

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 кадрової політики в публічній установі, на прикладі
Хоростківської міської ради (м. Хоростків, вул. Князя Володимира, 17)

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи БАМ-61

спеціальності 281 «Публічне управління та

адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Петренко А.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Твердохліб О.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Дудкін П.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

Факультет Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)
« » 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня магістр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

студенту Петренку Андрію Володимировичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Дослідження кадрової політики в публічній установі, на прикладі
Хоростківської міської ради (м. Хоростків, вул. Князя Володимира, 17)

Керівник роботи Твердохліб О.С., д. д. у., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 14 » вересня 2023 року № 4/7-899

2. