.

Для того, щоб забезпечити себе працівниками, які відповідатимуть потребам, орган влади може перерозподілити наявні кадри завдяки стратегії внутрішніх переміщень, або ж прийняти на роботу осіб поза межами організації. Але, перш ніж почати процес наймання зовнішніх кандидатів, орган місцевого самоврядування повинен оцінити своє становище, проаналізувати стандартні посади та компетенції, з'ясувати власні потреби і переконатися, що він в змозі впоратися з фінансовими наслідками. Не менш важливим є той факт, що орган місцевого самоврядування також має визначитися з бажаними кваліфікаціями та характеристиками кандидатів. [1]

Якщо орган влади має потребу у розширенні штату, треба розглянути можливість вирішення цієї потреби внутрішнім переміщенням кадрів, адже посадова особа може бути переведена на рівнозначну чи нижчу посаду без конкурсного відбору.

Взагалі, ця процедура використовує низку функцій у сфері управління людськими ресурсами, а саме:

- зв'язок всередині органу управління;
- планування зайнятості, трудових ресурсів і компетенцій, управління ними та їх вдосконалення, службовий ріст;
- посадові інструкції;
- навчання і побажання працівників при переміщенні на нову посаду.

Отже, якщо працівник має потрібні для посади характеристики, внутрішнє переміщення стане більш зручним рішенням, ніж пошук нових працівників, оскільки його професійні компетенції і якості вже відомі в межах організації.

За ст. 10 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» порядок прийняття на службу в виконавчі органи виглядає наступним чином:

Голова об'єднаної територіальної громади приймає рішення про проведення та умови конкурсного відбору посадових осіб до органу місцевого самоврядування. Сам процес проводиться у три етапи:

1. Пошук претендентів - публікація у пресі та інших засобах масової інформації відомостей про конкурс на заміщення вакантних посад та умов конкурсу не пізніше як за місяць до проведення конкурсу, а також інформування працівників органу самоврядування.

2. Орган влади приймає документи від кандидатів на конкурс, та попередньо відбирає кандидата, який найбільш відповідає вимогам та компетенціям посади, і далі відбувається формування остаточного списку кандидатів.

3. Проведення іспиту та відбір кандидатів.

Порядок проведення іспиту визначений у Роз'ясненні Верховної Ради України щодо особливостей проведення конкурсу та порядку проведення іспитів кандидатів на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування[66].

Зазвичай, після завершення етапу оцінювання і відбору, орган влади запрошує від трьох до п'яти кандидатів до співбесіди. Якщо кандидат претендує на керівні посади, не зайвим буде зібрати комісію з голови об'єднаної територіальної громади, членів адміністрації та ін.

Кожний процес підбору персоналу має за мету ефективно та своєчасне включення до штату самих відповідних до профілю посади осіб, які будуть виконувати функції, визначені органами влади.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ХЕРСОНЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Загальні критерії формування організаційної структури органів місцевого самоврядування

Після збільшення об'єднаних територіальних громад згідно з законом вони мають право на більше повноважень і можуть отримувати більших ресурс, як до об'єднання, так і відповідно, забов'язані їх усі виконувати, тому організаційна структура виконавчих органів органу місцевого самоврядування повинна віддзеркалювати повноваження, забезпечуючи інституційно їх ефективне виконання. Або по-іншому, кожне повноваження органу місцевого самоврядування повинно бути закріплено за певним структурним підрозділом/посадовою особою задля забезпечення його ефективної реалізації. Кожен орган місцевого самоврядування повинен створити структурні підрозділи/посади, які є обов'язковими для функціонування органу. Розглянемо їх у табл. 2.1.

Кожна окрема місцева рада, сама визначає необхідну кількість заступників голови. Задля виконання усіх повноважень і роботи виконавчих органів, обирають оптимальну кількість заступників, для кожної ради окремо.

Якщо в сільській раді, не залучають на посаду секретаря виконкому людину, то вводять додаткову посадову особу для організації проведення засідань виконкому, ці функції можуть бути проведенні секретарем ради. Після набрання чинності новим Законом про службу в органах місцевого самоврядування така посада повинна бути введена як посада керівника служби (окрім випадку, якщо штатна чисельність працівників виконавчих органів не перевищує 20 осіб).

Таблиця 2.1.

**Структурні підрозділи які є обов'язковими для функціонування
органу місцевого самоврядування**

Місто	<p>Міський голова; Заступник(-и) з питань діяльності виконавчих органів; Секретар ради; Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету; Староста; Відділ персоналу; Відділ організаційної роботи; Відділ бухгалтерського обліку та звітності.</p>
Селище	<p>Селищний голова; Заступники(-и) з питань діяльності виконавчих органів; Секретар ради; Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету; Староста; Відділ персоналу; Відділ організаційної роботи; Відділ бухгалтерського обліку та звітності.</p>
Село	<p>Селищний голова; Заступники(-и) з питань діяльності виконавчих органів; Секретар ради; Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету; Староста; Відділ персоналу; Відділ організаційної роботи; Відділ бухгалтерського обліку та звітності.</p>

Кількість старост визначається кількістю округів, які включені в ОТГ. На одну посадову особу відділу персоналу повинно припадати не менше 25-35 працівників.

Найменування структурних підрозділів можна змінювати в

залежності від направлення роботи підрозділу або виконавчого органу. В залежності від діяльності буде визначені основні повноваження та функції структурних підрозділів або посад. Обов'язковим є перегляд організаційної структури, для того щоб виявити ефективність її діяльності.

Попри обов'язкових структурних підрозділів, пропонуємо розглянути рекомендаційний перелік структурних підрозділів апарату та виконавчих органів місцевої ради. Рекомендаційний перелік містить перелік всіх структурних підрозділів, які необхідні для забезпечення реалізації власних та делегованих повноважень за принципом – кожне повноваження забезпечується окремим структурним підрозділом (поєднання повноважень в одному структурному підрозділі можливе за так званими суміжними або дотичними повноваженнями та залежить виключно від спроможності (як фінансової, так і кадрової) безпосередньо місцевої ради). Категорія посад в кожному структурному підрозділі (головний спеціаліст, провідний спеціаліст, спеціаліст 1 або 2 категорії, спеціаліст без категорії) повинна визначатися від складності/комплексності функцій та завдань, виконання яких передбачено відповідним структурним підрозділом та можливості залучення працівника, який буде відповідати кваліфікаційному рівню, визначеному Довідником типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування (наказ Голодержслужби України від 29.12.2009 р. №406).

Рекомендаційний перелік підрозділів наведено , нижче.

I. Виконавчий апарат ради

- 1) Сільський (селищний, місцевий) голова;
- 2) Секретар ради;
- 3) Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету
- 4) Заступник (-и) сільського (селищного, міського) голови з

діяльності виконавчих органів;

- 5) Староста
- 6) Відділ персоналу (або спеціаліст з управління людськими ресурсами);
- 7) Загальний відділ;
- 8) Відділ організаційної роботи (або відділ організаційної та інформаційної роботи);
- 9) Юридичний відділ (або спеціаліст-юриконсульт)
- 10) Відділ реєстрації (або Центр надання адміністративних послуг);
- 11) Архівний відділ (або спеціаліст з питань архіву , або питання архівної справи покладені на спеціаліста загального відділу);
- 12) Відділ цивільного захисту та мобілізаційної роботи (або спеціаліст з питань цивільного захисту та мобілізаційної роботи.
- 13) Відділ бухгалтерського обліку та звітності;
- 14) Фінансовий відділ;
- 15) Відділ економіки (або відділ економічного розвитку та фінансів; або відділ економічного розвитку та інвестицій, або відділ економічного розвитку інфраструктурних проєктів);
- 16) Служба у справах дітей (або спеціаліст з питань захисту прав дітей).

II. Виконавчі органи ради (структурні підрозділи зі статусом юридичної особи)(Зазначені структурні підрозділи не обов'язково повинні мати статус юридичної особи, а можуть бути створені в складі апарату.

- 1) Відділ соціального захисту;
- 2) Відділ освіти (або відділ освіти та спорту, або відділ освіти, спорту та культури)
- 3) Відділ охорони здоров'я (або спеціаліст з питань охорони здоров'я);

- 4) Відділ культури і туризму;
- 5) Відділ житлово-комунального господарства транспорту та благоустрою;
- 6) Відділ містобудування та архітектури (або відділ містобудування, архітектури та житлово-комунального господарства);
- 7) Відділ комунальної власності (або відділ комунальної власності, земельних відносин та екологічних питань);
- 8) Земельний відділ (або відділ з земельних та екологічних питань) [51].

Кожний орган місцевого самоврядування повинен зберігати пропорційність формування структурних підрозділів у штатному розписі чисельність посад в них повинна бути або однакова, або не менше певної визначеної кількості працівників для забезпечення якісного та ефективного виконання законодавством повноважень. Йдеться не про обмеження кількості працівників в одному структурному підрозділі, йдеться про однаковий принцип формування структури, який гарантуватиме «керованість» структури або співвідношення керівник – спеціалісти та належний розподіл між ними завдань та сфер відповідальності. Структурних підрозділів/ посад має бути стільки по кількості, щоб забезпечити надання якісних послуг усім жителям територіальної громади на одному рівні (однакового прийнятого «стандарту») при раціональному використанні коштів місцевого бюджету. Раціональне використання коштів, не означає найменше, раціональне – це отримання найбільшого ефекту (стандарту послуг) за кошти, які витрачаються. Витрати на утримання працівників апарату та виконавчих органів (посадових осіб місцевого самоврядування та інших працівників, передбачених в штатному розписі) не повинні перевищувати 35% від загального обсягу власних надходжень (це критичний показник) відповідного місцевого бюджету, що дозволить забезпечити місцевий розвиток об'єднаної

територіальної громади та реалізовувати місцеві програми та ініціативи.

2.2. Аналіз потреб у навчанні органів місцевого самоврядування

Багато кількість підрозділів/відділів потребує великої кількості кваліфікованих спеціалістів. Нові об'єднанні громади потребують термінової підтримки протягом найближчого часу. Ненадання такої підтримки може значно послабити позитивні наслідки реформи та викликати розчарування широкої громадськості в змінах.

Необхідно вжити заходів для забезпечення навчальними програмами представників об'єднаних територіальних громад. Програми професійного навчання мають охоплювати ключові сфери, стратегічне планування, управління людськими ресурсами, управління проектами та місцевий економічний розвиток тощо. Такі навчальні програми можна організовувати зокрема, спільно з міжнародними організаціями.

Важливою та необхідною формою підтримки новостворених громад може бути поширення передової практики та обмін досвідом. Цього вдається досягти шляхом формування консолідованого ресурсного центру, в якому представники місцевого самоврядування могли б отримувати інформацію щодо того, як виконувати нові завдання, отримувати експертну оцінку у вирішенні проблем, коли такі виникають. Необхідно розробити механізм координації інформаційних потоків між органами управління. Службовці на місцевому рівні також повинні мати можливість брати участь у навчальних візитах до країн із сформованими децентралізованими системами місцевого самоврядування.

Набір стандартизованих посадових інструкцій для всіх категорій

посадових осіб так само може бути корисним інструментом для лідерів об'єднаних громад. Знання які кваліфікації повинні мати ці категорії, має допомогти в плануванні того, які саме тренінги необхідні.

Реформа системи професійного навчання посадових осіб (службовців) місцевого самоврядування вимагає певної підготовки. Найважливішими підготовчими заходами є наступні

Запровадження поглибленого систематичного аналізу потреб у навчанні органів місцевого самоврядування з особливим акцентом на проблеми, із якими зіштовхуються новостворені об'єднанні територіальні громади. Запропоновано використовувати метод управління компетенціями на основі процесів що впливають унаслідок недоліків, пов'язаних з обмеженнями або недосконалістю людської діяльності, перш за все браком знань або навичок. У цьому сенсі їх варто відрізнити від інших факторів, які впливають на функціонування організацій.

Для ефективності реалізації реформування системи професійного навчання необхідно стимулювати попит на навчання. Проходження навчання має братися до уваги при оцінюванні діяльності окремих службовців та має враховуватись як перевага у випадку працевлаштування або підвищення у випадку, коли вибір робиться між декількома однаково кваліфікованими кандидатами. Певний (обмежений) взаємозв'язок між проходженням навчання та щорічними бонусами (преміями) також має передбачатися.

Навчальну систему потрібно модернізувати, оскільки поточна система не задовольняє повністю потреби. Перший і найважливіший захід, який потрібно вжити, полягає у розширенні ринку навчання шляхом надання можливостей для участі у ньому новим приватним постачальникам послуг. Конкурентне середовище постачальників навчальних послуг може створити основоположні стимули, необхідні для забезпечення того, щоб кожен постачальник освітніх послуг був

зацікавлений у безпосередньому вдосконаленні власної освітньої послуги, для того, щоб зробити її більш сучасною, більш ефективно, більш практичною, краще адаптованою до потреб [37].

З метою забезпечення якості, прозорості, справедливості та уникнення корупції, будь-які постачальники освітніх послуг повинні вносити повну інформацію про себе, у тому числі, інформацію про можливі конфлікти інтересів до реєстрів, з якими може ознайомитися будь-який орган, який прагне замовити освітні послуги.

Перед тим, як ринок продемонструє власні конкурентні ефекти тиску, особлива увага має бути приділена відомим постачальникам освітніх послуг для того, щоб їхня пропозиція була більш практичною. У цьому контексті міжнародна спільнота може запропонувати істотну підтримку.

Оцінювання потреб місцевого самоврядування у навчанні, його формах і тематиці повинні проводитись регулярно (наприклад, кожні два або максимум три роки) на національному або регіональних рівнях, це може допомогти визначити загальні потреби і тенденції та було б дуже корисним для осіб, які приймають рішення, так і для постачальників освітніх послуг, які могли адаптувати свою пропозицію і уникнути ситуації, коли вони опиняються поза трендом.

Визначення індивідуальних потреб у навчанні кожного публічного службовця також має проводитися принаймні щороку в межах системи управління індивідуальним розвитком за допомогою принаймні механізмів визначення завдань/цілей, оцінки та зворотнього зв'язку. Нинішні регіональні центри, перепідготовки та підвищення кваліфікації навчання можуть бути модернізовані та посилені з метою надання високо практичного навчання посадовим особам місцевого самоврядування та депутатам місцевих рад [74].

2.3 Формування сучасної системи професійного навчання на публічній службі

Дуже важливим кроком до розвитку системи професійного навчання публічних службовців є розробка та схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 року №974-р. Концепції реформування системи професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме принципам належного врядування.

Професійний розвиток повинен бути безперервним, свідомим, цілеспрямованим процесом особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь.

Система професійного навчання є цілісною сукупністю взаємопов'язаних елементів, що включає:

- Створення належних умов для забезпечення професійного розвитку;
- Створення ефективної системи визначення потреб у професійному навчанні;
- Забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання;
- Розвитку ринку освітніх послуг, створення відповідної системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг
- Залучення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування до створення системи професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад та забезпечення функціонування ринку відповідних освітніх послуг;

Запровадження механізму співпраці державних органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги [29].

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОТГ ШЛЯХОМ ПОКРАЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Вдосконалення організаційної роботи органів місцевого самоврядування за рахунок підвищення професійної кваліфікації

Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» визначає, що метою реформи державного управління є побудова прозорої системи управління органів місцевого самоврядування, створення гнучкої структури публічної адміністрації із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування), що здатна виробляти й реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики.

В свою чергу, метою політики у сфері децентралізації є відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, реалізація у повній мірі положень Європейської хартії місцевого самоврядування, принципів субсидіарності, повсюдності і фінансової самодостатності місцевого самоврядування.

На ефективність роботи органів публічної влади впливають багато факторів, проте найбільш значимим є людський. Саме від посадових осіб місцевого самоврядування залежить виконання завдань і функцій держави, впровадження реформи. Слід зауважити, що формування та розвиток кадрового корпусу публічної служби в Україні відбувається в умовах перманентної кризи державного

управління, яку посилила й агресія сусідньої держави. В період кризи деформуються духовно-моральні орієнтири, розкриваються суперечливі якості людини, на зміну піднесенню і вірі у швидке подолання проблем і реалізацію реформ приходять песимізм і апатія. Тому набуває все більшої актуальності проблематика професійної освіти й розвитку персоналу в органах публічної влади. Подальша інтеграції України у світове співтовариство обумовлюється не лише економічними та політичними взаєминами, реальною є потреба входження у глобальний цивілізаційний процес, який нерозривно пов'язаний із необхідністю навчання, підвищення кваліфікації й рівня професійної компетентності публічних службовців впродовж життя[22].

Переорієнтація державного управління з жорсткою вертикалі ієрархічної системи контролю на комунікативну взаємодію публічної влади, освіти, науки, бізнесу і громадського суспільства потребує формування в Україні нової Парадигми підготовки державно-управлінських кадрів, загальними рисами яких мають бути професіоналізм і відповідальність, моральність і патріотизм.

Відповідно до Закону України про «Про службу в органах місцевого самоврядування» одним із основних обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування є постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації.

Види підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування:

- 1) Навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;
- 2) Тематичні постійно діючі семінари;
- 3) Спеціалізовані короткострокові навчальні курси;
- 4) Тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги;

5) Стажування в органах, на які поширюється дія законів України «Про державну службу та «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також за кордоном:

б) Самостійне навчання (самоосвіта);

Строк та підвищення кваліфікації визначаються органом, у якому працює державний службовець чи посадова особа місцевого самоврядування, залежно від сфери їх діяльності. При цьому строк підвищення кваліфікації з відривом від служби і збереженням заробітної плати (грошового забезпечення) не повинен перевищувати чотирьох тижнів (за погодженням Кабінету Міністрів України, як виняток двох місяців)[25].

Підвищення кваліфікації за професійними програмами спрямовується на фахове удосконалення на оновлення знань і набуття умінь, навичок державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Підвищення кваліфікації за професійними програмами здійснюється протягом першого року роботи для вперше прийнятих на службу в органах місцевого самоврядування а також у разі потреби, перед або за результатами оцінювання службової діяльності, але не рідше ніж один раз на три роки.

Професійна програма передбачає навчання:

- За загальною складовою частиною – удосконалення та оновлення знань і набуття умінь, навичок у вирішенні правових, економічних, політологічних, управлінських, соціально-гуманітарних та інших питань професійної діяльності посадової особи місцевого самоврядування;

- За функціональною складовою частиною – здобуття додаткових знань і набуття умінь, навичок відповідно до вимог національної кваліфікації, зокрема вимог до професійної компетентності осіб;

- За галузевою складовою частиною – здобуття додаткових знань з новітніх досягнень у певній галузі чи сфері діяльності.

3.2. Аналіз компетентності державних службовців, оцінювання якісних складових, узагальнена кваліфікаційна оцінка для кожного працівника

Набір персоналу до публічної служби є систематичним підходом який дозволяє підвищити рівень наданих послуг посадовими особами задля загального благополуччя громади. До цього треба виявити ключові показники, які дозволять усім бажаючим зрозуміти за яким саме принципом обираються публічні службовці. Підбір має бути прозорим, зрозумілим для кандидатів, на базі тих знань, навичок та умінь, якими володіє особа. Щоб зрозуміти, чи зможе даний кандидат принести максимум користі, і отримувати зарплату, за якісну роботу. Персонал – є головною статтею витрат, грошова винагорода за виконану роботу виплачується з бюджету територіальної громади, за рахунок податків які сплачують місцеві жителі., які зацікавлені в тому, щоб персонал навпаки, був головною статтею активів і залучав якомога, більше коштів до місцевого бюджету, та ефективно його розподіляв.

У зв'язку з тим, що багато було об'єднань, скорочень, залишились працівники зі стажем без роботи. Кількість місць обмежена, але необхідно визначати, кого залишати при посаді, кого звільняти, чи можливо взяти нову людину. Кожна громада, має право сама займатися підбором кадрів. Не маючи, достатньо обізнаності в цій справі, можна допустити багато помилок, щоб цього оминати потрібно визначити, які критерії є пріоритетними при визначенні кадрів. Нижче ми розглянемо основні показники, які суттєво впливають на рішення про прийняття на посаду публічного службовця:

- 1) Досвід роботи;

- 2) Наявність вищої освіти;
- 3) Проходження курсів підвищення кваліфікації, або інших програм навчання;
- 4) Наявність судимостей;
- 5) Комп'ютерна грамотність;
- 6) Вміння працювати в команді;
- 7) Психічна стійкість;
- 8) Комунікаційні та організаційні здібності;

Розглянемо кожний показник окремо, та визначимо спосіб вимірювання.

Досвід роботи - даний показник потрібно вимірювати з двох сторін, враховуючи, що стаж роботи може бути як на публічній службі, так і поза неї, або відсутній. До вашої уваги надається умовна оцінка стажу (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо визначення коефіцієнту щодо досвіду роботи

Оцінка досвіду роботи	Умовні особливості	Кількість оціночних балів
Досвід відсутній	-	0 б
Загальний досвід роботи	До 3-х років -	0,5 б
	Від 3-х років і більше	1,0 б
Досвід роботи на публічній службі	До 3-х років	1,5 б
	Від 3-х і більше	2,0 б

При наявності обох видів досвіду роботи, досвід роботи на публічній службі є більш пріоритетним.

Пропозиції щодо визначення коефіцієнту щодо наявності вищої освіти наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо визначення коефіцієнту щодо наявності вищої освіти

	Умовні особливості	Кількість балів
Кількість отриманих вищих освіт	Відсутня	0 б
	Одна	1 б
	Дві	1,5 б
	Три і більше	2 б
Ступінь вищої освіти*	Молодший бакалавр	0,2 б
	Бакалавр	0,4 б
	Магістр	0,6 б
	Доктор філософії / доктор мистецтва	0,8 б
	Доктор наук	1 б

*- при наявності двох або більше вищих освіт, зараховуються бал згідно найвищій отриманій ступені.

Сума балів за ступінь і кількість є значенням показника вищої освіти.

Пропозиції щодо визначення коефіцієнту щодо проходження курсів підвищення кваліфікації, або інших програм навчання, наведено у табл. 3.3.

Пропозиції щодо визначення коефіцієнту щодо наявності судимостей наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.3

**Пропозиції щодо визначення коефіцієнту щодо проходження курсів
підвищення кваліфікації, або інших програм навчання**

Кількість пройдених програм/курсів	На території України	За межами України	На території і за межами (змішані)
Жодної	0 б	0 б	
1-3	0,5 б	0,75 б	1 б
4 і більше	1 б	1,25 б	1,5 б

Таблиця 3.4

**Пропозиції щодо визначення коефіцієнту щодо наявності
судимостей**

Не закрита судимість	Відсторонення від участі в конкурсі
Закрита судимість	0 б
Відсутня судимість	1 б

Пропозиції щодо визначення коефіцієнту щодо комп'ютерної грамотності наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Пропозиції щодо визначення коефіцієнту щодо комп'ютерної
грамотності**

Початковий рівень Знання основних функцій операційної системи (перейменування, копіювання і переміщення файлів, робота в текстовому редакторі, створення і збереження документів)	0 б
Середній (володіння Word і Excel, робота з електронною поштою, різними браузером)	0,5 б
Впевнений (володіння софтом з пакета MS Office, спеціалізованим софтом в певній професійній сфері, системами управління проектами)	1 б
Високий рівень (уміння усунути технічні неполадки, помилки програмного забезпечення, наявність навичок програмування)	2 б

Для оцінки Вміння працювати в команді необхідно залучити експертів психологів, кадровиків, які зможуть провести інтерактивне інтерв'ю, з тестами, іграми, в команді інших кандидатів, щоб проаналізувати поведінку індивіда, а також з'ясувати успішність його роботи в попередніх фірмах. Даний показник, найбільш точно піддається визначенню під час проходження стажування.

Під час відбору, орієнтуватися можна тільки на визначення даних які будуть наданні експертами психологами після проходження всіх завдань, інтерв'ю. Список питань для діагностики:

- Розкажіть мені останній випадок, коли вам вдалося переконати кого-небудь з колег або керівництва прийняти вашу точку зору.

- Як ви пояснили свої погляди?

- Якого саме згоди ви досягли?

- Щоб ви зробили інакше в наступний раз?

- Опишіть ситуацію, в якій ви виявилися нездатні переконати колегу (Підлеглого, керівника) перейти на вашу точку зору.

- Що саме ви робили?

- Чому це не спрацювало?

- Який зворотний зв'язок про вашому підході ви отримали?

- Які ваші сильні сторони, коли ви надаєте вплив на інших людей?

- Як часто вам вдається вплинути на інших людей?

- Чи можете ви впоратися з важкими учасниками?

- Чи знаєте ви, як відкинути дипломатію при необхідності?

- Чи можете ви виступати посередником у разі розбіжностей?

- Чи вмiєте ви мотивувати людей на роботу?

Цифрове відображення, можна побачити у наступній таблиці:

Таблиця 3.6

Результати анкетування

Оцінка поведінки	Кількість балів
<p>Ставить свої інтереси вище інтересів команди. відмовляється співпрацювати з іншими; не вміє домовлятися. Може сприяти виникненню конфліктів в колективі. Чи не інформує колег і керівництво про результати своєї діяльності. Нездатний підтримувати систематичну комунікацію з колегами. Каже плутано, не вміє слухати.</p>	0 б
<p>Бере участь в командній роботі тільки при настійних проханнях. Замкнутий. Не любить жертвувати своїм часом заради команди. Виконує свою частину роботи, але не цікавиться її внеском в командний результат. намагається дотримуватися прийнятну систему комунікації з колегами. Іноді забуває повідомити колегам або керівництву про важливу для них інформацію. періодично допускає неточності у звітах про свою.</p>	1 б
<p>Активно працює в команді. Ставить інтереси команди вище власних. Повністю розділяє цілі команди. Знає функціональні обов'язки колег. Готовий допомагати колегам, робити додаткову роботу, не обмежуючи своїми функціями. Прагне до розширення рамок своїх обов'язків. Спілкується відкрито і щиро, будує відносини на основі взаємної поваги і довіри. Ясно викладає думки, здатний сформулювати свої ідеї та викласти їх колегам. Доводить важливу інформацію до членів команди і керівництва в терміни і без втрат. допомагає різним сторонам погодити свої очікування</p>	2 б
<p>Самостійно пропонує кооперативні форми роботи. Постійно аналізує, як його діяльність може бути корисна іншим членам команди, і інформує їх про можливу кооперації. Формулює і доносить до команди спільну мету. вибудовує систему ефективної взаємодії між усіма членами команди; допомагає розподіляти ролі. Виступає посередником при виникненні розбіжностей і ефективно їх вирішує. Створює навколо себе атмосферу дружності і відкритості. Вміє спілкуватися з великою кількістю знайомих і незнайомих людей, значно збільшуючи ефективність роботи команди. здатний переконувати інших і впливати на їхні думки.</p>	3 б

Продовження табл. 3.6

Оцінка поведінки	Кількість балів
<p>Створює командний дух в колективі. Привертає всіх членів команди до формулювання командної мети. Створює в команді атмосферу творчості і ініціативи. Виступає в ролі наставника для інших членів команди, є неформальним лідером; володіє заслуженим авторитетом. встановлює ефективні кооперативні зв'язки з усіма підрозділами компанії.</p> <p>Встановлює найбільш ефективні правила комунікації. Гнучко застосовує безліч стилів комунікації; майстерно використовує питання, підбиваючи співрозмовника до свого думку. Витрачає час і ресурси на організацію заходів, спрямованих на згуртування команди впливає на прийняття рішення, чи не впливає на прийняття рішення і її формування як єдиного цілого</p>	4 б

Наявність і рівень тієї чи іншої особистої риси характеру у особи місцевого самоврядування повинні бути виміряні (оцінені). Очевидно, що будь-яка оцінка повинна бути кількісною. Для цього можуть бути використані відомі тестові методики з бальною системою оцінок. З огляду на те, що в кожному тесті є своя система балів, автором запропонована методика, яка дозволяє на основі результатів різних тестів отримувати кількісну оцінку соціально-особистісних компетентностей державних службовців в єдиній системі стіною від 1 до 9. Таку методику використовують Західні країни. При цьому для результатів кожного тесту застосовуються свої правила нормування до стін.

На сьогоднішній день проблема психічної стійкості є однією з найбільш активно досліджуваних, що викликано все більш ускладненими умовами існування людини в сучасному світі. Наростання соціальної напруженості і конфлікти, інформаційні перевантаження, економічні потрясіння - лише деякі тому приклади.

Психологічну стійкість необхідно розглядати по відношенню до впливу різних джерел стресу, до кожного з яких стійкість особистості може бути вище або нижче. При цьому загальний рівень стійкості до стресу визначається інтегративної оцінкою опірності до даної сукупності джерел стресу: Зміст методики визначення рівня психологічної стійкості представлено оціночними судженнями випробуваного по відношенню до себе, інших людей і навколишнього світу в цілому. У свою чергу феномен стресостійкості в методиці розглядається через стресогенну - нестрессогенну оцінку випробуваним себе, інших людей і навколишнього світу. кількість шкал 4, а саме:

1. Шкала «Я сам» (стресогенних - нестрессогенная оцінка власної особистості).

2. Шкала «Інші люди» (стресогенних - нестрессогенная оцінка інших людей).

3. Шкала «Світ навколо» (стресогенних - нестрессогенная оцінка навколишнього світу).

0. Загальна шкала (загальний рівень стійкості до стресу).

Формат пунктів: 5-бальні біполярні вербально-числові шкали Лайкерта.

Формулювання пунктів методики полягала в підборі протилежних за значенням пар слів, що відображають стресогенну нестрессогенну оцінку досліджуваних змінних. Для кожної шкали було сформульовано по 36 таких пар таких слів. Відбір пунктів проводився на вибірці з 100 випробовуваних шляхом вивчення кореляції кожного пункту з загальним балом за шкалами. Були відсіяні ті пункти, які показали низьку або негативну кореляцію із загальним балом. В результаті для кожної шкали було відібрано по 14 пунктів, з яких потім була здійснена збірка тесту.

Сирі бали за шкалами переводяться в шкалу станайнов, яка може приймати значення від 1 до 9 балів, $M = 5$, $\sigma = 2$ (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Таблиця переведення сирих балів у шкалу станайнов

Станайні	Чисті бали по шкалам			
	Я сам	Інші люди	Світ навколо	Загальна шкала
1	До 31	До 27	До 27	До 97
2	32-37	28-33	28-32	98-110
3	38-42	34-38	33-38	111-123
4	43-47	39-43	39-43	124-136
5	48-52	44-49	44-49	137-149
6	53-57	50-54	50-55	150-163
7	58-63	55-60	56-60	164-176
8	64-68	61-65	61-66	177-189
9	69 и вище	66 і вище	67 і вище	190 і вище

Де оцінка в 1 бал, є показником поганої психічної стійкості, в свою чергу 9 балів є відмінним показником, і ця особа буде психічно виносливою, стресостійкою.

Під комунікативною компетентністю будемо розуміти володіння складними комунікативними навичками і вміннями, знання культурних норм, звичаїв, традицій та етикету в сфері спілкування, вихованість, орієнтацію в комунікативних засобах, властивих національному менталітету і містяться в рамках певної професії. Це узагальнює комунікативна властивість особистості, яка включає в себе комунікативні здібності, знання, вміння і навички, а також соціальний досвід в сфері ділового спілкування, які є необхідністю для виконання публічної служби.

Як стверджується в роботі І. Чічікіна, через комунікативну функцію реалізуються всі інші управлінські функції діяльності: від 50% (у менеджерів нижчої ланки) до 90% (у менеджерів вищої ланки) всього

робочого часу керівника заповнене саме спілкуванням. Крім того, 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників вважають невиразні комунікації головною перешкодою на шляху досягнення високої ефективності роботи їх організації. Основною складовою діяльності державного службовця є усне або письмове спілкування.

Тест «Рівень вашої комунікабельності» В. Рахівського дозволяє кількісно оцінити рівень комунікабельності державного службовця за набраними балами (оцінка Про ком1).

У методиці «КОС-1» є 40 питань, які допомагають з'ясувати комунікативні та організаційні здібності державного службовця і їх оцінки в стінах Про ком2 і Про орг2 відповідно.

Для виявлення комунікативних та організаторських схильностей особистості пропонується використовувати методику виявлення комунікативних та організаторських схильностей «КОС-2». Вона дозволяє виявити, наскільки службовець вміє чітко і швидко встановлювати ділові і контакти з людьми, прагнути розширювати коло спілкування, бере участь у групових заходах, вміє впливати на людей і ін. Обробка результатів і значення оцінок Про ком3 і Про орг3 аналогічна методиці «Кос 1».

Тестова методика «КСК» (комунікативна соціальна компетентність) пропонується для отримання більш повного уявлення про державного службовця за допомогою складання імовірнісного прогнозу успішності його професійної діяльності. Бали (максимальне значення - 20) підсумовуються по кожному фактору: А, В, С, Д, К, М, Н, Л. Для оцінки Про ком4 пропонується відповідність стін за всіма чинниками.

Для оцінки комунікативних і організаторських здібностей і якостей можуть бути використані деякі чинники стандартизованого багатофакторного (16 факторного) особистісного опитувальника Р.

Кеттелла 16PF (версія А). Важливо зауважити, що в результатах цього тесту враховується стать і вік респондента.

Групу комунікативних властивостей утворюють такі чинники:

А - товариськість;

Н - сміливість;

Е - домінантність;

Л - підозрілість;

Н - дипломатичність;

Q 2 - самостійність.

З огляду на, що сирі бали в цьому тесті вже переведені в стіни від 1 до 10, то усереднена оцінка Про ком5 буде відповідати усередненим значення стіною по перерахованим вище факторам.

Фактори Q 3 - самодисципліна і G - моральна нормативність відносяться до групи регуляторних властивостей особистості. Ці властивості можна розглядати як організаторські здібності, а усереднена оцінка Про орг5 буде відповідати усередненим значення стіною за цими двома чинниками.

Оцінка комунікативної компетентності державного службовця розраховується як середнє оцінок Про Комі:

$$\text{Про кого} = (\text{О ком1} + \text{Про ком2} + \text{Про ком3} + \text{Про ком4} + \text{Про ком5}) / 5$$

Оцінка організаційної компетентності державного службовця розраховується як середнє оцінок Про оргі:

$$\text{Про орг} = (\text{О орг2} + \text{Про орг3} + \text{Про орг5}) / 3$$

Результатом буде проміжок між 1 та 9 балами, де 9 є найвищим позитивним результатом, і відображає спроможність реалізувати себе в комунікативній та організаторській роботі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Результати проведеного дослідження

	ДР	НВО	КПК	НС	КГ	ВПК	ПС	КОЗ
Особа №1	1,5	1,4	0,5	1	0,5	1	4	6
Особа №2	2,0	1,6	0	1	1	2	7	6
Особа №3	0	2,1	0,5	1	1	4	8	7
Особа №4	0,5	2,8	0,75	1	0,5	3	5	8
Особа №5	1	1,4	1	1	0,5	2	6	7

Нижче наведено умовні позначення:

- 1) Досвід роботи – СР;
- 2) Наявність вищої освіти –НВО;
- 3) Проходження курсів підвищення кваліфікації, або інших програм навчання-КПК;
- 4) Наявність судимостей – НС;
- 5) Комп'ютерна грамотність – КГ;
- 6) Вміння працювати в команді – ВПК;
- 7) Психічна стійкість – ПС;
- 8) Комунікаційні та організаційні здібності – КОЗ.

За вказаною групою показників найкращий результат оцінювання має працівник № 3, що пов'язано, передусім, із наявністю вагомих досягнень в освіті має дві вищі освіти, ступінь найвищої-магістр. Особа займається саморозвитком, проходила курси та програми навчання на території України. Судимостей не було. Знання комп'ютерної грамотності на рівні «Впевнений» (володіння софтом з пакета MS Office, спеціалізованим софтом в певній професійній сфері, системами управління проектами). Після проходження інтерв'ю, ігор, тестів особа отримала оцінку від фахівців, що він створює командний дух в

колективі. Привертає всіх членів команди до формулювання командної мети. Створює в команді атмосферу творчості і ініціативи. Виступає в ролі наставника для інших членів команди, є неформальним лідером; володіє заслуженим авторитетом. встановлює ефективні кооперативні зв'язки з усіма підрозділами компанії. Встановлює найбільш ефективні правила комунікації. Гнучко застосовує безліч стилів комунікації; майстерно використовує питання, підбиваючи співрозмовника до своєї думки. Витрачає час і ресурси на організацію заходів, спрямованих на згуртування команди впливає на прийняття рішення, чи не впливає на прийняття рішення і її формування як єдиного цілого. За проходження тестів з психічної стійкості людина отримала 8 балів, що є показником високої стрессостійкості. Комунікаційні та організаторські здібності аналізовані завдяки тестам, також дали результат вище середнього, що показує нам людину, в якій є зазначені здібності. Головним мінусом особи №3 є відсутність стажу, вона отримала 0 балів за даний критерій. Але, це не заважило стати одним із кращих кандидатів.

Саме в цьому випадку, досвід не впливає на значущість кандидатури. Власні риси, освіта, вміння працювати з ПК дали можливість бути серйозним конкурентом для інших кандидатур.

За допомогою цього методу, ми можемо проаналізувати кожного, і виявити математично, хто є найбільш здібним до праці на публічній службі. В залежності від функціональних обов'язків критерії можна змінювати, додавати, що допоможе в якісному доборі штату.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені у кваліфікаційній роботі (проекті), свідчать про важливість та необхідність удосконалення процесів управління персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад, та дозволяють зробити наступні висновки:

Визначено, що децентралізація - це комплекс змін у законодавство України, що регулюють перерозподіл значних повноважень та бюджетів від центральних державних органів до органів місцевого самоврядування. Можна вважати, що це система управління в якій частину функції центральної влади, виконують органи місцевого самоврядування.

Головною метою є територіальна доступність для населення, оптимізація вирішення місцевих проблем по місцю подання, надання належної матеріально-технічної бази для надання адміністративних послуг місцевому населенню (для цього необхідно мати в розпорядженні громади інфраструктуру та приміщення).

Позначили, що організація роботи об'єднаної територіальної громади виглядає наступним чином: голова органу влади вносить на розгляд пропозиції щодо структури виконавчих органів, рада органу місцевого самоврядування може створювати відділи, управління та інші виконавчі органи для здійснення повноважень об'єднаної територіальної громади, а виконавчі органи підпорядковуються виконавчому комітету, голові об'єднаної територіальної громади, який призначає і звільнює з посад керівників виконавчих органів.

Що стосується засобів відбору посадових осіб, - на сьогодні загальновизнаним є принцип відкритого конкурсу, але тип процедури та порядок проведення конкурсу грають важливу роль. На нашу думку, конкурси, у яких використані лише усні іспити і психометричні тести, не здатні забезпечити повну гарантію об'єктивності і неупередженості,

проте як окремий для кожної посади відбір може бути трудомістким і, врешті решт, не обов'язково може задовольняти потреби органів місцевого управління.

Після збільшення об'єднаних територіальних громад згідно з законом вони мають право на більше повноважень і можуть отримувати більших ресурс, як до об'єднання, так і відповідно, забор'язані їх усі виконувати, тому організаційна структура виконавчих органів органу місцевого самоврядування повинна віддзеркалювати повноваження, забезпечуючи інституційно їх ефективне виконання. Або по-іншому, кожне повноваження органу місцевого самоврядування повинно бути закріплено за певним структурним підрозділом/посадовою особою задля забезпечення його ефективної реалізації. Кожен орган місцевого самоврядування повинен створити структурні підрозділи/посади, які є обов'язковими для функціонування органу .

Для ефективності реалізації реформування системи професійного навчання необхідно стимулювати попит на навчання. Проходження навчання має братися до уваги при оцінюванні діяльності окремих службовців та має враховуватись як перевага у випадку працевлаштування або підвищення у випадку, коли вибір робиться між декількома однаково кваліфікованими кандидатами. Певний (обмежений) взаємозв'язок між проходженням навчання та щорічними бонусами (преміями) також має передбачатися.

Оцінювання потреб місцевого самоврядування у навчанні, його формах і тематиці повинні проводитись регулярно (наприклад, кожні два або максимум три роки) на національному або регіональних рівнях, це може допомогти визначити загальні потреби і тенденції та було б дуже корисним для осіб, які приймають рішення, так і для постачальників освітніх послуг, які могли адаптувати свою пропозицію і уникнути ситуації, коли вони опиняються поза трендом.

Професійний розвиток повинен бути безперервним, свідомим, цілеспрямованим процесом особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь та компетентностей. самоврядування.

На ефективність роботи органів публічної влади впливають багато факторів, проте найбільш значимим є людський. Саме від посадових осіб місцевого самоврядування залежить виконання завдань і функцій держави, впровадження реформи. Слід зауважити, що формування та розвиток кадрового корпусу публічної служби в Україні відбувається в умовах перманентної кризи державного управління, яку посилює й агресія сусідньої держави. В період кризи деформуються духовно-моральні орієнтири, розкриваються суперечливі якості людини, на зміну піднесенню і вірі у швидке подолання проблем і реалізацію реформ приходить песимізм і апатія. Тому набуває все більшої актуальності проблематика професійної освіти й розвитку персоналу в органах публічної влади. Подальша інтеграція України у світове співтовариство обумовлюється не лише економічними та політичними взаєминами, реальною є потреба входження у глобальний цивілізаційний процес, який нерозривно пов'язаний із необхідністю навчання, підвищення кваліфікації й рівня професійної компетентності публічних службовців впродовж життя. Переорієнтація державного управління з жорсткою вертикалі ієрархічної системи контролю на комунікативну взаємодію публічної влади, освіти, науки, бізнесу і громадського суспільства потребує формування в Україні нової Парадигми підготовки державно-управлінських кадрів, загальними рисами яких мають бути професіоналізм і відповідальність, моральність і патріотизм.

Відповідно до Закону України про «Про службу в органах місцевого самоврядування» одним із основних обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування є постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамов Б. І. Організаційно економічні основи управління розвитком міст. К.: Грот, 1998. 215 с.
2. Активизация социально-экономического развития городов и регионов. Евроград. 1998. № 10. С. 5–20.
3. Алексеев О. Б. Стратегическое управление в государственном и муниципальном секторах. М., Экономика, 2000. 259 с.
4. Альтернатива депозитам: як громадам ефективно використати тимчасово вільні кошти місцевих бюджетів [Електронний ресурс]. <https://decentralization.gov.ua/news/10751>
5. Амоша О. Стратегія вдосконалення господарського механізму. Вісник. 2001. №1. С. 7–12.
6. Аналітична записка. Огляд ситуації щодо впровадження партнерств міських та сільських територіальних громад в умовах децентралізації та змін у державній регіональній політиці в Україні (короткий виклад) [Електронний ресурс]. <https://www.csi.org.ua/news/analitichna-zapyska-oglyad-sytuatsiyi-shhodo-vprovadzhennya-partnerstv-miskyh-ta-silskyh-terytorialnyh/>
7. Балабанов Г. В. Територіальний соціально-економічний моніторинг в Україні. К.: Нора-друк, 2001. 58 с.
8. Без'язичний В., Мамонова В. Формування стратегії соціально-економічного розвитку регіонів. Актуальні проблеми державного управління. 2000. №1. С. 108–117.
9. Біленчук П. Д., Кравченко В. В., Підмогильний М. В. Місцеве самоврядування в Україні: навч. посіб. К.: Атіка, 2000. 34 с.
10. Борейко В. І. Екологізація промисловості як метод вирішення економічних проблем. Науково-технічний збірник: Гідромеліорація та гідротехнічне будівництво. Вип. 23. Рівне: УДАВГ, 1998. С. 265–268.

- 11.Булеца Н. В. Міжнародний досвід бюджетного регулювання соціально-економічного розвитку регіонів. Схід. 2015. № 8 (140), 3–7.
- 12.Булеца Н. В. Регулювання міжбюджетних відносин при забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів. Технологічний аудит і резерви виробництва. 2016. № 1/3(27), С. 24–29.
- 13.Булеца Н. В. Фіскальна децентралізація та соціально-економічний розвиток регіонів. Ефективна економіка, 12. 2015. Електронне наукове фахове видання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=12&y=2015>.
- 14.Бутко М. П. Глобалізаційні виклики та національний зміст продовольчої кризи: регіональний вимір. Ніжин: ТОВ “Видавництво “Аспект-Поліграф”, 2012. 352 с.
- 15.Бюджетний календар для громади [Електронний ресурс]. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/news/10699>
- 16.Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. НАН України. К., 2009. 864 с.
- 17.Геєць В. М. Трансформація моделі економіки України: ідеологія, протиріччя, перспективи. К.: Логос, 1999. 497 с.
- 18.Голиков А. П. Регионы Украины: поиск стратегии оптимального развития. Харьков, 1994
- 19.Голиков А. П. Стратегия регионального развития: [учебное пособие]. Харьков: ХНУ, 2001.
20. Головне управління державної служби україни. Додаток до листа Головдержслужби 04.06.2003 N 42/3673 [Електронний ресурс] - Роз'яснення щодо особливостей проведення конкурсу та порядку проведення іспитів кандидатів на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування - Режим доступа: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v3673351-03#Text>

21. Гомольська Н. І., Шмигаль Д. А. Наука та наукове обслуговування як інноваційна галузь ринкової економіки. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Механізми управління ефективністю інновацій у регіоні: Зб. наук. пр. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2005. Вип.1. С. 118-126.

22. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

23. Державні цільові програми та упорядкування програмного процесу в бюджетній сфері / За ред. В. М. Гейця. – К. : Наукова думка, 2008. 383 с.

24. Джон П. Кретцман, Джон Л. Макнайт. Розбудова громад за рахунок власних ресурсів. Шлях до відкриття й мобілізації ресурсів громади. Київ, Четверта хвиля. 2006. 256 с.

25. Епифанов А. А. Механізм регулювання комплексного соціально-економічного розвитку обласного регіона в умовах переходу к ринку. Харків: Основа, 1993.

26. Епифанов А. А. Економіческие основы регионализации управления в новых условиях хозяйствования. Харків: Основа, 1993.

27. Жебчук Р. Л. Оцінювання податкового потенціалу як елементу бюджетного потенціалу в процесі бюджетного планування. Економіка розвитку. 2014. № 3. С. 68–74.

28. Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування" (Відомості Верховної Ради України, 2001 р., № 33, ст. 175) стаття 5. Право на службу в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://protocol.ua/ua/pro_slugbu_v_organah_mistseвого_samovryaduvannya_stattya_5/

29. Інструменти місцевої демократії та способи впливу членів територіальної громади на органи місцевого самоврядування та їх посадових осіб. Успішна територіальна громада: будуємо разом / Бріль

М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Харків : Видавничий будинок Фактор, 2018. 128 с.

30. Капустина А. Н. Многофакторная личностная методика Р. Кэттелла. СПб.: Речь, 2001. 104 с.

31. Ковальська Л. Л. Теоретичні аспекти формування інфраструктури регіону. Формування та розвиток економіки в сучасних умовах господарювання : зб. тез доп. Всеукр. наук. – практ. конф., 23-24 грудня, 2011 р. Луцьк, 2010. С. 20–22.

32. Кондіус І. С. Теоретичні та прикладні засади прогнозування стійкого розвитку регіону. Севастополь: Севастопольський центр перепідготовки та підвищення.

33. Критерії ефективних організаційних структур органів місцевого самоврядування. [Електронний ресурс] / Аналітична записка – Київ, 2019 – Режим доступа: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/476/new_KO.pdf

34. Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погольша В. М. Межличностное общение. СПб: Питер, 2001. 544 с.

35. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. / [А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 110 с.

36. Лисюк В. М., Шарапа І. В., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Обґрунтування оптимальної моделі прогнозування соціально-економічного розвитку регіону. Таврійський науковий вісник. Вип. № 82 Херсон, 2012. С. 249–254.

37. Лозова О. В. Основні тенденції соціального розвитку України. Сучасні національні економічні моделі: проблеми та перспективи розвитку : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., 24 груд. 2010 р. Сімферополь : Кримський інститут бізнесу, 2010. Т. II. С. 76–78.

38.Мазур Г. Ф. Принципи прогнозування соціально-економічного розвитку регіону. Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи [колективна монографія]. Умань : УНУС, 2011. С. 344–347.

39.Макаренко С. М. Інвестиційно-інноваційні пріоритети створення ресурсної бази розвитку підприємства. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2009. № 23/2. Дніпропетровськ, С. 20–25.

40.Макаренко С. М., Олійник Н. М. Обґрунтування необхідності забезпечення економічного зростання суб'єктів господарювання регіону як складової частини загальнодержавного розвитку. Таврійський науковий вісник: Науковий журнал. Херсон: Грінь Д.С., 2011. Вип. 75. С. 270–275.

41.Макаренко С. М., Олійник Н. М., Звонарьова О. І. Удосконалення методів оцінювання соціально-економічного розвитку регіонів. Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». Випуску № 6 (23). С. 158–163

42.Макаров М. О. Формування та розвиток регіональної інноваційної політики: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка»; ДВНЗ «Ужгород. нац. ун-т». Ужгород, 2010. 20 с.

43.Макогон Ю. В. Привлечение иностранных инвестиций и свободные экономические зоны. Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект Донецк: «Регион». 1999. С. 141.

