

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“Магістр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: “Дослідження організації та адміністрування діяльності
сільської громади, на прикладі Великоходачківської
сільської ради (Тернопільська обл., Козівський р-н,
с. Великий Ходачків, вул. Шкільна, 5)”

Виконав: студент
спеціальності

VI курсу, групи БАмз-62
281 “Публічне управління та
адміністрування”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Кондратюк А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Рудакевич М.І.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Галушак М.П.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Кирич. Н.Б.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Нагорняк Г.С.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2020

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет _____ економіки та менеджменту _____

Кафедра _____ менеджменту та адміністрування _____
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кирич Н.Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2020 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ магістра _____

за спеціальністю _____ 281 «Публічне управління та адміністрування» _____

студенту _____ Кондратюк Анатолій Васильович _____

1. Тема роботи _____ Дослідження організації адміністрування діяльності сільської громади,
 на прикладі Великоходачківської сільської ради

 _____ (Тернопільська обл., Козівський р-н, с. Великий Ходачків) _____

Керівник роботи _____ д. н. держ. упр., проф. Рудакевич М. І.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «___» _____ 20__ року № _____

2. Термін подання студентом завершеної роботи _____

3. Вихідні дані до роботи _____ фінансова звітність Великоходачківської сільської ради _____

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні аспекти дослідження організації та адміністрування діяльності сільської громади

2. Аналізування організації та адміністрування діяльності Великоходачківської сільської ради

3. Пропозиції покращення організації діяльності Великоходачківської сільської ради

4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	д.е.н., доц. Шерстюк Р.В.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	ст. викл. Стручок В.С.		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	10.09.2020	виконано
1.	Теоретичні аспекти дослідження організації та адміністрування діяльності сільської громади	30.09.2020	виконано
2.	Аналізування організації та адміністрування діяльності Великоходачківської сільської ради	31.10.2020	виконано
3.	Пропозиції покращення організації діяльності Великоходачківської сільської ради	31.11.2020	виконано
4	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.	10.12.2020	виконано
	Висновки	14.12.2020	виконано
	Бібліографія	15.12.2020	виконано

Студент

(підпис)

Кондратюк А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Рудакевич М.І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема: “Дослідження організації та адміністрування діяльності сільської громади, на прикладі Великоходачківської сільської ради (Тернопільська обл., Козівський р-н., с. Великий Ходачків)”. [Рукопис]: кваліфікаційна робота на здобуття ступеню “магістр” за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” / Кондратюк Анатолій Васильович; ТНТУ. – Тернопіль: [б. в.], 2020. – 83 с.

Кваліфікаційна робота магістра: 83 с., 11 рис., 12 табл., 2 додатків, 56 літературних джерел.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо покращення організації та адміністрування діяльності сільської громади.

Метою роботи є дослідити процес організації та адміністрування діяльності Великоходачківської сільської ради та розробити науково-практичні рекомендації щодо його удосконалення.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети були використані наступні методи: системного аналізу, моделювання, групування, прогнозування, узагальнення і порівняння.

Практичне значення результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо покращення організації та адміністрування діяльності сільської громади, які впроваджено Великоходачківською сільською радою.

Ключові слова: адміністрування, сільська громада, публічне управління, фінанси, публічна установа, фінансовий потенціал.

ANNOTATION

Topic: "Research of the organization and administration of the rural community, on the example of Velykohodachkivska village council (Ternopil region, Koziv district, Velykyi Khodachkiv village)". [Manuscript]: qualification work for the degree of "master" in the specialty 281 "Public Administration" / Kondratyuk Anatoly Vasilyevich; TNTU. – Ternopil: [b. v.], 2020. – 83 p.

Qualification work of the master: 83 p., 11 fig., 12 table., 2 appendices, 56 literary sources.

The subject of research – a set of theoretical and methodological and practical provisions for improving the organization and administration of the rural community.

The purpose of the work is to investigate the process of organization and administration of Velykohodachkivska village council and to develop scientific and practical recommendations for its improvement.

Research methods. To achieve this goal, the following methods were used: systems analysis, modeling, grouping, forecasting, generalization and comparison.

The practical significance of the research results lies in the development of practical recommendations for improving the organization and administration of the rural community, which were implemented by the Velykohodachkivka village council.

Key words: administration, rural community, public administration, finance, public institution, financial potential.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОЇ ГРОМАДИ.....	12
1.1 Вивчення теоретичних засад функціонування сільських територій та сільських територіальних утворень.....	12
1.2 Особливості функціонування сільських громад, визначення проблем та шляхів їх вирішення.....	14
1.3 Визначення концепцій в еволюції сільського розвитку та ступеня диференціації сільських територій.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕЛИКОХОДАЧКІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ.....	30
2.1. Загальна характеристика економічного та управлінського потенціалів сільради.....	30
2.2 Дослідження фінансового механізму діяльності публічної організації....	31
2.3 Визначення основних проблем та перспектив розвитку публічної організації у системі формування адміністративно-територіального устрою України.....	39
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕЛИКОХОДАЧКІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ.....	45
3.1 Пропозиції підвищення професійного рівня персоналу з застосуванням адаптаційних процесів у діяльності сільради.....	45
3.2 Впровадження організаційних змін інформаційного характеру у діяльності Великоходачківської сільської ради.....	53
3.3 Проектний підхід розвитку молодіжної дозвіллевої інфраструктури у селі.....	61
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	68

4.1 Охорона праці.....	68
4.2 Безпека в надзвичайних ситуаціях.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
БІБЛІОГРАФІЯ.....	78
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. Політичні та правові перетворення, що відбулися в Україні після розпаду СРСР і прийняття Конституції України суттєво вплинули на розвиток системи публічного управління у нашій країні. Проголошення України демократичною державою стало основою її становлення на шляху до демократичного розвитку. Побудова демократичної держави в умовах переходу до нової системи публічного управління стала складним політичним і правовим процесом, тоді як сама система управління публічними процесами фактично має безперервний характер, що обумовлене політичною, економічною та соціальною кон'юнктурою правлячих соціальних груп.

Ключовим елементом сучасної демократичної державності є визнання самостійності та гарантованості місцевого самоврядування, що має міжнародне визнання та закріплене у положеннях Європейської хартії місцевого самоврядування. Характеризуючи значення місцевого самоврядування у процесі демократизації політичного управління у нашій країні, слід зазначити, що його становлення та розвиток є відображенням процесів рецепції та запозичення ряду правових інститутів українською правовою системою з практики правового регулювання іноземних держав. Сучасна українська модель місцевого самоврядування при її побудові багато у чому опиралася на досвід інших країн. Також варто зазначити, що ментальність українського народу й історичний досвід становлення державності обумовили те, що запозичені правові інститути не повною мірою виявилися прийнятними для України, це багато в чому визначило її специфічний шлях розвитку у контексті місцевого самоврядування, враховуючий історичні, національні, територіальні та інші особливості.

Слід визнати, що незважаючи на значний досвід розвитку місцевого самоврядування в Україні, актуальним залишається пошук оптимальної моделі правових основ його організації та гарантування. У цьому зв'язку актуалізується комплексне системне дослідження організації та адміністрування місцевого самоврядування на прикладі сільської громади, враховуючи досвід та правове врегулювання континентальної Європи, що мають загальні принципи суспільно-політичних процесів. У зв'язку із цим науковий інтерес представляє досвід побудови моделі місцевого самоврядування інших країн. Протягом ХХ століття кілька разів змінювалася політична система та вектор розвитку української держави, що, безумовно, одержало своє відбиття на правовому регулюванні місцевого самоврядування сьогодні. Незважаючи на наявні істотні історичні, територіальні й інші відмінності, при переході до демократичного розвитку держави, при побудові системи місцевого самоврядування, мають місце загальні підходи у правовому регулюванні становлення та розвитку публічного управління.

Розглядаючи характерні риси сільської громади, як складової місцевого самоврядування, є підстави затверджувати, що Україна у порівнянні з існуючою системою влади з моменту побудови сучасної моделі місцевого самоврядування підтримувала курс на децентралізацію влади. У зв'язку із цим є підстави стверджувати, що у сучасному періоді саме ступінь децентралізації влади суттєво впливає на взаємини між державними та місцевими органами і є одним із ключових аспектів функціонування місцевого самоврядування.

Метою роботи є дослідити процес організації та адміністрування діяльності Великоходачківської сільської ради та розробити науково-практичні рекомендації щодо їх удосконалення.

Завдання:

- розглянути теоретичні аспекти дослідження організації та адміністрування діяльності сільської громади;
- дослідити особливості функціонування сільських громад,

визначити проблеми та шляхи їх вирішення;

- розкрити особливості складових організації та адміністрування діяльності сільських територіальних утворень;
- дати оцінку економічного та управлінського потенціалу Великоходачківської сільської ради;
- проаналізувати фінансовий механізм діяльності публічної організації;
- дослідити основні проблеми та перспективи розвитку Великоходачківської сільської ради;
- розробити пропозиції щодо підвищення професійного рівня персоналу з застосуванням адаптаційних процесів у діяльності сільради;
- надати рекомендації щодо впровадження організаційних змін інформаційного характеру у діяльності Великоходачківської сільської ради;
- запропонувати проєктний підхід розвитку молодіжної дозвіллевої інфраструктури у селі Великий Ходачків.

Об'єктом дослідження є процес організації та адміністрування діяльності Великоходачківської сільської ради.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо покращення організації та адміністрування діяльності сільської громади.

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять загальні положення економічної теорії, наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених з питань організації та адміністрування діяльності сільської громади.

Для досягнення поставленої мети були використані наступні методи: системного аналізу, моделювання, групування, прогнозування, узагальнення і порівняння.

Практичне значення результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо покращення організації та адміністрування

діяльності сільської громади, які можуть бути використанні Великоходачківською сільською радою.

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії, додатків. Загальний обсяг роботи – 83 сторінок, вона містить 12 таблиць і 11 рисунків, бібліографію з 56 найменувань, 2 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОЇ ГРОМАДИ

1.1 Вивчення теоретичних засад функціонування сільських територій та сільських територіальних утворень

Як відомо, в Україні тривають процеси погіршення соціально-економічних умов життя сільського населення. Майже чверть українських селян отримує доходи нижче прожиткового мінімуму; у сільській місцевості проживає понад половина громадян, які потребують допомоги через складні життєві обставини, та дві третини сімей, що отримують державну соціальну допомогу. Занепад великого аграрного виробництва та економічні трансформації спричинили масове безробіття сільських мешканців; частка неформальної зайнятості в сільському господарстві заледве сягає 65%. Погіршується демографічний склад сільського населення, тривають процеси соціальної деградації. Відсутність належного контролю за природокористуванням призводить до забруднення сільських територій, виснаження земельних ресурсів, втрати ландшафтного різноманіття. Ці та інші соціальні, екологічні, економічні проблеми актуалізують потребу в наукових дослідженнях особливостей функціонування і розвитку територій сільського типу з метою пошуку новітніх форм господарювання на селі, підвищення якості соціального рівня життя та покращення еколого-епідемічної ситуації.

Вважаємо, за доцільне в рамках даного дослідження дослідити термін сільська територія. Так, за С. Мельником, "сільська територія – це історично сформований елемент поселенської мережі, що поєднує організаційну й функціональну сукупність селищ, сіл, хуторів, односімейних та інших жилих утворень, які знаходяться під юрисдикцією сільських (селищних) рад" [16].

Даний підхід фактично ототожнює сільські території з адміністративними одиницями, що в сучасних умовах виявляється не завжди виправданим.

В. Мамонова визначає територію як багатофункціональну соціально-економічну систему, розташовану у просторі та відносно відокремлену від зовнішнього середовища, яка складається з елементів, зв'язків та відносин між ними, а також процесів, що відбуваються завдяки взаємодії елементів системи. Елементами такої системи можуть виступати органи держави та місцевого самоуправління, громада, природні ресурси, підприємства; зв'язки між елементами системи можуть мати характер вертикальних, горизонтальних та зворотних – як реакція одних елементів на ті чи інші дії інших.

Незважаючи на багатоваріантність визначень, які подані нашими вченими, ми прийшли до висновку, що їм не вистарчає чіткості у формулюванні сутнісних та специфічних ознак сільських територій, у т. ч. з урахуванням особливостей та потреб розвитку окремих видів діяльності.

Кожне сільське територіальне утворення, як відомо, спроможне виконувати функції загальнонаціонального значення, а саме виробничу, демографічну, соціально-культурну, природоохоронну, оздоровчо-рекреаційну, житлово-комунальну, просторово-комунікаційну, соціального контролю над територією тощо. Запропонована структура територій сільського типу якнайкраще розкриває природну, соціальну й економічну зумовленість розвитку на таких територіях, окрім традиційного сільського господарства й інших видів зайнятості селян – зокрема у сфері туризму та рекреації. Відкритим питанням залишалася структура виробництва сільськогосподарських поселень – особливо з огляду на різноманіття природних, соціальних та економічних умов.

На сьогодні зазнали суттєвих змін ідеї господарської багатофункціональності селищних територій, а саме зроблено наголос на повній деаграризації сільської економіки. Відбувається зменшення частки аграрного виробництва в її структурі, та прискорений розвиток

несільськогосподарських видів діяльності. Пошук альтернативних сільському господарству видів діяльності підвищує актуальність проблеми використання й збереження ресурсів навколишнього природного середовища, обмеження зростаючого навантаження на сільський ландшафт, покращення природоохоронної функції сільських територіальних утворень.

Слід наголосити, що об'єднані селищні громади отримують увесь спектр повноважень, що сьогодні мають міста обласного значення. Крім того, в об'єднаних громадах мешканці мають бути забезпечені послугами, що надаються органами державної влади: виплата пенсій, субсидій, пільг і допомог; контроль санітарного стану; казначейське обслуговування; реєстрація актів цивільного стану тощо.

1.2 Особливості функціонування сільських громад, визначення проблем та шляхів їх вирішення

Важливим елементом реформи місцевого самоврядування в Україні є селищні громади – об'єднання територіальних громад. Основна мета цього процесу полягає у формуванні спроможного базового елемента місцевого самоврядування – громади. Враховуючи те, що більша частина сільських, селищних та міських бюджетів міст районного значення були глибоко дотаційними, що позбавляло територіальних громад можливості здійснювати необхідні для соціально-економічного розвитку видатки, постало завдання об'єднати такі адміністративно-територіальні одиниці в об'єднану територіальну громаду.

У багатьох адміністративно-територіальних одиницях забезпеченість фінансовими ресурсами вони все ще залишаються вкрай обмеженою. В першу чергу, це стосується того, що низький обсяг доходів не дає реальних можливостей місцевій владі бути фінансово незалежною та впливати на соціально-економічні процеси у регіонах. По-друге, доступ на ринки запозичень стримується через високі ставки, сплата яких перевищує

навантаження на місцеві бюджети. По-третє, надходження від комунальних фірм не завжди покривають витрати на їх утримання. По-четверте, механізм використання бюджетних коштів не забезпечує задоволення суспільних вимог. [30, с. 18].

В процесі дослідження було встановлено, що зростання обсягу фінансових ресурсів, які знаходяться у розпорядженні органів управління об'єднаної територіальної громади, призводить до підвищення ризиків несправедливого їх розподілу або неефективного використання.

Чинне законодавство, яке регламентує функціонування ОТГ передбачає, що якість та доступність публічних послуг, що надаються в об'єднаній територіальній громаді, не можуть бути нижчими, ніж до об'єднання. Реалізація вказаної норми передбачає врахування потреб на належне забезпечення публічних послуг під час планування і здійснення видатків бюджету об'єднаної територіальної громади.

Отож, об'єднання територіальних громад має низку позитивних наслідків на управління місцевими фінансами:

- зростає спроможність місцевого самоврядування в управлінні фінансовими ресурсами через збільшення можливостей залучати висококваліфікованих фахівців до управлінських структур (кількість яких значно зменшиться);

- зменшується чисельність адміністративного персоналу місцевих рад і обсяг видатків на його утримання;

- підвищується конкуренція населених пунктів у межах ОТГ, що стимулює детінізацію економіки, зменшення корупції у сфері формування та витрачання бюджетних коштів, розподіл земельних ресурсів, управління комунальним майном тощо;

- управлінські рішення щодо надання більшої кількості суспільних послуг ухвалює об'єднана територіальна громада, а не районна рада, що сприяє повнішому забезпеченню пріоритетів населення [30, с. 19-20].

Попри наявні позитивні наслідки ОТГ для управління місцевими фінансами, вказана реформа місцевого самоврядування містить певні ризики для ефективного та справедливого формування й витрачання бюджету ОТГ. З метою мінімізації наявних ризиків негативного впливу управління фінансами ОТГ та підвищення ефективності цього процесу доцільно:

- забезпечити доступну якісну консультативну підтримку органів місцевого самоврядування;
- розробити та запровадити обґрунтовані стандарти надання найважливіших суспільних послуг;
- запровадити активне інформування членів громад про їхні права у бюджетному процесі;
- оперативно реагувати органами державного управління на ризики та загрози [45, с. 38].

Проблеми забезпечення фінансовими ресурсами потреб територіальних громад повсякчас привертають увагу як наукової спільноти так і громадськості. Адже існує чимало прогалин та суперечностей у нормативно-правовому полі, характерна недостатня взаємодія органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства, залишається високий рівень дотаційності місцевих бюджетів тощо. Незважаючи на те, що кожен без винятку уряд української держави відносив проблеми фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування до найпріоритетніших напрямів своїх функціональних повноважень, насправді їм рідко коли приділяли належну увагу. Зважаючи на історичний досвід становлення і національні традиції функціонування, територіальні громади перебувають на зародковому етапі пошуку оптимальної симетрії їх співіснування [19, с. 24].

Реальний стан фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування на виконання функцій і завдань у межах власної компетенції та реалізації доручених центральною владою повноважень є надзвичайно складним.

Для вдосконалення системи фінансового забезпечення місцевого самоврядування в Україні потрібно: забезпечити ефективне та цільове витрачання коштів місцевих бюджетів шляхом залучення демократичних механізмів їх оцінки і пливу; усунути диспаритет між загальнодержавними та місцевими податками і зборами; вдосконалити систему регулювання міжбюджетних відносин за рахунок поліпшення механізму надання субвенцій; активно використовувати гранти закордонних донорів, міжнародні програми фінансування проектів на засадах співфінансування, інструменти державно-приватного партнерства та місцеві позики; посилити громадський контроль за дотриманням місцевою владою норм бюджетно-податкового законодавства; забезпечити адекватний вплив громадянського суспільства на прийняття рішень у сфері планування та управління фінансових ресурсів територіальних громад.

Найефективніше вирішення вказаних проблем може бути здійснене тільки шляхом структурного реформування усієї системи місцевих фінансів, враховуючи вектори фінансової децентралізації та деконцентрації державної влади. У цьому контексті показовий приклад розвинутих країн світу, де муніципальні утворення, що опираються на власні фінансові ресурси, є стабілізатором суспільно-політичного ладу. Тому достатнє забезпечення ними територіальні громади – найбільш прагматичний крок на шляху до матеріалізації конституційних гарантій суверенітету та побудови гнучкої демократичної системи влади на місцевому рівні [40, с. 102].

Раціональне управління всіх ресурсів, що створюються органами влади, бізнесом, домашніми господарствами регіону для досягнення визначених фінансових результатів, забезпечення розширеного відтворення та соціального розвитку. При цьому основними критеріями досягнення поставлених цілей є:

- розрахунок на власні джерела фінансових поточних потреб громади;
- можливість залучення у необхідних обсягах зовнішніх фінансових ресурсів;

- формування ресурсної бази при допустимому рівні ризику;
- наявність інститутів, що забезпечують ефективність управління фінансами громади [19, с. 26].

Зазначене доводить необхідність формування системи доцільного використання фінансовими ресурсами, розробки концептуальних засад реалізації такого управління, визначення імперативів управління фінансовими ресурсами на мезорівні. Раціональне управління фінансовими ресурсами опосередковує процес діяльності усіх суб'єктів управління по їх формуванню, створенню, нарощуванню і ефективному використанню. Раціональне управління фінансами громади пропонується здійснювати безперервно з врахуванням особливостей конкретної територіальної громади сучасних реалій, а також дії зовнішніх нерегульованих на рівні регіону чинників [45, с. 28].

Отже, необхідно передбачити можливість гнучкого й оперативного прийняття рішень, що впливають на усі аспекти діяльності територіальної громади. На сьогоднішній день це особливо важливо, оскільки гостро відчувається зміна пропорцій державного та корпоративного впливу на можливості економічного зростання, має місце висока динамічність та посилення дії чинників зовнішнього середовища.

Фінансовий ресурс територіальної громади створюється за рахунок джерел, що його наповнюють. Однак для визначення фінансових можливостей територіальної громади в забезпеченні її соціально-економічного розвитку цього недостатньо. Важливо визначити її реальні і потенційні фінансові можливості. Оскільки у вітчизняній економічній літературі зустрічаються різні визначення економічної сутності таких понять як "реальні фінансові можливості", "потенційні фінансові можливості" суб'єктів господарювання, вважаємо за доцільне обґрунтувати власне трактування таких термінів стосовно визначення фінансових можливостей територіальної громади:

- реальні фінансові можливості визначаються загальним обсягом всіх фінансових ресурсів, які надійшли на встановлений період часу від джерел, що його формують, і знаходяться в розпорядженні місцевих органів влади та можуть бути ними використані для забезпечення соціально-економічного розвитку ОТГ;

- потенційні фінансові можливості територіальної громади являють собою розрахункову величину загального обсягу фінансових ресурсів, які можуть бути одержані в результаті ефективного витрачання всіх джерел, що його наповнюють, впровадження новітніх технологій, інноваційних процесів вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами територіальної громади [42, с. 53].

Кожна з виділених груп суб'єктів економіки можуть формувати свій власний фінансовий потенціал, використовуючи для цього кращі досягнення в сфері управління фінансовими ресурсами на всіх етапах здійснення виробничо-господарських процесів. Фінансовий потенціал будь-якого з них може бути представлений у вигляді формули 1.1[30, с. 13]:

$$\begin{aligned} \text{Фінансовий потенціал} &= \text{Фінансовий потенціал фактичний} & (1.1) \\ &+ \text{Фінансовий потенціал реальний} \\ &+ \text{Фінансовий потенціал потенційний} \end{aligned}$$

Досліджуючи фінансові можливості територіальної громади на перспективу, важливо враховувати також незадіяні у виробничо-господарський обіг такі ресурси території, як наявність природних ресурсів, корисних копалин, які на поточний час не використовуються, створення нових підприємницьких структур, розширення сфери послуг населенню та суб'єктам господарювання. Оцінка фінансових можливостей територіальної громади від використання незадіяних на момент дослідження його природних і виробничо-господарських ресурсів повинна базуватися на прогнозованих розрахунках доцільності їх використання на визначений

період часу з врахуванням витрат на реалізацію. Методологія розрахунку таких заходів передбачає можливість використання методів оцінки ефективності інвестиційних проектів, пов'язаних із залученням нових джерел формування фінансового потенціалу територіальної громади.

Варто зазначити, що в 2015 р. відбулася конституційна реформа, яка передбачила децентралізацію влади в Україні. Не оминула ця реформа й сферу місцевих фінансів. Ключовим положенням змін до Конституції України, що стосуються управління фінансами територіальних громад, є відхід від практики застосування місцевих державних адміністрацій в управлінні місцевими фінансами.

Першорядне місце в системі нормативно-правових актів, що регламентують управління фінансами територіальних громад посідає Бюджетний кодекс України. У ньому регламентовано функціонування бюджетної системи України, порядок фінансування бюджету та відносини щодо місцевого боргу, організацію бюджетного процесу та повноваження його учасників. Перелік основних нормативно-правових актів, які регламентують управління фінансами територіальних громад представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Перелік основних нормативно-правових актів, які регламентують управління фінансами територіальних громад

Видавець	Нормативно-правовий документ	Дата і номер реєстрації
1	2	3
Верховна Рада України	Бюджетний кодекс України	8 липня 2010 року № 2456-VI
	Податковий кодекс України	2 грудня 2010 року № 2755-VI
	Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні"	21 травня 1997 року № 280/97-ВР
	Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад"	5 лютого 2015 року № 157-VIII

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	Закон України "Про засади державної регіональної політики"	5 лютого 2015 року № 156-VIII
	Закон України "Про співробітництво територіальних громад"	17 червня 2014 року № 1508-VII
	Закон України "Про здійснення державних закупівель"	10 квітня 2014 року № 1197-VII
Кабінет Міністрів України	Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основні вимоги до виконання кошторисів бюджетних установ"	28 лютого 2002 року № 228
	Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку покриття тимчасових касових розривів місцевих бюджетів"	29 грудня 2010 року № 1204
	Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів на вкладних (депозитних) рахунках у банках"	12 січня 2011 року № 6
	Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку перерахування міжбюджетних трансфертів"	15 грудня 2010 року № 1132
	Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку проведення інспектування Державною фінансовою інспекцією, її територіальними органами"	20 квітня 2006 року № 550
	Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі"	14 вересня 2002 року № 538-р
Міністерство фінансів України	Наказ Міністерства фінансів України "Про затвердження Інструкції з підготовки бюджетних запитів"	6 червня 2012 року № 687
	Наказ Міністерства фінансів України "Про затвердження Порядку казначейського обслуговування місцевих бюджетів"	23 серпня 2012 року № 938

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	Наказ Міністерства фінансів України "Про затвердження Методичних рекомендацій щодо здійснення оцінки ефективності бюджетних програм"	17 травня 2011 року № 608
	Наказ Міністерства фінансів України "Про затвердження Примірною переліку результативних показників бюджетних програм для місцевих бюджетів за видатками, що не враховуються при визначенні обсягу міжбюджетних трансфертів"	27 липня 2011 року № 945
	Наказ Міністерства фінансів України "Про затвердження Порядку реєстрації та обліку бюджетних зобов'язань розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів в органах Державної казначейської служби України"	2 березня 2012 року № 309
	Наказ Міністерства фінансів України "Про затвердження Стандартів внутрішнього аудиту"	4 жовтня 2011 року № 1247
	Наказ Міністерства фінансів України "Про затвердження Порядку призупинення бюджетних асигнувань"	15 травня 2002 року № 319

Також, слід зазначити, що чільне місце серед нормативних актів, які регламентують виконання місцевих бюджетів, займають акти, що видаються Кабінетом Міністрів України, Міністерством фінансів України та Державною казначейською службою України.

1.2 Визначення концепцій в еволюції сільського розвитку та ступеня диференціації сільських територій

Проведений історично–гносеологічний аналіз диференціації сільських територій дозволив систематизувати й узагальнити наукові підходи та концепції еволюції сільського розвитку, в яких відбувається послідовна зміна пріоритетності у територіальному розвитку з урахуванням порайонних і

міжрайонних нерівномірностей, значущості факторів виробництва, ступеня урбанізації, соціальної, економічної та екологічної орієнтації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Систематизація наукових підходів і концепцій в еволюції сільського розвитку та ступеня диференціації сільських територій

Підходи та концепції сільській еволюції	Сутність диференціації, розглянута з різних позицій (типи сільських поселень, умови виробництва та реалізації, фактори, стадії)	Характерні риси вітчизняної сільської диференціації в еволюції сільського розвитку
1	2	3
Соціально-економічний підхід (кінець XIX – початок XX ст.)	Порайонна нерівномірність у темпах класового розшарування селянства, викликана відмінностями соціально-економічних умов і ступенем розвиненості трудових відносин (бідняк – середняк – кулак)	
Організаційно-виробничий підхід (XX ст.)	Міжрайонна нерівномірність за рахунок відмінностей в умовах виробництва та розподілу сільськогосподарської продукції (близькість ринків, щільність населення, демографія, склад сім'ї, родючість землі тощо)	Початок формування депресивних і кризових районів і виникнення антагонізму між розвиненими регіонами, регіонами, які розвивалися і деградуючими регіонами
Концепція поворотних пунктів у розвитку сільського господарства (кінець XX ст.)	Диференціація за факторами виробництва (праця, земля, капітал): головними факторами на цей період вважалися природні ризики та трудовий потенціал села, а ключовими факторами – фінансові та інноваційні. У цей період Україна знаходилася на другій стадії сільської еволюції	
Географічна концепція еволюції розвитку сільської місцевості (початок XXI ст.)	Диференціація за ознакою урбанізації сільської території: - природна – залежність сільського господарства, населення від природних умов; - ранньоміська – залежність результатів виробництва від природних умов зберігається; - середньоурбанізаційна – концентрація та поляризація виробництва та сільського розселення більшою мірою навколо міст; - післяурбанізаційна – посилення зональних відмінностей, заміна праці капіталом. 1. Неоприродна – диференціація набуває вигляд рекреаційно-дачної та екобіотехнічної	Через кризу 90-х років більшість регіонів були відкинута на першу стадію, тоді як у деяких регіонах відбувається частковий перехід від другої до третьої стадії. Україна в основному проходить третю стадію сільської еволюції, і лише окремі регіони перейшли на четверту стадію

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Концепція сталого сільського розвитку (кінець XX – початок XXI ст.)	Диференціація за ознакою соціальної, економічної та екологічної орієнтації: - соціальна – долається проблема голоду; - економічна – вирішується проблема низького рівня добробуту зайнятих в аграрному секторі; - екологічна – реалізується завдання мінімізації забруднення навколишнього середовища у результаті аграрної діяльності	Наявність значної частки особистих підсобних господарств у більшості регіонах свідчить про соціальну орієнтованість сільського господарства. Спостерігається частковий перехід на економічно та екологічно орієнтоване господарювання

За наведеними у табл. 1.3 даними, можна визначити соціально-економічний розвиток селищних територій, як цілеспрямований процес переходу сільської спільноти на якісно новий рівень, що забезпечує економічно та екологічно обґрунтоване, соціально орієнтоване розширене відтворення, підтримку та розвиток життєвого, виробничого та природо-ресурсного потенціалу сільських територій, підвищення якості життя населення сільського типу на основі синергетичного поєднання фінансової та інвестиційної стратегій.

За допомогою табл. 1.3 покажемо відмінні риси у розуміння поняття "соціально-економічний розвиток сільських територій".

Таблиця 1.3 – Принципові відмінності трактування поняття "соціально-економічний розвиток сільських територій"

Основні ознаки	Існуючі визначення соціально-економічного розвитку сільських територій	Запропоноване визначення соціально-економічного розвитку сільських територій
1	2	3
Роль держави в у правлін соціально-економічним розвитком сільських територій	Самоорганізація економічній, соціальній екологічних сферах саморозвиток, цілеспрямована самоорганізація суспільства	Цілеспрямований процес активної підтримки держави, що дозволяє забезпечувати розвиток сільських територій

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Ставлення до потенціалу розвитку сільських територій	Використання людських і природних ресурсів	Підтримання і розвиток життєвого, виробничого та природно-ресурсного потенціалу сільських територій
Ступінь досягнення реальних цілей розвитку сільських територій	Диверсифікація економіки, повна зайнятість, соціальна справедливість, підвищення якості життя сільського населення	Економічно та екологічно обґрунтоване, соціально орієнтоване розширене відтворення, підвищення рівня та поліпшення якості життя сільського населення
Умови соціально-економічного розвитку сільських територій	Забезпечення розвитку сільських територій в основному за рахунок вирішення соціальних завдань	Удосконалення управління на основі фінансової та інвестиційної стратегій, спрямованих на комплексний розвиток території

Основні напрями підтримки розвитку сільських територій (рис. 1.1).

Проведене аналізування сутності та змісту соціально-економічного розвитку сільських територій дозволив виявити його базисні складові: соціальну, економічну, екологічну, інституційну та проаналізувати сукупність проблем, які можна згрупувати за наступними функціями: соціальною, економічною, демографічною, виробничою, історико-культурною, природоохоронною і рекреаційною, фінансовою й управлінською та іншими.

До групи соціальних проблем сучасного стану сільських територій слід віднести відсутність соціальних стандартів і норм проживання та праці сільського населення, відсутність економічного інтересу жити та працювати в сільській місцевості, мотивації до праці і руйнування соціальної інфраструктури села, зростання бідності жителів селищних територій. У складі економічної групи – низький рівень розвитку аграрного сектору, низький рівень дохідності сільськогосподарського виробництва, відсутність економічної підтримки сільськогосподарських товаровиробників, обмеженість фінансових ресурсів місцевих бюджетів, збитковість

виробництва основних видів сільськогосподарської продукції, труднощі у розбудові соціальної інфраструктури сільських територій.



Рисунок 1.1 – Основні напрями підтримки розвитку сільських територій

До основних загроз та перешкод соціально-економічного розвитку сільських територій можна віднести: природні; антропогенні; економічні; соціальні.

На основі проведеного нами дослідження, була розроблена концептуальна модель розвитку сільських територій, яка спрямована на досягнення головних орієнтирів в економічній, соціальній, екологічній, інституційній сферах розвитку сільських територій і являє собою взаємопов'язану систему, що включає цілі, завдання по забезпеченню сталого розвитку, основні фактори, що впливають на її стійкість, і механізми, що забезпечують цей розвиток.

Можна сформувати систему соціально-економічного розвитку сільських територій, яка включає такі основні складові: принципи соціально-економічного розвитку, мету, цілі та завдання цієї системи, стратегію і політику територіального утворення в області забезпечення розвитку, функції, структуру системи забезпечення розвитку.

Цей підхід базується на обґрунтованій типологізації розвитку територій сільського типу за ознаками адаптивності і механізові взаємодії ключових показників розвитку сільських територій в відтворювальній системі регіонів. Даний підхід має відповідати наступним основним вимогам: можливості досягнення ключових детермінантів розвитку у відтворювальній системі регіонів, які можуть бути поділені на зовнішні, що генеруються і керовані на рівні регіону (пропорції регіонального відтворення, стан аграрної сфери, характер регіонального регулюючого впливу), та внутрішні, сформовані безпосередньо в територіальній економіці (наявність і якість основних виробничих ресурсів сільських територій); урахуванні специфіки відтворювальних процесів сільських територій, яка виявляється в територіальній локалізації відтворювальних циклів, і суперечності, іманентній соціально-економічним системам селищних територій і являють собою просторову проекцію проблем розвитку галузевої структури економіки країни.

1.3 Дослідження складових організації та адміністрування діяльності сільських територіальних утворень

Під економічний терміном "диверсифікація" прийнято розуміти освоєння нових напрямів виробництва, розширення асортименту продукції, завоювання нових ринків збуту продукції, зниження ризику, покращення фінансового та економічного стану підприємства, більш повне завантаження його виробничих потужностей, завдяки чому деякі фірми перетворюються на багатогалузеві комплекси. Можна виділити дві моделі поєднання сільськогосподарської діяльності з іншими видами діяльності. У першій моделі сільське господарство поєднується з переробною сферою і реалізацією, у другій – з наданням різноманітних послуг (туристичні, виховні, культурні, екологічні, транспортні тощо) [24, с. 70].

Одним із ключових завдань диверсифікації є подолання залежності підприємства від одного виду товарів або ринку, що сприятиме зменшенню ризиків і забезпечить прибуток, стабільність та стійкість господарюючого суб'єкта. У сфері управління сільськими територіями диверсифікацією вважають розвиток нових видів економічної діяльності, в основному несільськогосподарських. Але цей термін слід тлумачити ширше, оскільки він передбачає поряд з освоєнням виробництва нових товарів і послуг пошук та вихід на нові ринки [47, с. 75].

Як відомо, сільськогосподарське виробництво є одним із найбільш ризикованих видів підприємницької діяльності. Це підтверджують такі фактори як: сезонність виробництва, залежність від погодних та кліматичних умов, тривалий період обороту капіталу, велика складність зміни асортименту продукції та технології, ряд інших причин. На рис. 1.2 представлено види диверсифікації економічної діяльності сільських громад.

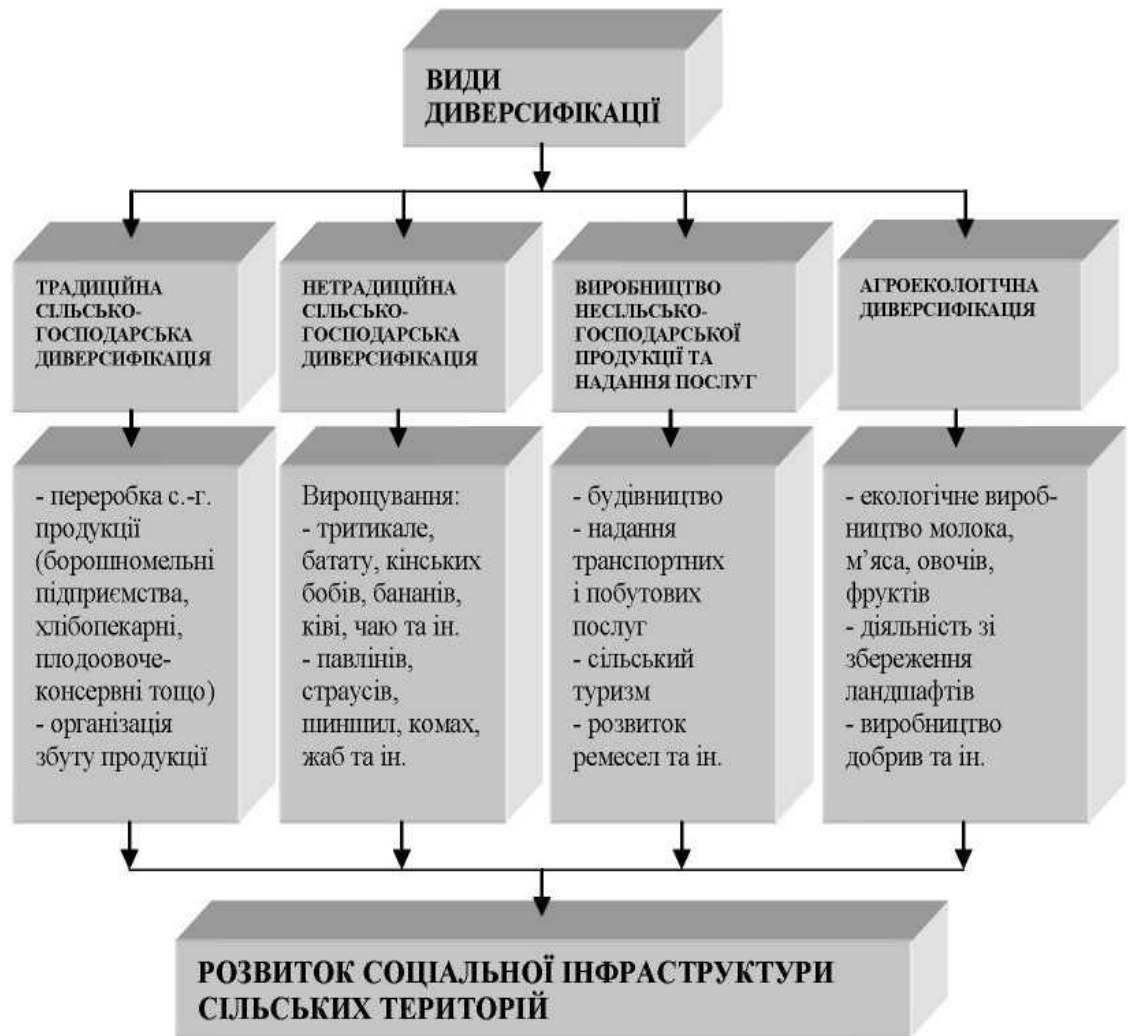


Рисунок 1.2 – Види диверсифікації економічної діяльності сільських громад

Уточнимо, що завданням традиційної сільськогосподарської диверсифікації є додавання цінності сільськогосподарській продукції з подальшою організацією збуту готових продуктів.

У рекомендованих нормативах для середніх і великих сільських поселень повинні бути у наявності дитячі, дошкільні і загальноосвітні установи, фельдшерсько-акушерських пункти, відділення зв'язку тощо, які повинні бути забезпечені всім необхідним з погляду сучасних вимог. Під економічним механізмом розвитку сільської соціальної інфраструктури слід розуміти організаційно-економічні відносини, що передбачають сукупність фінансових, податкових, кредитних, інвестиційних, програмних методів і засобів, що стимулюють розвиток даного сектору соціальної сфери села.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕЛИКОХОДАЧКІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

2.1 Загальна характеристика економічного та управлінського потенціалів сільради

Об'єктом дослідження даної роботи є Великоходачківська сільська рада, яка є адміністративно-територіальною одиницею та органом місцевого самоврядування у Козівському районі Тернопільської області і розташована в адміністративному центрі – селі Великий Ходачків.

Публічна установа має певні повноважень сфері соціального захисту сільського населення щодо Козівської районної ради.

На рис. 2.1 показано організаційну структуру управління Великоходачківської сільської ради.

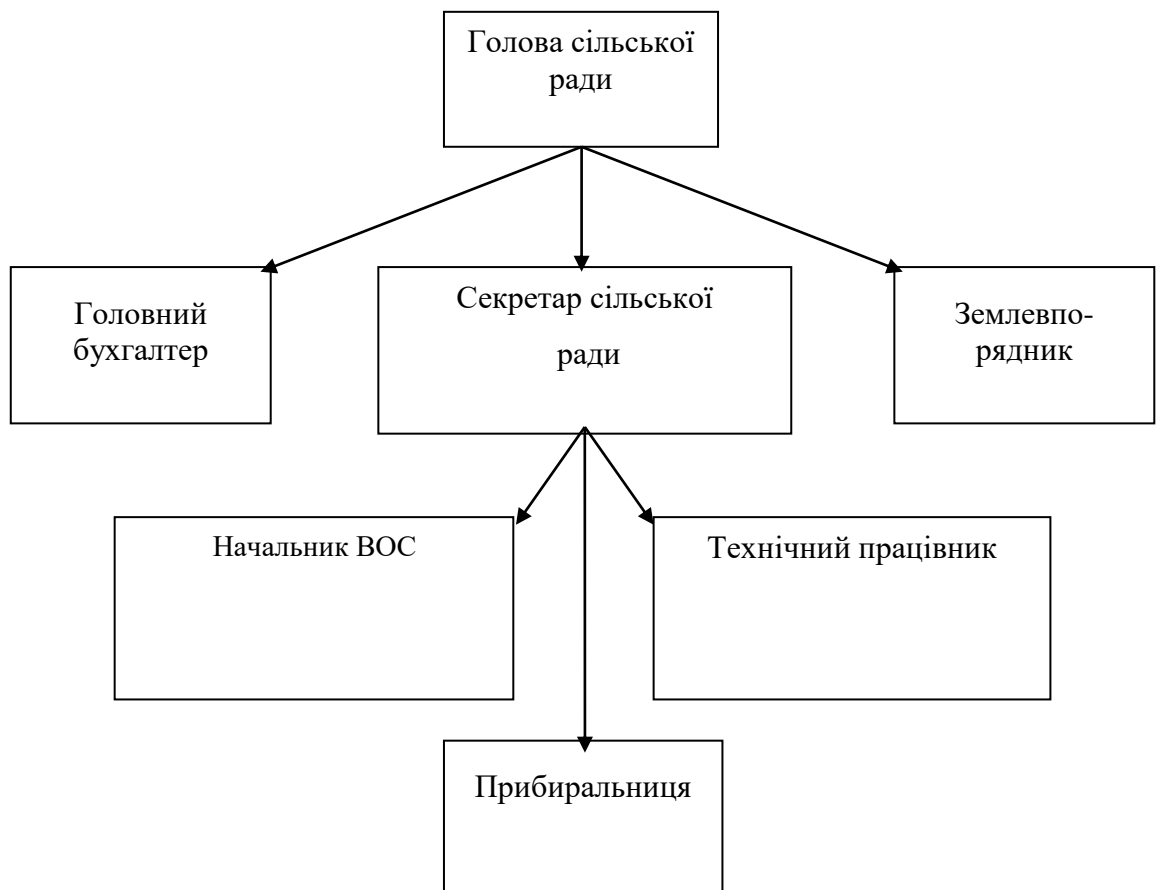


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління публічної організації

Економічний потенціал публічної установи, до якої відноситься досліджувана сільрада, поділяється на такі види:

- майновий потенціал (досліджується обсяг, склад та структура активів публічної установи);
- фінансовий потенціал (вивчається обсяг, склад і структур власного капіталу та зобов'язань публічної установи).

2.2 Дослідження фінансового механізму діяльності публічної організації

На основі фінансової звітності публічної установи можна провести аналізування її фінансового стану. За основу беремо баланс публічної організації, дослідження якого покажемо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналізування активної частини балансу сільської ради за 2018-2019 рр., грн.

Актив	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. до 2018 р. грн., (+;-)	Відносне відхилення 2019 р. до 2018 р. (%)
1	2	3	4	5
I. Нефінансові активи				
Основні засоби:	23128187	34687369	11559182	49,98
- первісна вартість	38291481	46815467	8523980	22,26
- знос	15163294	12128098	-3035196	-20,02
Незавершені капітальні інвестиції	4885260	238000	-4647260	-95,13
Запаси	67204	255016	187812	279,47
Усього за розділом I	28080651	35180385	7099734	25,28
II. Фінансові активи				
Поточна дебіторська заборгованість:				
- за розрахунками із соціального страхування	-	5123	5123	-
- інша поточна дебіторська заборгованість	313	313	-	-

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:				
- національній валюті, у тому числі в:	4148	43349	39201	945,06
- казначействі	4148	43349	39201	945,06
Усього за розділом II	4461	48785	44324	993,59
III. Витрати майбутніх періодів	10042	27790	17748	176,74
Баланс	28095154	35256960	7161806	25,49

Аналізуючи актив балансу досліджуваної сільської ради слід відмітити, що його власність за 2019 р. дещо зросла порівняно з 2018 р. – 7161806 грн. (25,49%). У звітному 2019 р. значно зросли нефінансові активи – на 7099734 грн. (25,28%), а також фінансові активи – на 44324 грн. (993,59%), фактично майже у 10 разів. Також спостерігаємо зростання витрат майбутніх періодів на 17748 грн. (176,74%), тобто майже вдвічі.

При здійсненні операцій з оцінювання активів працівники бухгалтерії публічної установи виконують наступні функції:

- використання даних комісії з оцінки про надходження, наявність активу і його вартість;
- виконання бухгалтерських записів з зарахування об'єкта на баланс;
- одержання даних про вартість запасів, яка знизилася у зв'язку з втратою початкової вигоди, і перерахунок вартості цих запасів за чистою вартістю реалізації;
- участь у розрахунках з переоцінки активів і відображення результатів в обліку та звітності;
- відображення вибуття активу з балансу організації.

Аналізування активів публічної установи дає нам можливість отримати загальне оцінювання зміни всього її майна.

Показники пасиву балансу публічної установи дозволяють визначити, які зміни відбулися у структурі власного та позиченого капіталів, скільки залучено в обіг довготермінових та короткотермінових позичених засобів, тобто пасив показує, звідки взяли засоби та кому зобов'язана за них сільська рада.

У табл. 2.2 відображено складові пасивної частини балансу публічної організації упродовж аналізованих двох останніх років.

Таблиця 2.2 – Структура пасивної частини балансу сільської ради за 2018-2019 рр., грн.

Пасив	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення 209 р. до 2018 р. грн., (+;-)	Відносне відхилення 2019 р. до 2018 р. (%)
I. Власний капітал та фінансовий результат				
Внесений капітал	38291481	46815467	8523986	22,26
Фінансовий результат	-15081745	-11801630	-3280115	-21,75
Цільове фінансування	4885260	238000	-4647260	-95,13
Усього за розділом I	28094996	35251837	7156841	25,47
II. Зобов'язання				
Поточні зобов'язання:				
- за розрахунками із соціального страхування	158	5123	4965	3142,41
Усього за розділом II	158	5123	4965	3142,41
Баланс	28095154	35256960	7161806	25,49

У структурі пасиву власний капітал та фінансовий результат у 2019 р. збільшився у порівнянні з 2018 р. на 7156841 грн. (25,47%) Зобов'язання зросли суттєво – на 4965 грн. (3142,41%), тобто в 31 раз. Зміни пасиву балансу у звітному 2019 р. порівняно з 2018 р. в основному зумовлені ростом власного капіталу та зобов'язання.

Діяльність сільради Великого Ходачкова будується на основі планування, тобто самостійної розробки та затвердження річних планів і прогнозів фінансово-економічного та соціального розвитку. Кошторис доходів та видатків затверджується рішенням зборів сільради. Відносини

публічної установи з іншими підприємствами, установами й організаціями в усіх сферах діяльності здійснюється на основі договорів.

Щоб одержати більше доходів, необхідно керівництву досліджуваної сільради вишукувати резерви для поповнення бюджету. Цього можна досягнути за рахунок:

- своєчасного виявлення неплатежів і залучення до відповідальності боржників;
- виявлення нецільового використання земельних ділянок;
- роботи з визначення правовласників нерухомості, інвентаризація всіх земельних ділянок з метою виявлення фактичних землекористувачів і наявність у них правовстановлюючих документів.

Фінансування видатків бюджетних установ здійснюється на підставі певних принципів, які схематично зображені на рис. 2.2.

Державне регулювання бухгалтерського обліку та фінансової звітності публічних установ в Україні	
Створення єдиних правил ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності	Удосконалення бухгалтерського обліку та фінансової звітності
<ul style="list-style-type: none"> - обов'язковість для усіх публічних установ; - гарантують і захищають інтереси користувачів 	
Затвердження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку державного сектору	
Наказ про облікову політику; Робочий План рахунків; Положення про організацію управлінського обліку; Правила документообігу та технологія оброблення облікової інформації тощо	

Рисунок 2.2 – Регулювання бухобліку та формування фінансової звітності публічних організацій

Дотримання вищезазначених принципів сприятиме як зміцненню фінансово-бюджетної дисципліни в самих установах так і збільшенню ефективності використання бюджетних коштів.

Кошторисне фінансування публічних установ передбачає їх фінансування за рахунок коштів відповідного бюджету на основі певних принципів, які представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Принципи кошторисного фінансування публічних установ

Принцип	Характеристика
Плановість	Принцип означає те, що фінансування здійснюється на підставі і в межах установленого плану. Плановим документом є кошторис у якому розраховані й затверджені планові витрати на відповідний плановий період (місяць, квартал, рік) чи відповідні заходи. Розрахунки планових витрат здійснюються, як правило, на основі нормативного методу. Складання кошторису ґрунтується на оперативно-сітьових показниках, які характеризують обсяги діяльності бюджетної установи, та нормативах витратах за окремими статтями. Крім того, витрати можуть визначатися й на підставі статистичних розрахунків, виходячи з динаміки розвитку бюджетної установи.
Цільовий характер виділених коштів	Сутність цільового характеру полягає в тому, що виділені кошти можуть бути спрямовані тільки на цілі, передбачені кошторисом. При цьому в окремих випадках може надаватися право бюджетній установі на здійснення певного перерозподілу коштів між окремими статтями витрат. Крім того, цільове призначення асигнувань дає змогу фінансуючій організації здійснювати контроль за їх раціональним і ефективним використанням.
Виділення коштів залежно від фактичних показників діяльності установи	Фінансування бюджетної установи здійснюється за кошторисом, однак виходячи не з планових, а з фактичних значень оперативно-сітьових показників. Отже, фінансування відбувається не автоматично за планом, а з урахуванням реальних потреб бюджетної установи. Це дуже важливо, оскільки сприяє недопущенню завищення планових розрахунків для отримання більших обсягів фінансування.
Підзвітність	Передбачає обов'язкову звітність організацій і установ, які перебувають на кошторисному фінансуванні, перед фінансуючими організаціями за реальне використання виділених бюджетних асигнувань. При цьому встановлена відповідальність за порушення принципів і правил кошторисного фінансування. Така необхідність контролю випливає з того, що цей метод фінансової діяльності не передбачає реальних стимулів і фінансової відповідальності за результати діяльності бюджетних установ і організацій.

Вивчення показників управління фінансами у динаміці дає змогу прослідкувати не лише загальні зміни фінансового становища, але й напрямки соціально-економічного розвитку. Майно досліджуваної сільської території є державною власністю і закріплюється за нею на праві повного

володіння. Здійснюючи право повного володіння господарською діяльністю сільрада володіє, користується та розпоряджається виділеним майном на свій розсуд, вчинюючи щодо нього будь які дії, які не заперечують діючого законодавства. Джерелами формування майна Великоходачківської сільської ради є майно, передане органами державного управління, придбане за рахунок бюджетних коштів, позабюджетних коштів, безоплатних та благодійних внесків, пожертвувань; інше майно, набуте на підставах, яке не заборонене законом.

Аналізування фінансового стану публічної установи передбачає вирішення таких завдань (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Складові аналізування публічних установ

Важливим є аналізування показників фінансового стану сільради за 2018-2019 рр. (табл. 2.3) на основі даних форми бухобліку бюджетних установ.

Таблиця 2.3 – Дослідження фінансової роботи публічної установ за 2018-2019 рр., грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. до 2018 р. грн., (+;-)	Відносне відхилення 2019 р. до 2018 р. (%)
1	2	3	4	5
I. Фінансовий результат діяльності				
Доходи				
Доходи від обмінних операцій:				
- бюджетні асигнування	11712701	32184802	20472101	174,79
Усього доходів від обмінних операцій	11712701	32184802	20472101	174,79
Доходи від необмінних операцій:				
- інші доходи від необмінних операцій	79558	90007	10449	13,13
Усього доходів від необмінних операцій	79558	90007	10449	13,13
Усього доходів	11792259	32274809	20482550	173,69
Витрати				
Витрати за обмінними операціями:				
- витрати за виконання бюджетних програм	13017852	17621916	4604064	35,37
- інші витрати за обмінними операціями	44832	42401	-2431	-5,42
Усього витрат за обмінними операціями	13062684	17664317	4601633	35,23
Витрати за необмінними операціями:				
- трансферти	-	13464558	13464558	-
- інші витрати за необмінними операціями	799432	901014	101582	12,71
Усього інші витрати за необмінними операціями	799432	14365572	13566140	1696,97
Усього витрат	13862116	32029889	18167773	131,06
Профіцит/дефіцит за звітний період	-2069857	244920	2314777	111,83
II. Видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету				
Загальнодержавні функції	6309621	20797490	14487869	229,62
Економічна діяльність	2426521	5233462	2806941	115,68

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Охорона навколишнього природного середовища	-	7066	7066	-
Житлово-комунальне господарство	1190347	1422245	231898	19,48
Духовний та фізичний розвиток	2725653	3480237	754584	27,68
Соціальний захист та соціальне забезпечення	1209974	1099389	-110585	-9,14
Усього	13862116	32029889	18167773	131,06

Характеризуючи основні показники фінансового становища публічної установи бачимо поступове збільшення доходів від обмінних операцій на 20472101 грн. (або 174,79%) і необмінних операцій – на 10449 грн. (або 13,13%) у структурі дохідної частини за 2019 р. порівняно до 2018 р., що свідчить про покращення фінансового стану публічної установи. Простежується деяке збільшення витрат за обмінними операціями – на 4601633 грн. (або 35,23) та за необмінними операціями – на 13566140 грн. (або 1696,97%, тобто майже у 17 разів) публічної організації за звітний рік у порівнянні до попереднього, що однак не свідчить про погіршення фінансової ситуації, оскільки бюджет є профіцитним.

Дослідження видаткової частини показало, що є її збільшення у 2019 р. у порівнянні до попереднього 2018 р. через збільшення грошових сум на загальнодержавні функції – на 14487869 грн. (або 229,62%, тобто майже в 2,5 рази), на економічну діяльність – на 2806941 грн. (або 115,68%), на житлово-комунальне господарство – на 231898 грн. (або 19,48%), на духовний та фізичний розвиток – на 754584 грн. (або 27,68%). Отже, на кінець звітного року виявився профіцит бюджету, як зазначалось вище, тобто ситуація перевищення доходів над видатками, що характеризує наявність фінансування у потрібних сумах для стабільної діяльності сільради.

2.3 Визначення основних проблем та перспектив розвитку публічної організації у системі формування адміністративно-територіального устрою України

На наступному рис. 2.4 показано порівняльні переваги стратегічних альтернатив у діяльності Великоходачківської сільської ради.

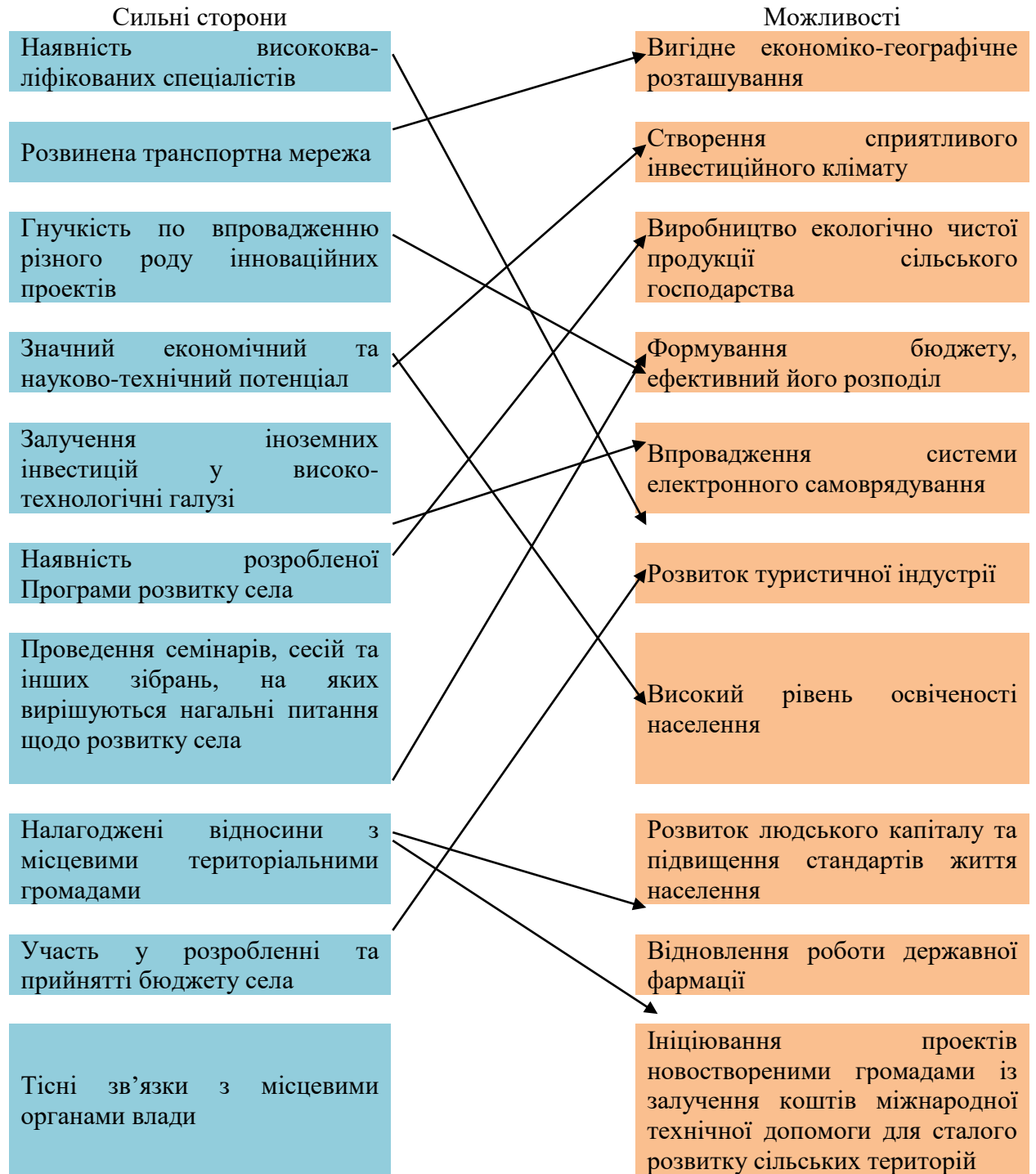


Рисунок 2.4 – Порівняльні переваги стратегічних альтернатив у діяльності сільської ради

Сильними сторонами досліджуваної сільради є вигідне економіко-географічне розташування, високий професійний рівень кваліфікації персоналу, розвинена транспортна мережа, оскільки проведений ремонт доріг, мобільність і гнучкість по упровадженні різного роду інноваційних проектів. Ризики: негативні демографічні тенденції створюють небезпеку для подальшого «старіння» населення та браку кадрів робітничих професій.

Важливим є дослідження діяльності сільської ради у ризиковому відношенні (рис. 2.5).

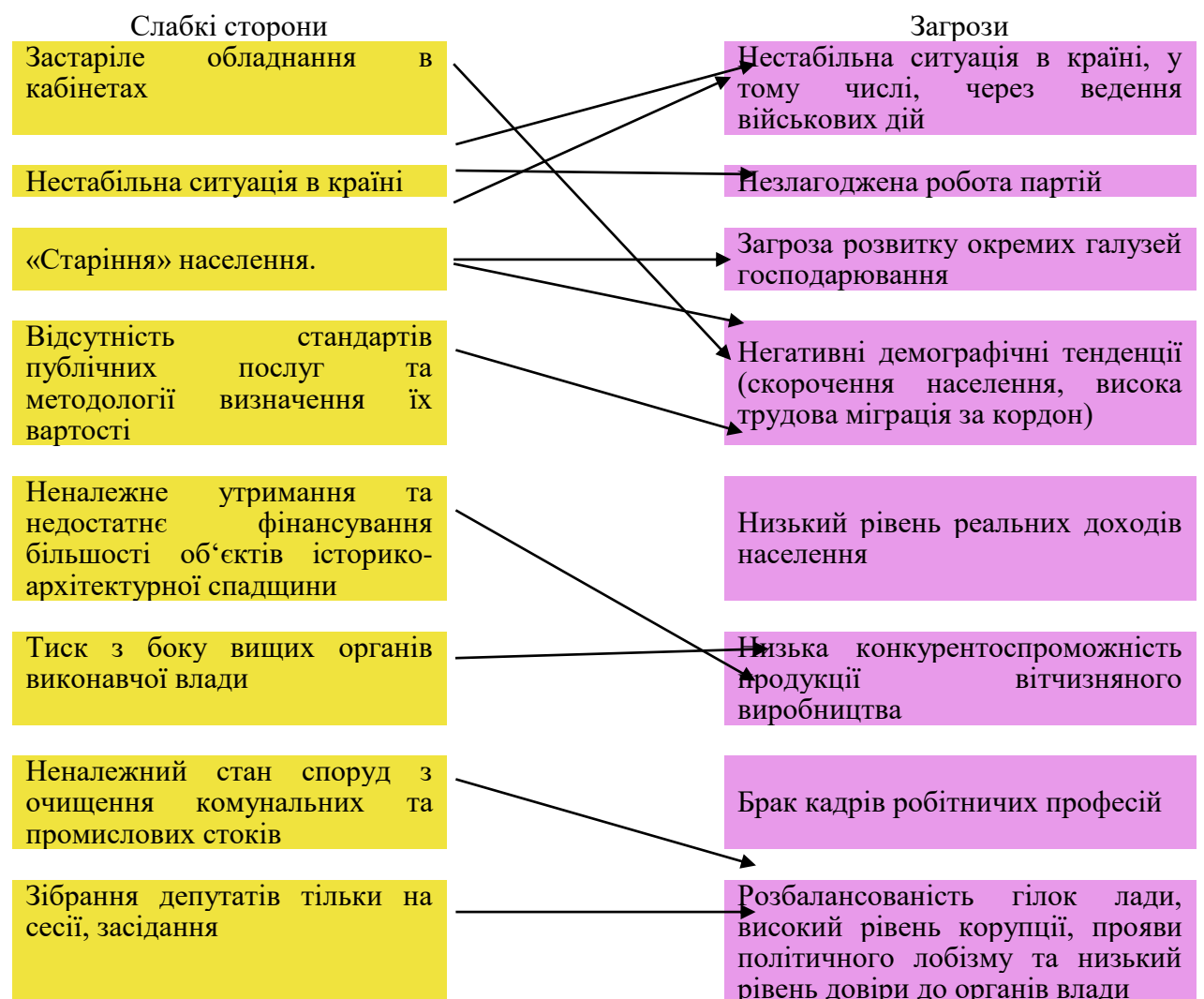


Рисунок 2.5 – Аналізування діяльності сільської ради Великого Ходачкова у секторі “Ризики”

Економічною основою місцевого самоврядування є муніципальна власність, місцеві фінанси, майно, що перебувають у державній власності та

передані в управління органам місцевого самоуправління, а також інша власність, яка має задовольняти потреби населення муніципального утворення.

Найпоширенішого характеру на сьогодні здобуває вдосконалювання інструментів державно-приватного партнерства у діяльності Великоходачківської сільської ради, що створює умови безперешкодної конкурентної боротьби, рівноправного доступу економічних суб'єктів, незалежно від афілійованості органами влади до суспільних благ і ресурсів, у тому числі, до тих, доступ до яких регламентований. Найважливішим критерієм повинен розглядатися суспільний інтерес, відображений інтегральним способом, а не вигода конкретних суб'єктів економічної діяльності, що здійснюють свою господарську діяльність на території села. Така взаємодія буде сприяти якісній зміні сільської економіки та виявляти протиріччя публічного управління, дозволить підвищити ефективність функціонування сільського економічного сектору.

Одним зі значимих інструментів посилення публічного характеру управління є маркетинг проведеної державної політики. Рішення, які ухвалюються державою, часто викликають значний резонанс і невдоволення окремих соціальних груп сільського населення, якщо не виносяться на загальне обговорення та суспільну консультацію. Усунути протиріччя публічного управління, знизити соціальну апатію населення села без активного використання маркетингу у наш час є проблематичним завданням. Відповідно до досліджень, проведених у системі маркетингу, доцільно розглянути такі його різновиди, як державний і муніципальний маркетинг, маркетинг сільської території. Основною метою державного маркетингу, у першу чергу, повинне бути максимальне задоволення потреб сільської громади у межах виділених на ці завдання суспільних витрат. Державний маркетинг, як правило, використовується для роз'яснення цілей і завдань суспільного розвитку, забезпечення стабільності у державі, формування позитивного іміджу держави. Державний маркетинг, як інструмент

публічного характеру управління, спрямований на виявлення та формування потреб жителів села, створення відповідних умов і здійснення конкретних дій і заходів щодо їхнього задоволення. Використання інструментів державного маркетингу необхідне з метою формування сприятливого відношення до державної політики, проведеної на сільській території, створення ідентичності сільського населення, яке проживає на ній.

Виділяються такі поняття, як маркетинг сільської території та муніципальний маркетинг. Маркетинг сільської території представляє собою діяльність по просуванню позитивної інформації про продукцію, що випускається на території села, по розвитку інституціональних умов здійснення підприємницької діяльності, підвищенні якості життя сільського населення, з наміром формування сприятливої репутації території як серед населення, так і зовні. Муніципальний маркетинг слід визначити, як сукупність дій по створенні та модифікації муніципального продукту, що найбільш повно задовольняє потреби основних груп споживачів, що забезпечують динамічний ріст якості життя на території муніципального утворення, що є найвищим пріоритетом муніципального управління.

Технології маркетингу території у Франції виробили та реалізували перевірені стратегії розвитку території. На рівні міст, адміністративно-територіальних утворень з кінця ХХ ст. розроблялися плани по розвитку міст із залученням споживачів міської інфраструктури: туристів, жителів міста, інвесторів. Формування сприятливого відношення проведеної державної політики, публічне обговорення рішень органів державної влади сприяє ідентифікації всіх учасників публічного процесу з реалізованою політикою. У цьому зв'язку, науковий інтерес представляє позиціонування, як інструмент розвитку публічного характеру управління.

Вирішення зазначених проблемних місць сприятиме вдосконаленню системи публічного управління шляхом впровадження інноваційного інструментарію управління працівниками з відповідним набором компетенцій у сільрадах. У зв'язку із чим, пропонується розглянути процес

залучення сільського населення у керуючий вплив у режимі реального часу, що знаходить своє вираження у залученні інтелектуального потенціалу народонаселення у процес прийняття та реалізації рішень. Як один з основних результатів створення системи публічного управління знаннями у селі, на наш погляд, доцільно виділити синергію інтеракції інновацій та інтелектуальних ресурсів представників сільської громадськості, залучених у публічну взаємодію суб'єктів системи управління.

Основні функції управління компетенціями у сільраді повинні зводиться як до виявлення, нагромадження й акумулюванню знань у певній галузі публічного управління, так і роботі з експертним співтовариством. Управління компетенціями розглядається, як інструмент системи публічного управління, а також враховуючи територіальну роз'єднаність учасників публічного управління та функціональні можливості управління компетенціями нами виявлені протиріччя, загострення яких може у процесі функціонування публічного управління компетенціями. Перше – між істотною необхідністю координації даних і процедур на базі управління компетенціями та низькими технологічними можливостями учасників публічного процесу (орган влади, підприємницькі структури, сільське населення). Друге – між необхідністю вироблення управлінських рішень на базі управління компетенціями, з одного боку, і наявністю відповідальності за вироблення та реалізацію управлінських рішень у межах діяльності компетентності голови сільської ради, з іншого, як наслідок дублювання функцій між ними.

Таким чином, раціональне розроблення й аналізування функціональних можливостей управління компетенціями на рівні публічного управління сільради Великого Ходачкова сприятимуть як недопущенню виявлених похідних протиріч, так і збереженню, генерації й акумулюванню нових знань і досвіду експертів на території сільського утворення. Основне протиріччя лежить між бюрократичним характером і публічним характером управління, що виступає його антиподом. Порівняльне аналізування бюрократичного та

публічного характеру управління, модифікація якого прослідковується в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, свідчить про необхідність переходу до останнього. Дослідження основного протиріччя сучасного публічного управління у сільській раді дозволило виділити похідні від цього протиріччя, посилення яких обумовлено процесом прикладного застосування інформаційно-комунікаційних технологій управління, серед яких: протиріччя між викликами зростання ступеня активності інформатизації суб'єктів публічного управління та комунікаційно-технологічними ресурсами суспільства на даний період розвитку з урахуванням технологічного дисбалансу (нерівномірності технологічного розвитку); протиріччя між вимогами до обсягу й якості, вірогідності, ясності інформації, використовуваної для прийняття важливих рішень і розвитком бар'єрів сприйняття інформації, що знижують її якість і прозорість; між потребою інтерактивної участі представників сільської громадськості у процесі вироблення та перетворення у життя управлінських рішень, і шаблонами сприйняття інформаційно-телекомунікаційної мережі Інтернет, як сфери розваг, що спричиняє критичне відношення населення села до рішень органів державної та муніципальної влади, розміщених в інформаційно-комунікаційній мережі Інтернет.

Застосування сучасних інструментів публічного характеру управління Великоходачківської сільської ради (розвиток технологій електронного уряду; розвиток інноваційної інформаційно-комунікаційної інфраструктури з використанням можливостей державно-приватного партнерства; використання інструментів політичного маркетингу та PR; впровадження технологій форсайту, краудсорсингу та публічного аудиту) є достатньо ефективними для усунення вищевказаних протиріч.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕЛИКОХОДАЧКІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

3.1 Пропозиції підвищення професійного рівня персоналу з застосуванням адаптаційних процесів у діяльності сільради

Організація адаптації є однією з пріоритетних завдань влади на рівні села. Особливістю є те, що професійна адаптація молодих працівників – це один з етапів професійного становлення фахівця, завданням якого є практичне освоєння молодим співробітником з усіх сторін праці.

Головною метою управління адаптацією у досліджуваній сільраді є створення адаптивного потенціалу та управління ним на засадах публічного управління для забезпечення внутрішньої стійкості у довгостроковій перспективі. Модель управління адаптацією у публічній установі схематично зображена на рис. 3.1.

Згідно з рекомендованою моделлю, стратегічне управління сільською радою здійснюється за класичною схемою: формується місія (як база її ключових ознак), обґрунтовується система цілей та критерії ефективності на кожному етапі реалізації; здійснюється аналізування внутрішнього потенціалу та стану релевантних факторів зовнішнього середовища. Усі ці процеси є необхідними передумовами розроблення стратегії публічного управління, що відповідає найбільш ймовірнісній на даний час сукупності обставин для реалізації цілей.

На території сільради Великого Ходачкова вживають дії по організації професійної адаптації нових фахівців у межах відповідного розпорядження. Одним із пріоритетних напрямків є адаптація молодого фахівця. У публічній установі варто впровадити розпорядження підназвою “Про інститут наставництва у межах Великоходачківської сільської ради та розвитку кадрової політики”.

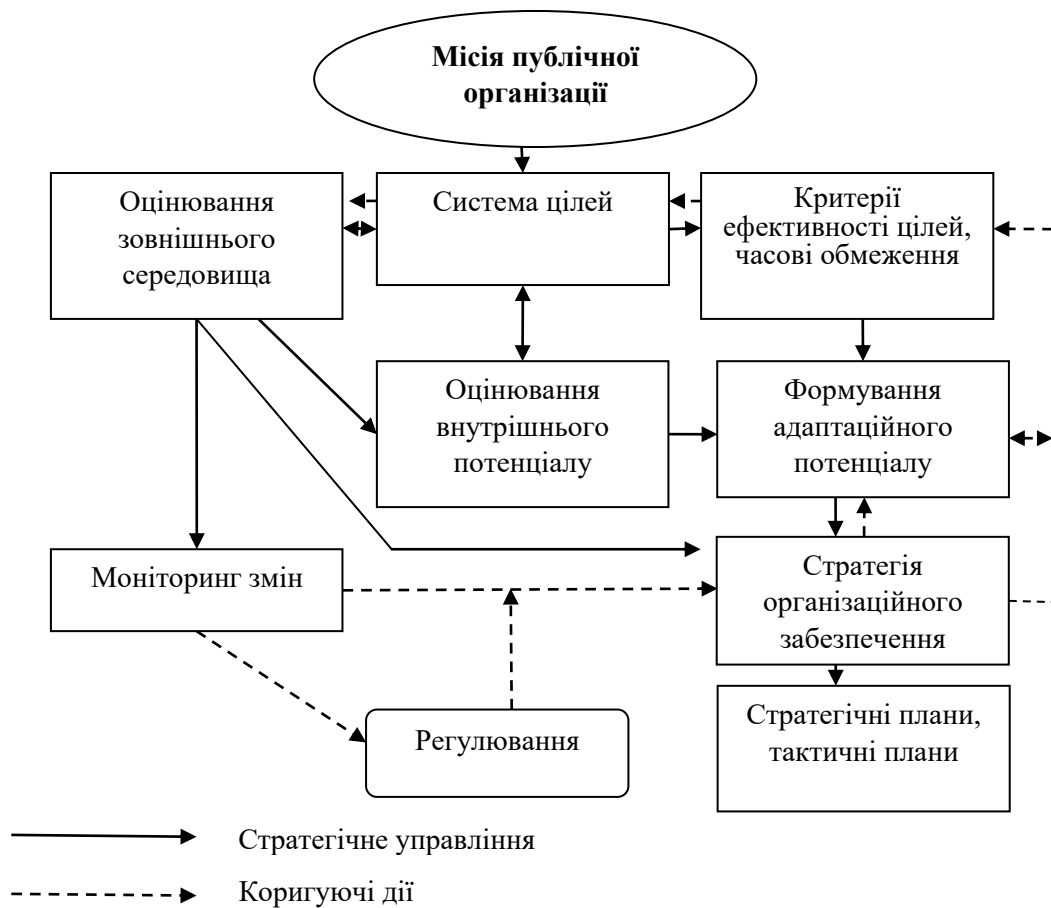


Рисунок 3.1 – Спрощена модель управління адаптацією публічної організації

Разом з тим, дослідження процесу адаптації нових фахівців до професійної діяльності на роботі у сільраді підтвердив необхідність удосконалювання даного процесу й усунення виявлених проблем. У цьому зв'язку актуальними стає реалізація проекту “Створення умов для пристосування нових фахівців і підвищення їх професійного рівня”, що представляє собою заходи, спрямовані на досягнення поставленої мети, обмежені у часі певними термінами у сільраді (табл. 3.1).

Основною метою пропонованого заходу є вдосконалювання пристосування нових фахівців і підвищення їх професійного рівня у сільраді. Для досягнення мети у межах реалізації пропозиції передбачається вирішення наступних завдань:

Таблиця 3.1 – Складові проєкту "Створення умов для пристосування нових фахівців і підвищення їх професійного рівня" у діяльності сільської ради

Мета проєкту	Удосконалювання пристосування нових фахівців і підвищення їх професійного рівня у сільській раді
Завдання проєкту	<ul style="list-style-type: none"> - підвищити професіоналізм молодих кадрів у питаннях посадових обов'язків, що полягає у знанні теоретичних основ; - підвищити проінформованість про справи трудового колективу; - мотивованість молодого фахівця до якісного виконання посадових обов'язків; - створити пам'ятку для нового молодого фахівця; - організувати атестацію по засвоєнню інформації молодого фахівця у період випробувального терміну.
Спосіб досягнення мети (заходу проєкту)	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівень професіоналізації молодого фахівця; - залучення молодого фахівця до професійної етики; - підвищення мотивації молодого фахівця до якісного виконання посадових обов'язків; - створення брошури "Пам'ятка молодого фахівця"; - проведення тестування нових фахівців у період випробувального терміну.
Результати проєкту	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення компетенції молодих працівників у галузі особистої безпосередньої службової діяльності; - формування позитивних взаємин й активної взаємодії усередині трудового колективу; - підвищення проінформованості про справи колективу; - удосконалення професійного мотивування нових фахівців; - застосування "Пам'ятки молодого фахівця"; - закріплення знань нових фахівців за рахунок проведення тестування по закінченні випробного терміну; - удосконалення пристосування до професійної діяльності молодих працівників.

Основною метою пропонованого заходу є вдосконалювання пристосування нових фахівців і підвищення їх професійного рівня у сільській раді. Для досягнення мети у межах реалізації пропозиції передбачається вирішення наступних завдань:

- підвищити професіоналізм нових працівників у питаннях посадових обов'язків, що виражається у знанні теоретичних основ;
- підвищити поінформованість про справи трудового колективу;
- мотивувати молодого фахівця до якісного виконання посадових обов'язків;
- створити пам'ятку для нового фахівця;

- організувати атестацію по засвоєнню інформації молодого фахівця в період випробного терміну.

Цільова група учасників заходу представлена особами, зацікавленими в реалізації, до яких можна віднести: сільський голова, молоді фахівці публічної установи. Даний проект відноситься до середньотермінових об'єктів планування. Загальний період від розроблення концепції пропозиції до реалізації його базових заходів розраховано на період 2021 – 2022 рр. У ході дослідження було виявлено, що у досліджуваній сільській раді добре розвинена система пристосування нових фахівців, але проведене дослідження дозволяє розробити рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності пристосування нових фахівців за рахунок розроблення певних заходів. Представлені заходи спрямовані на реалізацію мети та завдань:

1. Підвищення рівня професіоналізації молодого фахівця. Професіоналізація – це продуктивний процес розвитку та саморозвитку молодого фахівця, яка дозволить вирішити такі проблеми, як: неорганізованість молодого фахівця та незнання власних обов'язків, тому що вона містить освоєння та самопроєктування професійно-орієнтованих видів діяльності, реалізацію “себе” у професії та розвиток потенціалу молодого фахівця для досягнення вершин професіоналізму. Такий захід припускає кілька напрямків роботи: по- перших, ретельне ознайомлення молодого фахівця з регламентуючими його працю документами (видача інформаційних ознайомлювальних матеріалів, у тому числі, списку службових телефонів, посадових інструкцій, кодексу). Такими документами можуть бути: нормативні документи, безпосередньо пов'язані з діяльністю структурного підрозділу; посадова інструкція; правила внутрішнього трудового розпорядку; технічні умови; положення про оплату праці; документи за висновком трудових договорів; плани, програми семінарів, конференцій. Розуміючи перший напрямок, слід зазначити, що ефективність адаптації нових фахівців залежить від повноти внутрішньої соціально-управлінської нормативної бази й орієнтації на передове науково-методичне забезпечення.

По-друге, важливим є навчання з електронними програмними продуктами: інформаційними системами, системами електронного документообігу, специфічними версіями загальнопоширених облікових програм.

По-третє, потрібно ввести індивідуальне консультування керівника, зміст якого полягає у слуханні окремого молодого фахівця та надання йому способів вирішення проблеми або зменшити занепокоєння у значимих для нього ділянках. Керівник зможе визначити проблему, з якою звернувся молодий фахівець, проведе загальне аналізування ситуації, допоможе знайти спосіб досягнення бажаного результату. По-четверте, головним засобом реалізації заходу щодо підвищення рівня професіоналізації молодого фахівця, на наш погляд, виступає введення нового тренінгу “Базовий”, де організаторами виступить адміністрація Козівської райради (наставники, керівники структурних підрозділів). Тренінг виступить у якості допомоги в орієнтуванні нового працівника у великому обсязі інформації. Тривалість тренінгу залежить від потреб адміністрації або структурного підрозділу, а саме – від обсягу тієї інформації, яку планується донести до молодого фахівця у період випробного терміну. Періодичність програми залежить від того, як часто й в якій кількості на роботу до сільради надходять молоді фахівці.

Основними напрямками заходу є: ознайомлення молодого фахівця з регламентуючими документами; навчання з електронними програмними продуктами; індивідуальне консультування керівника; введення нового тренінгу “Базовий”; аналізування проведених робіт.

2. Залучення молодого фахівця до професійної етики взаємин у сільраді. Найбільш відомим і зрозумілим за змістом компонентом є адаптація. Вона припускає надання молодому фахівцю у період випробувального терміну інформації про трудовий колектив, бачення та цілі публічної установи. Обов'язково слід познайомити нового молодого фахівця з оргструктурою сільського територіального утворення, принаймні, з тією її

частиною, яка буде потрібною йому у роботі. Молодий працівник повинен одержати відомості про імена та способи зв'язків з працівниками, контакти з якими будуть необхідні йому при виконанні посадових обов'язків. Дуже важливо особисто познайомити молодого фахівця з тими співробітниками, з якими він повинен безпосередньо взаємодіяти. Якщо передбачається така взаємодія, також доцільним буде повідомити персонал про нового колегу, а йому розповісти про інших.

3. Підвищення мотивації молодого фахівця до якісного виконання посадових обов'язків. Система адаптації представляє собою комплекс необхідних дій для нових фахівців. Разом з тим, процес пристосування є індивідуальний як з погляду його особистісних якостей, так і з погляду його роботи. Молоді фахівці повинні бути мотивовані на якісне виконання своїх обов'язків. Слід стимулювати виражену потребу молодих співробітників у професійному зростанні. Більшість серед них за власним визнанням відчують чимало труднощів, головними серед яких є некомпетентність у важливих службових питаннях, а також недостатня активність. У трудовому договорі або посадовій інструкції список посадових обов'язків обов'язково повинен містити пункт “виконання заходів, передбачених для посади програмами пристосування нових фахівців”. І бажано, щоб у структурі їх заробітної плати існувала змінна частина, залежна від сумлінного виконання (невиконання) посадових обов'язків. Тобто, щоб була реальна можливість впливати на рівень заробітної плати учасника програми пристосування залежно від реалізації ним відповідних заходів.

У межах реалізації даного проєкту пропонуємо використовувати метод поступового ускладнення завдань, виконуваних новим молодим працівником сільради. Одночасно необхідний контроль із конструктивним аналізуванням помилок, допущених при виконанні завдань. Доцільно при цьому продумати систему додаткового заохочення співробітника за успішне рішення поставлених завдань, приміром, безкоштовна участь у семінарах по будь якій обраній тематиці молодого фахівця. Голові сільради рекомендується

займатися розробленням кар'єрних планів, що містять у собі ті умови, при яких молодий працівник може розраховувати, на підвищення посади, таким чином, з'явиться бажання залишитися та відповідно розбудовувати професійні навички.

4. Брошура “Пам'ятка молодого фахівця”. Одним з інструментів пристосування також може бути видання інструкції для нового працівника або “Пам'ятка молодого фахівця”, яка містить наступну інформацію залежно від специфіки виконуваних функцій: вітання наставника; ретельна інформація про виконувані роботи; опис функцій і сфери відповідальності сільської ради; дані про взаємодію роботи усередині колективу; права й обов'язки молодого фахівця у публічній установі; основні аспекти організації робочого місця; словник основних термінів; список службових телефонів.

5. Тестування нових фахівців у період випробувального терміну. Важливо не лише надати молодим фахівцям усі необхідні відомості та навчити їх, але й одержати від них зворотний зв'язок, перевірити, наскільки вони засвоїли надану інформацію та придбали необхідні навички, приміром, після участі в тренінгу “Базовий”. Цій меті служить п'ятий блок заходів.

Необхідно зрозуміти, наскільки успішно асимілював новачок необхідну для роботи інформацію. Це можна зробити у невимушеній бесіді або у процесі спостереження за роботою молодого фахівця. Ми пропонуємо після проведення теоретичного навчання проводити тестування на засвоєння інформації з вибором варіанту відповіді, яка буде включати 20 питань про специфіку посадових обов'язків. Форма перевірки залежить від конкретних умов, важливо запланувати у програмі пристосування час для контролю засвоєння новачком найбільш важливих документів і навичок. Тобто, в якості перевірки набутих знань, наприкінці третього місяця проходження терміну необхідно перевірити рівень професійних знань молодого працівника, а також за результатами тестування оцінити кадровими фахівцями ефективність реалізованих заходів щодо підвищення рівня професіоналізації нових фахівців. Доцільно розділити на два етапи: першим етапом буде тест

на знання теоретичних основ по публічній роботі. Другий етап – це тестування у вигляді бесіди “населення” – “молодий фахівець”: на реальному прикладі, що має місце у практичній ситуації. Реалізація заходу щодо тестування нових фахівців припускає вирішення наступних завдань: складання блоку питань: знання теоретичних основ по публічній роботі та специфіка посадових обов'язків; розроблення та затвердження плану тестування нових фахівців. Питання планування потреби у ресурсах є одним з основних при управлінні проектом. Планування ресурсів припускає оцінювання того, які ресурси і в якій кількості будуть використані у процесі реалізації пропозицій. Фінансування заходів передбачається за рахунок коштів сільського бюджету.

Передбачуваний кошторис проекту представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Передбачуваний кошторис проекту "Створення умов для пристосування нових фахівців і підвищення їх професійного рівня"

№	Найменування послуг	Розрахунки	Усього (грн.)	Сільський бюджет
1	Розроблення та реалізація брошур “Пам'ятка молодого фахівця” (50 шт.)	85 грн.* 50 шт.	4250	4250
2	Навчальні семінари для молодого фахівця (5 осіб)	2500 грн.* 5 осіб	12500	12250
	Разом:		16750	16750

Найважливішими результатами запропонованих рішень будуть наступні:

- підвищення компетенції молодих працівників у галузі своєї безпосередньої службової публічної діяльності;
- формування позитивних взаємин і активної взаємодії усередині трудового колективу публічної установи;
- підвищення поінформованості про справи колективу;
- удосконалювання професійного мотивування нових фахівців;

- зміцнення знань нових фахівців за рахунок проведення тестування по закінченні випробувального терміну;
- удосконалювання пристосування до професійної діяльності молодих співробітників.

3.2 Впровадження організаційних змін інформаційного характеру у діяльності Великоходачківської сільської ради

Формування професійно підготовлених кадрів, що динамічно розбудовуються, сільської ради – один з факторів створення діючого інструменту реалізації функцій публічного керування. На сьогоднішній день у процесі реалізації кадрової політики у публічному управлінні використовується незначна кількість технологій, що не відповідає сучасним тенденціям розвитку публічної організації. У цьому зв'язку особливу актуальність здобуває питання дослідження сучасної кадрової політики владних структур і її ресурсного забезпечення. Володіючи спеціальною освітньою підготовкою, працівник сільського територіального утворення буде сприйнятий населенням села для виконання управлінських завдань, а внаслідок цього у професійному відношенні він представляє собою соціального керівника, тобто фахівця у галузі публічного управління. Об'єкт роботи у сільраді виділяється складністю, комплексністю та динамізмом, а предметною галуззю вважаються суспільні відносини, що становлять основу життєдіяльності сільського населення, його функціонування та розвитку.

При реалізації публічного управління у системі державних послуг першочергового значення набуває характер керуючого впливу суб'єкта управління на об'єкт, орієнтованого на задоволення потреб осіб, які отримують публічні послуги.

Способами забезпечення доступності інформації про діяльність сільської ради визначено наступні: опублікування у ЗМІ, у мережі Інтернет; розміщення та ознайомлення з інформацією користувачів у приміщеннях,

займаних зазначеними публічними організаціями, у бібліотечних й архівних фондах і в інші відведені для цих цілей місцях; присутність представників громадянського суспільства та підприємництва на засіданнях колегіальних державних органів і колегіальних органів місцевого самоврядування; надання інформації із запиту.

У сільраді Великого Ходачкова для удосконалення системи управління працівниками доцільним буде нововведення в організаційному керунку: впровадження змін в організаційній структурі сільради; зміни у питаннях підбору працівників; автоматизація діловодства. Одним з процесів ефективного управління відносно забезпечення працівниками сільради є удосконалення організаційної структури. Проте основним є необхідність одночасного збереження стійкого складу колективу та введення нових працівників. Ефективна організаційна структура, крім того, дає можливість як узгодженої взаємодії всіх посадових осіб відповідно до прийнятих планів, так і можливість самореалізації всіх працівників, які забезпечують розвиток, прогрес публічної установи. У контексті вище зазначеного пропонуємо створити відділ роботи з громадянами, як самостійний структурний підрозділ управлінської ланки сільради.

Розподіл обов'язків і відповідальності найбільш ефективний, коли він добре налагоджений та кваліфіковано реалізований. Підготовка управлінських публічних працівників – забезпечення 100 % виконання роботи шляхом підвищення свідомості кожної людини – члена колективу, який повинен усвідомлювати значущість виконуваної роботи, розуміти, що він є той “гвинтик” всього складу колективу, без якого робота не просувалася б, але в той же час має бути “скелет роботи“, тобто шаблон, за якими будь який працівник міг виконати його роботу. Внесені зміни в організаційну структуру служби управління персоналом сільської ради(рис. 3.3).

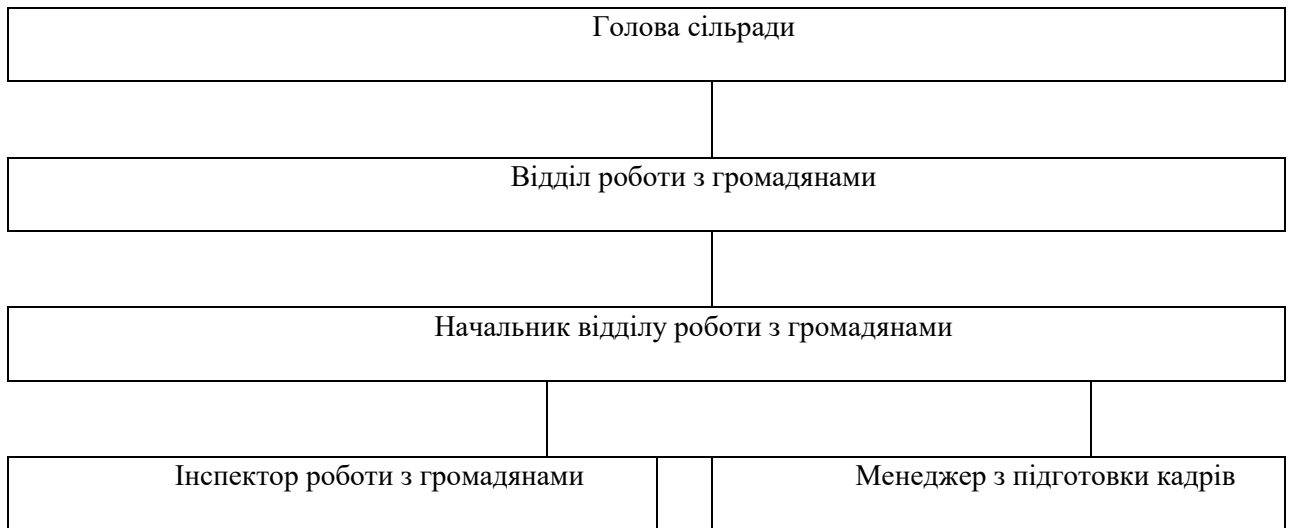


Рисунок 3.3 – Пропонована структура служби роботи з громадянами у Великоходачківській сільській раді

Новостворений відділ забезпечить 100% виконання публічного управління шляхом підвищення свідомості кожного члена колективу, який розумітиме, що він є той “гвинтик” всього складу колективу сільради, без якого робота не просувалася б, але в той же час буде “скелет роботи”, тобто шаблон, за якими будь який працівник зможе виконувати його роботу. Це забезпечить продуктивність працівників публічної установи. У контексті проведення ефективної управлінської політики пропонуємо введення посади менеджера з підготовки кадрів. Запропонована посада забезпечить якісний та кількісний підбір працівників, що зменшить плінність, забезпечить працевлаштування молодих, амбітних з продуктивними цілями працівників сільського територіального утворення, а також відкриє нові ідеї для професіоналів та фахівців. А це, у свою чергу, підвищить управлінський рівень досліджуваної публічної установи, сприятиме застосуванню сучасних методів, стилів, концепцій управління ієрархією публічного процесу.

Наступним основним завданням управлінської політики публічної організації є забезпечення управління й ефективного ведення електронного забезпечення швидкого документообігу, за допомогою якого процеси документування та організації документів набувають нормативного або

впорядкованого характеру. Сьогодні це величезний процес, що вимагає великих витрат, затрат праці, а також часу. Така робота дозволить не лише полегшити роботу, але і покращити якість і швидкість виконання завдань. При включенні різного роду документації у систему електронного забезпечення швидкого документообігу публічної установи необхідно враховувати всі особливості даної групи документів (рис. 3.4).

Таким чином, багато процесів будуть повністю автоматизовані з самого початку самотійного формування працівником заяви за шаблоном, ініціювання узгодження, ознайомлення і до підписання. Зручно буде організувати ознайомлення з наказами та систему сповіщень. Програмне забезпечення швидкого електронного обігу документів для Великоходачківської сільської ради розроблятиме ТОВ “Автоматизовані системи” (м. Харків).



Рисунок 3.4 – Особливості документації у системі електронного забезпечення швидкого документообігу у сільраді Великого Ходачкова

Можна виділити кілька переваг у роботі такого відділу у процесі роботи з електронними документами:

- при веденні облікових даних в електронному вигляді легко досягнути автоматичного формування текстів самих документів за шаблоном або

макетом, розроблених на підставі типових форм, затверджених Держкомстатом України;

- точні звіти, можливість оперативно впоратися зі звітами;
- розроблення журналів реєстрації сільських жителів спеціально для кадровиків з використанням необхідного переліку реквізитів;
- оптимізація ведення штатного розкладу, ведення особистих карток працівників, оформлення відпустки; табельний облік робочого часу;
- формування та ведення наказів по особовому складу тощо.

Визначимо ефективність заходу щодо впровадження програмного забезпечення швидкого електронного оброблення документів у публічній установі. Кошторис витрат на реалізацію пропозиції використання документації у системі електронного забезпечення швидкого документообігу у досліджуваній сільраді подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Структура витрат на реалізацію пропозиції електронного застосування швидкого документообігу у діяльності сільради Великого Ходачкова

Стаття витрат	Ціна однієї одиниці, грн.	Ціна трьох одиниць, грн.
1. Програмне забезпечення (ПЗ)	2500	7500
2. Налаштування та перевірка (ПЗ)	300	900
3. Антивірусне забезпечення конфіденційного захисту	500	1500
Всього	3300	9900

Отже, програму "Працівник сільради" необхідно встановити на трьох комп'ютерах, вартість реалізації становитиме 9900 грн., а також знизиться тривалість виконання завдання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Тривалість виконання завдань публічного характеру працівниками сільської ради

Вид роботи	Час виконання до впровадження змін, хв.	Час виконання після провадження змін, хв.	Різниця
Особиста картка працівника	10	7	-3
Накази про прийняття на роботу та переведення на іншу посаду	5	3	-2
Накази про заохочення та стягнення	5	3	-2
Звіт про укладені трудові договори	20	10	-10
Накази про звільнення з роботи	5	3	-2
Накази про надання відпустки та відкликання з відпустки	5	3	-2
Регулярні звіти до центру зайнятості	23	15	-8
Вибірки працівників за будь-яким параметром	45	29	-16
Довідки з місця роботи	7	4	-3
Звіт по рух чисельності	12	10	-2
Загальні звітів по працівниках	20	17	-3
Всього	157	104	-53

При цьому продуктивність виконуваних обов'язків буде наступна:

$$П = ОУД / ЗП \times Ч, \quad (3.1)$$

де ОУД – обсяг управлінської діяльності, грн.,

ЗП – затрата праці, люд.-год., $(1,44 \times 3)$;

Ч – чисельність працівників (5 осіб).

Отже, $П = 58,3 / 4,32 \times 5 = 2,7$.

Впровадження здійснюватиметься за рахунок власних коштів сільради, а це, у свою чергу, покращить результати роботи працівників. Тривалість виконання завдання знизиться на 53 хв., і становитиме 1,44 год. (104 хв. / 60хв.). Час на виконання завдань у публічній організації значно зменшиться

при впровадженні рекомендованого електронного застосування швидкого документообігу, це покращить умови праці, психологічний стан працівників публічної установи, зменшить навантаження інтелектуальної праці, що сприятиме позитивному настрою колективу та підвищенню продуктивності виконуваних обов'язків. Особливу увагу у програмі “Працівник сільради” буде приділено формуванню, друку та експорту в інші формати, регламентованих інших звітів. Наведемо їхній неповний перелік: особиста картка працівника; накази про прийняття на роботу та переведення на іншу посаду, а також про заохочення та стягнення; звіт про укладені трудові договори; накази про звільнення з роботи; накази про надання відпустки та відкликання з відпустки, регулярні звіти до центру зайнятості; вибірки працівників за будь яким параметром (наприклад за віком дітей, за віком працівників, днем народження, пільговою категорією, посадою, ділянкою, звільнених та прийнятих тощо); довідки з місця роботи; звіт по рух кадрів; загальні звіти по працівниках.

Запропонована програма управління працівниками дозволить: зберігати у програмі зовнішні документи будь яких форматів з прив'язкою до конкретного працівника; за допомогою програмного забезпечення “Працівник сільради” можна вести облік довідок та в автоматично контролювати їхні терміни; у базі даних програми зберігатимуться всі дані про звільнених працівників та вестиметься облік вакансій. Використання автоматизованих технологій оптимізує публічні процеси у галузі управління персоналом, дозволяє істотно підвищити ефективність роботи служби управління персоналом та накопичувати масиви інформації та документи в електронній формі з швидкого оброблення, допомагає швидко знаходити й ефективно обробляти всю необхідну інформацію по особовому складу. Саме тому працівники відділу роботи з громадянами Великоходачківської сільради повинні використовувати можливості сучасних автоматизованих систем, адже електронний документообіг – це автоматизована для багатьох користувачів система, що супроводжує процес управління роботою з

управління працівниками публічної установи з метою забезпечення якісного виконання своїх функцій. Система значно прискорить велику кількість рутинних операційних процесів, що є важливим для управлінського розвитку публічної установи. Очікувані результати заходів з підвищення управлінського розвитку на основі використання документації у системі електронного застосування швидкого документообігу у діяльність сільради показано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Пропозиції використання управлінської документації у системі електронного забезпечення швидкого документообігу у діяльності сільради

№ п/п	Заходи	Шляхи досягнення	Очікуваний результат
1	2	3	4
1.	Організація відділу роботи з персоналом	Вести відділ роботи з громадянами	Розроблення пропозицій та методик по забезпеченні публічної установи необхідними працівниками, підвищення кваліфікації та сприяння залучення молодих спеціалістів
2.	Введення електронного забезпечення швидкого документообігу	Замовлення та розроблення програмного забезпечення “Автоматизовані системи” (м. Харків)	Значне скорочення часу виконання завдань покращить умови праці, психологічний стан працівників, знизить навантаження та підвищення продуктивності.
3.	Вести посаду менеджера з підготовки працівників	Підбір необхідних спеціалістів шляхом розміщення детальної інформації з вимогами на сайті сільської ради та на біржі праці з наступним проведенням тестування та співбесіди.	Повноваження якого будуть містити питання підбору, навчання працівників, ефективного використання знань та навичок в управлінні персоналом

Публічна установа повинна безперервно удосконалювати всі сфери публічної діяльності, вводити різноманітні управлінські нововведення у зв'язку з наявністю об'єктивних зовнішніх процесів. Управлінський розвиток

сільської територіальної одиниці зумовлює ставити перед собою завдання удосконалення управління відповідно до ситуації у країні.

3.3 Проєктний підхід розвитку молодіжної дозвілєвої інфраструктури у селі

Розвиток молодіжної дозвілєвої інфраструктури у сільському поселенні є однією з пріоритетних управлінських завдань. Від її вирішення залежить людський потенціал сільської території, його привабливість для молоді, а, отже, і перспективи розвитку. Незадоволеність молоді соціальною, у тому числі, дозвілєвою інфраструктурою цілком передбачуване спричинить ряд негативних наслідків. По-перше, відтік найбільш активної й мобільної молоді в районний і обласний центри або ж за межі регіону. По-друге, якість життя, що залишається молоді буде деградувати, а активні форми дозвілля будуть заміщатися пияцтвом і кримінальною поведінкою.

Розробка технології відродження зруйнованих соціальних зв'язків і контактів між населенням і владними органами, що ухвалюють ті або інші управлінські розв'язки, можливо лише на основі використання методології прогностичної соціально-проєктної діяльності. Перевага такого підходу до розв'язку завдань розвитку території полягає в тому, що він дозволяє чітко визначити пріоритети розвитку, здійснити чітке ціленаправлення, відповідне до інтересів місцевого співтовариства, точно калькулювати фінансові й інші ресурси, визначити контрольні точки та розподілити відповідальність за реалізацію пропонованих заходів. Крім того, грамотна організація роботи над проєктом, що припускає включення у діяльність з управління проєктами користувачів результату, сприяє росту суспільної активності й ініціативи, підвищенню рівня місцевої ідентичності. Особливо ці позитивні властивості такої діяльності можуть проявлятися у розробленні реалізації заходів молодіжної спрямованості, оскільки молодь є більш мобільною та креативною групою, і її залучення у проєктну діяльність є більш реальною, і

може принести цікаві проєктні ідеї та способи їх реалізації.

Особливу роль у розвитку інфраструктури молодіжного дозвілля відіграє її дозвіллевий компонент. Розроблення сценаріїв дозвіллевих заходів для молоді є досить складною справою через те, що в них необхідно враховувати, насамперед, інтереси та запити молоді, потенційну привабливість для неї окремих виступів, дизайну. Досить часто молодіжні заходи виявляються невдалими саме тому, що їх сценарії розробляються працівниками культури, що не цілком розділяють інтереси та цінності молоді або окремих її груп-школярів, студентів тощо. Вихід з цієї ситуації вбачається у тому, щоб активніше залучати саму молодь до розроблення сценаріїв заходів і інфраструктурних проєктів у цілому.

Створюючи програми для молоді в установах культури сіл, необхідно звернути особливу увагу виразним елементам. Яскравість і насиченість при цьому має свої психологічні та педагогічні аспекти впливу. Дуже часто буває так, що фахівці вклали багато зусиль у підготовку програми, усе зробили методично вірно, однак не досягли бажаного результату. Потрібно пам'ятати, що інтелектуального або емоційного впливу на аудиторію можна досягти лише при вмілій комбінації виразних образів. Дійсно, щоб створити гармонійну комбінацію виразних елементів, таких як друкована інформація, декорації, звукові, світлові ефекти, проєкційні екрани, феєрверк і багато іншого, потрібен професіоналізм і художній смак.

Нами був виявлений комплекс проблем, пов'язаних з інфраструктурою молодіжного дозвілля у Великому Ходачкові. До таких проблем слід віднести недостатність спортивно-оздоровчої інфраструктури; невелика кількість дозвіллевих заходів і проєктів, що поєднують усю сільську молодь, а не лише її найбільш активну частину; відсутність неформального культурно-дозвіллевого простору у межах установ культури, призначеного для спілкування та творчості молоді. Вирішення даних проблем, безумовно, неможливо в рамках одного проєкту. Необхідна розробка портфеля проєктів, реалізація яких може бути здійснена одночасно або послідовно. Однак

одночасна реалізація портфеля пропозицій утруднена ресурсною недостатністю, особливо характерною для сільських поселень. Тому найбільш оптимальним шляхом є послідовне розроблення та реалізація заходів, тим більше що такий спосіб дає можливість відслідковувати зміни якості дозвіллевої інфраструктури, реакцію молоді на нововведення, уникнути зайвих фінансових витрат на паралельні заходи.

До пріоритетної проблеми молодіжної дозвіллевої інфраструктури, впровадження якої не тягне істотних фінансових витрат і можлива на базі існуючої установи культури, ми віднесли відсутність неформального культурно-дозвіллевого простору у межах установ культури, призначеного для спілкування та творчості молоді. На сьогодні збільшується розбіжність між інтересами та потребами сучасної молоді та формами роботи бібліотеки, що викликає зниження інтересу до читання у бібліотеці з боку аудиторії молодих людей. У молодіжному середовищі знижується якість міжособистісного спілкування, відбувається заміна реального спілкування віртуальним. Засобами масової інформації формується “кліпова” свідомість молоді, що призводить до зниження її інтелектуального рівня, копіювання творчого потенціалу. Найчастіше відзначається невимогливість і поверховість смаку та переваг молоді у культурних процесах.

З метою розширення творчого культурного простору молодіжного дозвілля з використанням потенціалу культурної установи села Великий Ходачків пропонується проєкт “Створення молодіжної креатив-території “PRO-Середовище” на базі сільської бібліотеки”. Мета даного заходу полягає у реалізації творчого потенціалу молоді у віці 15-30 років у бібліотечному просторі.

Завданнями пропозицій є розробити комплекс заходів, привабливих для молоді, з використанням сучасних форматів бібліотечної діяльності та оформити молодіжну зону для неформального спілкування у просторі бібліотеки.

Реалізація проєкту планується в один року (з 1 січня 2020 р. по 31 січня

2021 р.), відповідно, він є короткостроковим.

Дані заходи згруповані залежно від етапів їх реалізації.

1. Проведення організаційних робіт. Важливим стане проведення соціологічного дослідження “Молодь. Дозвілля. Бібліотека”, аналізування його результатів та розроблення плану заходів для всіх категорій користувачів. Здійснення дослідження необхідне для уточнення запитів цільової аудиторії проєкту та деталізації конкретних дозвіллевих заходів, потенційно цікавих для аудиторії. Організація соціологічного дослідження планується на базі сільської бібліотеки із залученням волонтерів із числа учнів школи. Працівники бібліотеки при цьому розробляють анкету для опитування молоді, що містить блоки питань про задоволеність організацією дозвілля молоді, набором бібліотечних послуг, формами роботи з молоддю, перевагами молоді у сфері дозвілля, вимогами до організації творчого простору, дизайну й оформлення. Волонтери розміщують опитувача у соціальних мережах на сторінках бібліотеки та молодіжних групах, а також проводять опитування оффлайн. Потім отримані первинні дані обробляються школярами з використанням програми Excel. На підставі отриманих даних формуються напрямки заходів для молоді та загальна ідея дизайну креатив-простору.

Інформування молоді є важливою частиною пропонованого заходу, оскільки від цього залежить ступінь участі молоді, усвідомлений інтерес до них.

3. Проведення конкурсу “АРТ твоя територія” на кращий дизайн молодіжної креатив-території у бібліотеці. Даний конкурс представляє приклад застосування механізму краудсорсингу для вирішення творчих завдань за рахунок креативу молоді. При цьому молодь є не лише джерелом оформлювальних ідей і проєкт-дизайну, але й тими, хто буде оцінювати представлені на конкурс пропозиції та відбирати кращі.

4. Оформлення молодіжної зони, яке передбачає, що буде здійснюватися переможцями та включає два етапи. На першому –

можливостями кваліфікованих фахівців здійснюється основний блок опоряджувальних робіт – фарбування стін і наклеювання шпалер. На другому – шляхом допомоги з представників працівників бібліотеки здійснюється оформлення з використанням оригінального дизайну та змінних елементів.

5. Організація заходів з використанням сучасних форматів бібліотечної діяльності, спрямованих на залучення молоді:

- бібліосейшен “Антинудьга” – відкриття молодіжної креатив-території “PRO-Середовище”, тобто захід, який повинен запам'ятися всім учасникам і сформувавши відношення до проєкту у цілому. Тому воно повинно носити яскравий характер. У ньому заплановані: концертна програма за участю молодіжного танцювального колективу села, конкурси на книжкову та новорічну тематику за участю всіх бажаючих і безпосереднє відкриття молодіжної креатив-території;

- організація та проведення заходу містичної вистави “Одного разу у святвечір”. Метою заходу є знайомство молодих людей з історією свята, організація різдвяних ігор, пісень, посиденьок і гадань;

- організація та проведення заходу каскад літературних вподобань “Book-Симпатія”. Захід містить комплекс конкурсів, ребусів, шарад і має інтелектуально-розважальний характер;

- організація та проведення заходу квест-гри “Таємниця однієї книги”. На основі непрямих свідочств учасникам гри пропонується знайти у бібліотеці потрібну книгу пригодницької тематики. Захід ставить за мету розвинути інтерес до літератури, читання, усвідомити його, як захоплююче заняття. Проведення квесту пов'язане також з виконанням практичних завдань, пов'язаних зі змістом книги;

- організація та проведення заходу “Комільфо-Вечір (вечір гарних манер)”. Метою заходу є ознайомлення молоді з нормами поведінки у громадських місцях, формування в неї впевненості у різних життєвих ситуаціях відповідно до етикету; розвиток комунікативних здібностей, творчого оригінального мислення, кмітливості, почуття гумору, інтересу до

культури у молоді.

- складання підсумкового звіту. Підсумковий звіт по здійсненому заходу повинен містити: коротке резюме по кожному заходу з аналізуванням результату і оцінюванням успішності залежно від реакції молодіжної аудиторії; оцінювання успішності проекту у цілому за критеріями відповідності запланованому бюджету, термінам, досягнення результату; фіксацію й аналізування проблем, що виникли у процесі реалізації пропонованих заходів; рекомендації з організації подальшої проектної діяльності у сфері розвитку дозвіллевої молодіжної інфраструктури.

Фінансування проекту доцільно здійснювати з бюджету села. Більша частина заходів здійснюється за рахунок використання добровольчої праці. Витрати необхідні для оформлення молодіжної зони бібліотеки – закупівлі оздоблювальних матеріалів і проведення кваліфікованої роботи. Творчу частину дизайну будуть здійснювати бібліотечні працівники й учасники проекту з числа молоді. Таким чином, можна скласти передбачуваний кошторис (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Кошторис видатків по пропозиції “Створення молодіжної креатив-території “PRO-Середовище” на базі сільської бібліотеки Великого Ходачкова”

№	Стаття видатків	Загальна вартість, грн.	Джерело фінансування
1	Закупівля фарби, шпалер, дощок, видаткових матеріалів	12000	Бюджет села
2	Придбання устаткування	15000	Бюджет села
3	Фарбування стін, обклеювання стін шпалерами, нанесення малюнка на стіни, виготовлення меблів	3000	Бюджет села
	Усього	30000	

За підсумками реалізації проекту планується досягнення комплексу якісних і кількісних результатів:

- дані анкетування молодіжної аудиторії про існуючі форми

бібліотечного обслуговування, спрямованості та характеру заходів, проведених на базі молодіжної креатив-території (не менш 80 молодих користувачів бібліотеки);

- функціонування на базі сільської бібліотеки молодіжної креатив-території “PRO-Середовище” – окремого приміщення, оформленого відповідно до вимог молодіжної аудиторії бібліотеки;

- збільшення кількості користувачів послуг бібліотеки на 50 осіб серед молоді у віці 15-30 років;

- проведення не менше 8 заходів щодо організації інтелектуально-просвітницького дозвілля молоді та реалізації її творчого потенціалу.

В якості основних ризиків слід виділити: недостатню зацікавленість сільського населення в участі у заходах. Можливостями мінімізації ризику є своєчасне інформування про майбутні події та мотивація участі; несприятливі погодні умови для проведення заходів поза стінами бібліотеки. Для того, щоб мінімізувати ризики, потрібно здійснювати своєчасний моніторинг погодних умов й узгодження перенесення заходу на інший час; несприятлива санітарно-епідеміологічна обстановка; узгодження перенесення заходу на інший проміжок часу.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Охорона праці

Розкриємо питання з навчання і перевірка знань з питань охорони праці працівників публічних організацій.

1. Підприємства, установи й організації:

- керівники, заступники керівників, головні спеціалісти, керівники основних виробничих та технічних служб підприємств, установ й організацій незалежно від форм власності та характеру виробничої діяльності, які безпосередньо пов'язані з організацією безпечного ведення робіт;

- керівники та спеціалісти науково-дослідних, конструкторських, проектних і технологічних відділів, які займаються проведенням експертизи проектно-конструкторської документації, на яку поширюються вимоги нормативно-правових актів з охорони праці, а також ті, які виконують розробки з питань охорони праці;

- посадові особи спеціально уповноваженого центрального органу з нагляду за охороною праці та його територіальних управлінь;

- експерти технічні з промислової безпеки;

- страхові експерти з охорони праці.

2. Навчальні заклади: керівники, заступники керівників навчальних закладів, на яких покладена відповідальність за організацію безпечного ведення робіт, керівники та викладачі кафедр охорони праці, керівники та штатні викладачі навчальних закладів, які здійснюють навчання з питань охорони праці посадових осіб, майстри та інструктори виробничого навчання, керівники виробничої практики та інші посадові особи, які викладають питання охорони праці, безпечного ведення робіт або проводять інструктажі з охорони праці з учнями, студентами, курсантами, слухачами.

3. Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади – перші заступники та заступники міністрів, керівників інших центральних органів виконавчої влади, перші заступники та заступники міністрів, керівників інших центральних органів виконавчої влади, функціональні обов'язки яких пов'язані з організацією діяльності підприємств галузі з охорони праці, а також з організацією навчання та перевірки знань з питань охорони праці.

4. Місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування – заступники керівників обласних, Київської міських, районних державних адміністрацій, а також органів місцевого самоврядування, функціональні обов'язки яких пов'язані із забезпеченням охорони праці.

5. Керівники, спеціалісти служб охорони праці, члени комісій з перевірки знань з питань охорони праці, особи, відповідальні за технічний стан і безпечну експлуатацію об'єктів підвищеної небезпеки підприємств, установ й організацій, об'єднань підприємств, зазначених у пунктах 1-4 цього додатка.

Працівники Великоходачківської сільської ради під час прийняття на роботу і в процесі роботи повинні проходити за рахунок роботодавця інструктаж, навчання з питань охорони праці, з надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків і правил поведінки у разі виникнення аварії. Працівники, зайняті на роботах з підвищеною небезпекою або там, де є потреба у професійному доборі, повинні щороку проходити за рахунок роботодавця спеціальне навчання і перевірку знань відповідних нормативно-правових актів з охорони праці. Перелік робіт з підвищеною небезпекою затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони праці. Посадові особи, діяльність яких пов'язана з організацією безпечного ведення робіт, під час прийняття на роботу і періодично, один раз на три роки, проходять навчання, а також перевірку знань з питань охорони праці за участю профспілок.

4.2 Безпека в надзвичайних ситуаціях

Важливим є питання оцінювання події, що сталася або може статися у прогнозований термін, та визначення ступеня реагування на відповідному рівні управління. Надзвичайні ситуації техногенного характеру – транспортні аварії (катастрофи), пожежі, неспровоковані вибухи чи їх загроза, аварії з викидом (загрозою викиду) небезпечних хімічних, радіоактивних, біологічних речовин, раптове руйнування споруд та будівель, аварії на інженерних мережах і спорудах життєзабезпечення, гідродинамічні аварії на греблях, дамбах тощо. Надзвичайні ситуації природного характеру – небезпечні геологічні, метеорологічні, гідрологічні морські та прісноводні явища, деградація ґрунтів чи надр, природні пожежі, зміна стану повітряного басейну, інфекційна захворюваність людей, сільськогосподарських тварин, масове зараження сільськогосподарських рослин хворобами чи шкідниками, зміна стану водних ресурсів та біосфери тощо.

Надзвичайні ситуації соціально-політичного характеру, пов'язані з протиправними діями терористичного і антиконституційного спрямування: здійснення або реальна загроза терористичного акту (збройний напад, захоплення і затримання важливих об'єктів, ядерних установок і матеріалів, систем зв'язку та телекомунікацій, напад чи замах на екіпаж повітряного або морського судна), викрадення (спроба викрадення) чи знищення суден, захоплення заручників, встановлення вибухових пристроїв у громадських місцях, викрадення або захоплення зброї, виявлення застарілих боєприпасів тощо. Надзвичайні ситуації воєнного характеру, пов'язані з наслідками застосування зброї масового враження або звичайних засобів враження, під час яких виникають вторинні фактори враження населення внаслідок зруйнування атомних і гідроелектричних станцій, складів і сховищ радіоактивних і токсичних речовин та відходів, нафтопродуктів, вибухівки, транспортних та інженерних комунікацій тощо. Інша класифікація надзвичайних ситуацій наводиться у роботі.

Пропонується систематизувати катастрофи з урахуванням соціальних чинників, що є причиною їх виникнення. За ступенем участі суспільства у виникненні катастрофи можна поділити на:

- природні – руйнівні стихійні явища. При цьому можна виділити космічні, вітрові, тектонічні джерела катастроф. Вони можуть бути короткочасні – миттєвої дії (урагани, цунамі, землетруси) та тривалого впливу на навколишнє середовище (засухи, лісові пожежі);

- екологічні – в їх основу покладена неадекватна антропогенна дія суспільства на природу, а через неї знову на людину;

- техногенні – аварії в створених людиною матеріальних системах (вибухи, пожежі в приміщеннях, шахтах тощо);

- соціальні – втрати у складі населення і структурі суспільства в результаті масових насильств (громадянські, міжнародні війни, широкомасштабні репресії) або ненасильницьких дій (наприклад, етнічні катастрофи).

Загальними ознаками надзвичайних ситуацій є:

- наявність або загроза загибелі людей чи значне порушення умов їхньої життєдіяльності;

- заподіяння економічних збитків; істотне погіршення стану природного довкілля. Подальша класифікація може бути проведена за такими ознаками: загальна причина виникнення, вид прояву, сфера, наслідки, терміни та масштаб прояву.

Масштаб наслідків катастрофи, наприклад, може визначатися виходячи з числа постраждалих і загиблих людей, матеріального збитку, площі враженої території, впливу на функціонування систем життєзабезпечення населення та галузей народного господарства тощо. У процесі визначення рівня надзвичайних ситуацій послідовно розглядаються три групи чинників: територіальне поширення; розмір заподіяних (очікуваних) економічних збитків та людських втрат (загальні ознаки надзвичайних ситуацій); класифікаційні ознаки надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ

Досліджено складові організації та адміністрування діяльності сільських територіальних утворень. Цілям поліпшення стану пристосування нових фахівців до професійної діяльності на муніципальній службі буде сприяти реалізація проекту “Створення умов для адаптації нових фахівців і підвищення їх професійного рівня у Великоходачківській сільській раді”, який буде реалізований у селі у короткотерміновій перспективі (1 рік), за рахунок коштів бюджету села. Впровадження даного проекту має на увазі використання комплексного підходу до формування та наступної підтримки професійного пристосування. Застосування даного підходу дозволить підвищити ефективність різно направлених заходів, підвищити керованість даного процесу, мінімізувати ризики проекту. На рівні села необхідно вибудувати єдиний механізм формування та наступної підтримки рівня адаптації та професіоналізації. У межах реалізації запропонованого проекту доцільно рекомендувати голові сільради брати участь у здійсненні повноважень по розвитку кадрової політики, організації наступних заходів:

- підвищення рівня професіоналізації молодого фахівця;
- залучення молодого фахівця до професійної етики;
- підвищення мотивації молодого фахівця до якісного виконання посадових обов'язків;
- створення корпоративної брошури “Пам'ятка молодого фахівця”;
- проведення тестування нових фахівців у період випробувального терміну.

Разом з цим, сільському територіальному утворенню необхідно всіляко надавати підтримку ініціатив, що забезпечують розвиток кадрового потенціалу.

Створення адаптаційного механізму передбачає оптимізацію структурних підрозділів, організаційної структури та створення ефективної

системи обміну інформацією, надаючи нових якостей. Проаналізувавши основні напрямки удосконалювання організації пристосування нових фахівців до професійної діяльності у сільраді Великого Ходачкова можна зробити наступні висновки:

- удосконалювання організації пристосування нових фахівців до професійної діяльності на роботі у сільраді буде сприяти реалізація проекту "Створення умов для пристосування нових фахівців і підвищення їх професійного рівня у Велиходачківській сільській раді". Дана пропозиція покликана об'єднати та вибудувати єдину систему професійної підготовки та удосконалити пристосування нових працівників до професійної діяльності;

- проєкт передбачає реалізацію ряду заходів: підвищення рівня професіоналізації молодого фахівця, залучення молодого фахівця до професійної етики, підвищення мотивації молодого фахівця до якісного виконання посадових обов'язків, створення корпоративної брошури "Пам'ятка молодого фахівця", проведення тестування нових фахівців у період випробувального терміну.

Результатами реалізації такого заходу будуть: підвищення компетенції молодого персоналу у галузі своєї безпосередньої службової діяльності, формування позитивних взаємин й активної взаємодії усередині трудового колективу, підвищення поінформованості про справи колективу, удосконалювання професійного мотивування нових фахівців, впровадження "Пам'ятки молодого фахівця", зміцнення знань нових фахівців за рахунок проведення тестування по закінченні випробувального терміну й удосконалювання пристосування до професійної діяльності нових працівників. Необхідною умовою виконання заходів проєкту є наявність матеріальних і нематеріальних ресурсів. Реалізація проєкту оцінюється у 16750 тисяч гривень. Особливу увагу необхідно приділити ризикам проєкту, до яких слід віднести такі, що пов'язані з тим, що обрана технологія не відповідає очікуванням, а також ті, які пов'язані з неефективним управлінням реалізацією проєкту, недостатнім рівнем зацікавленості нових фахівців

сільради у професіоналізації та професійному пристосуванні. Підхід до організації успішного пристосування повинен бути комплексним, тобто опиратися на сукупність методів і заходів, націлених на адаптацію новачка. У результаті ефективної процедури пристосування співробітників, які знову прийняті на роботу у сільраді, так і призначуваних на посаду – переміщуваних усередині публічної організації, можна досягти:

- зниження ресурсних витрат (матеріальних, тимчасових) на добір і відбір кадрів;
- зменшення числа звільнень працівників, що проходять випробувальний термін як з ініціативи керівництва, так і, наприклад, за власним бажанням;
- забезпечення внутрішніх джерел формування кадрового резерву;
- скорочення терміну переходу нових співробітників у режим ефективної роботи.

Залучення та закріплення у кадровому складі професійно підготовлених і компетентних фахівців і, як наслідок, необхідність вирішення проблеми їх пристосування, вимагають пошуку нових управлінських засобів, методів і технологій управління кадрами. У першу чергу це стосується публічних організацій, що здійснюють свою роботу у сфері управління сільськими територіями та що формують кадровий склад. Оцінювання ефективності такого заходу передбачає систему індикаторів, що включають у себе кількісні та якісні показники: підвищити поінформованість про справи трудового колективу; мотивувати молодого фахівця до якісного виконання посадових обов'язків; створити пам'ятку для нового молодого фахівця; організувати атестацію по засвоєнню інформації молодого фахівця у період випробувального терміну. Кількісними показниками будуть наступні: підвищення рівня професіоналізму молодих працівників у питаннях посадових обов'язків (до 80%); підвищення поінформованості про справи трудового колективу (до 80%); підвищення рівня пристосування нових фахівців до професійної діяльності у сільській раді (до 100%). До якісних

показників оцінювання слід віднести наступні: підвищення інтересу нових фахівців у професійному розвитку за рахунок мотивування; покращення професійних знань і компетенцій у молодого фахівця.

Професія працівника сільради вважається особливим видом трудової діяльності людей, що володіють спеціальними теоретичними пізнаннями, навичками та вміннями у системі публічного керування.

У публічному керуванні об'єктами управління проводиться активна участь у розробленні та реалізації владних рішень за рахунок розкритих зворотних зв'язків. Їм можуть бути делеговані окремі державноуправлінські повноваження які здійснюються в інтересах села. Концепцією відкритості органів виконавчої влади регламентовано послідовне та неухильне дотримання місцевими органами самоврядування певних принципів при реалізації публічних повноважень і функцій.

У роботі було запропоновано зміни в організаційну структуру служби управління персоналом сільської ради. Зокрема пропонуємо введення посади менеджера з підготовки кадрів, яка забезпечить якісний та кількісний підбір і відбір працівників, підвищить рівень професійної активності персоналу, зменшить плинність кадрів. Дані заходи сприятимуть підвищенню управлінського рівня досліджуваної публічної установи, застосуванню новітніх методів, стилів, концепцій управління публічного процесу.

До числа найбільш істотних проблем, пов'язаних з розвитком інфраструктури молодіжного дозвілля у Великому Ходачкові, відносяться: недостатність спортивно-оздоровчої інфраструктури; невелика кількість дозвіллевих заходів і проєктів, що об'єднують усю молодь, пасивність значної частини молоді, відсутність неформального культурно-дозвіллевого простору в межах установ культури, призначеного для спілкування та творчості молоді. З метою розширення творчого культурного простору молодіжного дозвілля з використанням потенціалу культурних установ сільського поселення розроблений проєкт "Створення молодіжної креатив-території "PRO-Середовище" на базі Великоходачківської бібліотеки". Мета

проекту полягає в реалізації творчого потенціалу молоді у віці 15-30 років у бібліотечному просторі. Завданнями проекту є: розроблення комплексу заходів, привабливих для молоді, з використанням сучасних форматів бібліотечної діяльності; оформлення молодіжної зони для неформального спілкування у просторі бібліотеки. Результатами проекту є: функціонування на базі сільської бібліотеки молодіжної креатив-території “PRO-Середовище” – окремого приміщення, оформленого відповідно до вимог молодіжної аудиторії бібліотеки; збільшення кількості користувачів послуг бібліотеки на 50 осіб з числа молоді у віці 15-30 років; проведення не менш 8 заходів щодо організації інтелектуально-просвітницького дозвілля молоді та реалізації її творчого потенціалу; ставлення молодіжної аудиторії про форми бібліотечного обслуговування, спрямованості та характер заходів, проведених на базі молодіжної креатив-території.

Таким чином, з метою розвитку інфраструктури молодіжного дозвілля у сільському поселенні можна сформулювати наступні рекомендації на адресу керівництва села: регулярно відслідковувати життєві плани та настрою молоді, у тому числі, пов'язані з територіальною мобільністю; організувати моніторинг дозвіллевих потреб і переваг молоді; провести аудит ресурсів для розвитку інфраструктури молодіжного дозвілля, визначити потенційних спонсорів, у тому числі, за межами сільського поселення

Отож, проектний підхід до розвитку дозвіллевої молодіжної інфраструктури полягає у проблематизації ситуації, чіткому визначенні пріоритетів, плануванні заходів, калькуляції ресурсів, розподілі відповідальності та контролюванні. Однією з пріоритетних проблем молодіжної дозвіллевої інфраструктури у Великому Ходачкові є відсутність неформального культурно-дозвіллевого простору у межах установи культури, призначеної для спілкування та творчості молоді. З метою розширення творчого культурного простору молодіжного дозвілля з використанням потенціалу культурних установ сільського поселення

розроблений проект щодо творення молодіжної креатив-території. Мета проекту полягає в реалізації творчого потенціалу молоді у віці 15-30 років у бібліотечному просторі. Завданнями проекту є: розроблення комплексу заходів, привабливих для молоді, з використанням сучасних форматів бібліотечної діяльності; оформлення молодіжної зони для неформального спілкування у просторі бібліотеки. У результаті реалізації проекту планується досягнення ряду соціальних ефектів якісного та кількісного характеру: функціонування на базі бібліотеки села молодіжної креатив-території – окремого приміщення, оформленого відповідно до вимог молодіжної аудиторії бібліотеки; збільшення число користувачів послуг бібліотеки на 50 осіб з числа молоді у віці 15-30 років; проведення не менше 8 заходів щодо організації інтелектуально-просвітницького дозвілля молоді та реалізації її творчого потенціалу; думка молодіжної аудиторії про форми бібліотечного обслуговування, спрямованості та характер заходів, проведених на базі молодіжної креатив-території.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Про добровільне об'єднання територіальних громад. Закон України від 05.02.2015 №157-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
2. Про засади державної регіональної політики/ Закон України від 05.02.2015 р. № 156- VIII URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/156-19>
3. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації Закон України від 23 вересня 1997 року № 539/97-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997. № 49. Ст. 299.
4. Бюджетний кодекс України URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/page7>
5. Абрам'юк І. Демократія участі: механізми громадської участі на місцевому, регіональному та національному рівнях. К., 2014. 50 с.
6. Абрам'юк І., Ткачук А. Врегулювання механізмів участі громадян в управлінні громадою. К.: Легальний статус, 2011. 64 с.
7. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с.
8. Адизес И. Управляя изменениями. СПб.: ПИТЕР, 2012. 223 с.
9. Александрова Н.В. Класифікація правових актів управління // Державне управління адміністративно-правової теорії та практики; за заг. редакцією В.Б. Авер'янова. К.: Факт, 2003. 384 с.
10. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методичні положення та приклади, механізми: друге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Лілея, 1997. 292 с.
11. Бабінова О.О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: сучасні реалії України та європейський досвід. К.: Фенікс, 2011. 268 с.
12. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності

органів місцевої влади. URL:
<http://www.niss.gov.Ua/Monitor/September/6.htm>.

13. Багмет М.О., Ємельянов В.М. Історія та практика державного управління і місцевого самоврядування в Україні. II том. Миколаїв: Видавництво МДГУ, 2006. 292 с.

14. Амосов О. Ю. Перетворення механізмів державного регулювання економічного розвитку. Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наук. праць: у 2-х ч.; за заг. ред. Г. І. Мостового, Г. С. Одінцової. Харків: ХарРІДУ УАДУ, 2001. Вип. 2. 10-16 с.

15. Аналітичний звіт щодо корупційних ризиків у сферах надання адміністративних послуг та контрольно-наглядової діяльності публічної адміністрації в Україні. Міністерство юстиції України. Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.minjust.gov.ua/21894> .

16. Балашов А. Ідеальний державний службовець: як його сформувати. Персонал. 2005. № 2. С. 76-79.

17. Бальцерович Л. Свобода і розвиток. Економія вільного ринку/ Л. Бальцерович; пер. з польськ. А. Павлишин. Львів: Арсенал, 2000. 332 с.

18. Блінов А. Олександр Пасхавер: "систему побудовано так, що в нас стався негативний відбір у чиновництві" [Електронний Дзеркало тижня. Україна, 2014. №24. URL: <http://gazeta.dt.ua/macrolevel/oleksandr-pashaver-sistemu-pobudovano-tak-scho-v-nas-stavsya-negativniy-vidbir-u-chinovnictvi-.html>

19. Большая энциклопедия психологических тестов. Автор-составитель А. Карелин. М.: Эксмо, 2007. 416 с.

20. Бригілевич І., Дзюба А. Громадський моніторинг процесу надання адміністративних послуг. Львів: Львівська ГО "Центр досліджень місцевого самоврядування", 2014. 56 с.

21. Бригіневич І.І., Ванько, В.А. Загайний. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практ. посіб.; за заг. ред. В. П. Тимощука. К.: СПД Москаленко О.М., 2010. 440 с.

22. Брус Т.М., Даньшина Ю.В. Удосконалення процедур надання адміністративних послуг в Україні : проблеми та перспективи. Науковий вісник Академії муніципального управління: зб. наук. пр. Серія "Управління". Акад. муніцип. упр. К., 2013. № 4. 88-97 с.

23. Бугайова Н. М., Єрмаш Н. М. Психологічні складові особистості державного управлінця. Global International Scientific Analytical Project. URL: <http://gisap.eu/ru/node/1342>

24. Буренко Т. О. Електронне врядування – запорука ефективної системи державних адміністративних послуг України. Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації: матеріали наук.-практ. конф. за між нар. участю (30 жовт. 2009 р., Одеса). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 291–292 с.

25. Буренко Т. О. Формування системи надання адміністративних послуг органами державної влади в Україні: дис. канд. держ. упр.: 25.00.01. – НАДУ при Президентові України. Київ, 2011. 228 с.

26. Бьюзен Т. Суперинтеллект; пер. с англ. Ю.Е. Андреева. Мн.: ООО "Попурри", 2005. 400 с.

27. Варцаба В. І. Теорія гармонії та гармонізації як основа удосконалення управління людськими ресурсами соціально-економічних систем. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості", 2013. №1 (7). С. 79-90.

28. Василюшина Н Є. Управління підприємствами в умовах зовнішніх регулювань: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. ІФНТУНГ. Івано-Франківськ, 2009. 20 с.

29. Василюшина Н. Є. Моделювання умов раціональної та ефективної взаємодії влади і бізнесу в рамках регіональних суспільних систем. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії розвитку регіону: зб. наук. праць. Львів: НАН України. Інститут регіональних досліджень, 2008. Вип. 2(70). С. 42–52.

30. Васильєва Н. В. Застосування проектного менеджменту в системі надання адміністративних послуг. Електронне наукове фахове видання "Державне управління. Удосконалення та розвиток". URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=663>

31. Васильєва Н. В. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку системи надання адміністративних послуг на регіональному рівні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. держ. упр: 25.00.02/ Акад. муніцип. упр. Київ, 2014. 36 с.

32. Васильєва О. І. Регіональне управління в умовах реформування владних відносин: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2009. 435 с.

33. Вдосконалення діяльності ЦНАП/ Центр надання адміністративних послуг у м. Суми. URL: <http://cnap.sumy.ua/node/175>

34. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Уклад. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) Уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ Перун, 2001. 1440 с.

35. Виробництво, надання і розподіл адміністративних послуг – головна місія влади, як суб'єкта ринкових відносин. Деякі аспекти практики підвищення якості адміністративних (державних) послуг у США, Великобританії та Канаді. Регуляторна стратегія: практика регулювання. URL: <http://www.academia.org>

36. Витко Т. Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні: дис. канд. держ. упр.: 25.00.03. ДРІДУ НАДУ при Президентові України. 2011. 258 с.

37. Вишневський А., Хмельницька О. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. Вишневський. Вісник Державної служби України. 2004. № 4. С. 38-44.

38. Власенко О. В., Ворона П. В., Пухтинський М. О. Зарубіжний досвід організації та роботи місцевої влади. – Полтава: Полт. НТУ, 2009. 288 с.

39. Гавриш Р. Нова парадигма державного управління як фактор випереджаючого розвитку для України. Революція управлінців і (не)ефективність державного управління в Україні: Вісн. школи політичної аналітики Національного університету Києво-Могилянська Академія. №3. К.: [НУ КМА], 2008. URL: <http://www.spa.ukma.kiev.ua/visnyk>.

40. Гарднер Говард. Структура розуму: теорія множественного інтелекту. М.: Вільямс, 2007. 512 с.

41. Гнидюк Н. А. Публічна адміністрація як об'єкт структурних змін. Збірник наукових праць Української Академії державного управління при Президентіві України; за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. К.: Вид-во УАДУ, 2001. Вип. 1. С.202-212

42. Головний спеціаліст відділу (Центру) надання адміністративних послуг. Шевченківський район міста Києва. Офіційний сайт РДА. URL: http://shev.gov.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=8378&Itemid=189

43. Гончарук Н., Прокопенко Л. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг в Україні. Публічне управління, 2011. № 1 (5). С. 26–32.

44. Гордєєв О. Концептуальні підходи до сутності інституційного механізму. Публічне адміністрування : теорія та практика, 2012. № 3 (11). С. 36–42.

45. Горєлов Д. Сучасні стандарти надання публічних послуг громадянам органами державної влади. Стратегічні пріоритети. 2007. № 3 (4). С. 12–16.

46. Горлач М., Кремень В. Політологія : наука про політику: підручник для студ. вищ.навч. закл. К. : Центр учб. літератури, 2009. 840 с.

47. Горькова Н. Формування якостей ідеального державного управління. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України; за заг. ред. проф. В. С. Загорського. 2007. Вип. 13 – С. 325-331.

48. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект; пер. с англ. А. П. Исаевой. М.: АСТ, 2009. 478 с.

49. Грицяк І.А. Розвиток європейського управління в контексті впливу на державне управління в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. держ. упр.: 25.00.01 / Грицяк Ігор Андрійович. НАДУ при Президентові України. К., 2006. 36 с.

50. Данилюк-Черних І.М., Лис А.Б., Петренко В.П. Використання в кадровому менеджменті комп'ютерного тестування за концепцією Томаса-Кілмена. Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства.: матер. 2-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 01.11.-01.12. 2014 р. м. Полтава. Ч. 1. Полтава: видавець ФОП Мирон І. А., 2014. 330–332 с.

51. Данилюк-Черних І. М., Петренко В. П. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів підприємств на засадах сінтелектики і синергізму. Регіональна економіка. № 1, 2011. С. 148-155.

52. Даньшина Ю. В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. Теорія та практика державного управління, 2011. Вип. 4 (35). С. 467–475.

53. Дембіцька С. Л. Кадрове забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в реалізації адміністративних послуг населенню України. Митна справа: науково-аналітичний журнал. Л.: Нац. ун-т "Одеська юрид. акад.", 2008. № 4. С. 59–63.

54. Державне управління в Україні: навч. посіб.; за заг. ред. В.Б. Авер'янова. К.: Юрінком Інтер, 1998. 432 с.

55. Державне управління та державна служба: словник-довідник; уклад. Ю. Оболенський. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. 283 с.

56. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80>