44.Мірзодаєва Т. В. Засади вирівнювання територіальних диспропорцій в контексті економічної безпеки регіонів. Економічний простір. 2009. № 21. С. 138–146.

45.Міські ради як емітенти облігацій місцевих позик. Емісія облігацій комунальних підприємств та місцевих позик: практичний посібник / В. І. Козак, С.О. Москвін. К. : DESPRO, 2017. 106 с.

46. Морозов Е. А. Социальная политика как инструмент совершенствования муниципального управления. Институциональная трансформация экономики на постсоветском пространстве: сборник статей Международной научной конференции 17 – 18 ноября 2011 г. Кемерово : ООО ПК «Офсет», 2011. С. 192–196.

47. Нижник Н., Мосов С. Механізм розроблення та ухвалення рішень у системі державного управління. Вісник УАДУ при Президентіві України. 1998. №4. С. 35-39.

48. Новый формат стратегії і тактики соціально-економічного розвитку України: людина, громада, держава. К.: ВД "Корпорація", 2005. 383 с.

49. Овчаренко Т., Бочі А. Як громадам покращити стратегічне та адміністративне управління? Рекомендації за результатами оцінювання фінансового управління громад. DOBRE: практики. 2016. Київ.

50. Овчаренко Т., Бочі А. Як правильно складати, затверджувати та виконувати бюджет об'єднаній територіальній громаді? Рекомендації за результатами оцінювання фінансового управління громад. DOBRE: практики. 2018. Київ.

51. Організація роботи виконавчих органів місцевого самоврядування. Модуль 3. [Електронний ресурс] / Видання друге - Київ, 2016 - Режим доступа: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/61/mod3web.pdf>

52. Павлюк К. В. Проблеми формування бюджету розвитку. Фінанси України. 2000. №1. С. 59–65.

53. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб. пособие. 2-е издание. СПб. : Знание, 2004. 495 с.

54. Пашко Л. А. Самоменеджмент лідера місцевого самоврядування (дистанційний курс): навчально-методичні матеріали / за заг. ред. Л. А. Пашко. – К., 2017. – 154 с.

55.Петрушенко Ю. М. Соціально-економічний розвиток регіону: розвиток території через розвиток громад. Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону: матер. II міжнар. наук.-практ. конф. 18 – 20 травня 2011 р. Суми : Сумський державний університет, 2011. С. 154–156.

56. Практика публічних комунікацій для об'єднаних громад [Електронний ресурс] - Режим доступа: URL : http://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/PublicCommunicationsPractice_DOBRE_Final.pdf.

57. Примірний статут територіальної громади. Модуль 1. [Електронний ресурс] / Видання друге - Київ, 2016 - Режим доступа: <https://www.slideshare.net/ssuser45efff/ss-77063564>

58.Присенко Г. В. Прогнозування соціально-економічних процесів: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2005. 378 с.

59.Про запровадження проведення оцінки результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій: постанова Кабінету Міністрів України від 9 червня 2011 року № 650. Кабінет Міністрів України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/650-2011-%D0%BF>.

60.Про моніторинг та оцінку результативності реалізації державної регіональної політики: розпорядження голови Херсонської обласної державної адміністрації від 20 січня 2017 року № 14. Херсонська обласна державна адміністрація, 2017. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/0B7sFTG7spXvTbV9NWDNWVFjR1E>.

61. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: учеб.для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2003. 285 с.

62.Рибачок С. А., Макаренко С. М. Формування оптимального податкового навантаження як основи виплати гідної заробітної плати працівникам підприємства. Науковий вісник Ужгородського

національного університету. Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». № 14/2. 2017. С. 99–102.

63. Соловйова Н. І., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Методологічна коректність прогнозного оцінювання параметрів соціально-економічного розвитку регіонів. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 11 (185). С. 268–277.

64. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. / Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. М.: Изд-во Института Психотерапии. 2002. 490 с.

65. Співпраця громад: кращі практики місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування червень, 2018/№ 6 [Електронний ресурс] <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/june/issue-6/article-37252.html>.

66. Стимулювання економічного зростання на місцевому рівні : аналіт. доп. / С. О. Біла, О. В. Шевченко, М. О. Кушнір, В. І. Жук [та ін.]. – К. : НІСД, 2013. – 88 с.

67. Сурцева А. А. Региональный социальный контракт власти и бизнеса (на примере Кемеровской области). Научные труды ДНТУ. Серия: экономическая. Выпуск 40-1. Донецк: ДонНТУ, 2011 С. 26–32.

68. Ткачук А. Ф. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або Чому брак грошей не є первинною проблемою громади? (навчальний модуль) / Анатолій Ткачук, Маркіян Дацишин. К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 152 с.

69. У розвинених країнах світу. Планування та виконання місцевих бюджетів на основі програмно-цільового методу: Навчальний посібник / [за заг. ред. В. В. Зубенка]; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-II) впровадження». [6-те видання, випр. та доп.]. К., 2017. 144 с.

70. Удовиченко В. П. Вплив фінансово-економічної кризи на місцевий соціально-економічний розвиток у контексті міжнародного досвіду. Економічний часопис-XXI. 2011. № 3–4. С. 62–65.

71. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В.М. Олуйка – Київ, 2018. – 504 с.

72. Чичикин И. В. Формирование коммуникативной компетентности в профессиональном образовании менеджеров (на примере специальности «Менеджмент организации»): автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Курский государственный университет. Курск, 2010.

73. Юрманова Е. А. Государство благосостояния и сектор социальной экономики: формирование механизма институционального взаимодействия. Научные труды ДНТУ. Серия: экономическая. Выпуск 40-2. Донецк: ДонНТУ, 2011 С. 205–212.

74. Makarenko, S. M., Oliinyk, N. M., & Kazakova, T. S. Improving the method approach to the rating evaluation of employees as professional career development. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2018. Vol. 4, no. 5 December, pp. 179–187. <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-179-187>

75. Tyukhtenko N., Makarenko S., Oliinyk N., Gluc K., Portugal Ed., & Rybachok S. (2019). Innovative development of the regions: cooperation between enterprises and state institutions. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 354-365. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.3-27>.

Додаток А

Результати проведеного оцінювання

Працівники	СР		НВО		КПК		НС		КГ		ВПК		ПС		КОЗ		K _{срj}
	значен- ня	K ₁	значен- ня	K ₂	значен- ня	K ₃	значен- ня	K ₄	значен- ня	K ₅	значен- ня	K ₆	значен- ня	K ₇	значен- ня	K ₈	
Особа №1	1,5	0,25	1,4	1	0,5	0,5	1	0	0,5	1	1	1	4	1	6	1	0,72
Особа №2	2	0	1,6	0,86	0	1	1	0	1	0	2	0,67	7	0,25	6	1	0,47
Особа №3	0	1	2,1	0,5	0,5	0,5	1	0	1	0	4	0	8	0	7	0,5	0,31
Особа №4	0,5	0,75	2,8	0	0,75	0,25	1	0	0,5	1	3	0,33	5	0,75	8	0	0,39
Особа №5	1	0,5	1,4	1	1	0	1	0	0,5	1	2	0,67	6	0,5	7	0,5	0,52
Max	2		2,8		0,75		1		1		4		8		8		
Min	0		1,4		0		1		0,5		1		4		6		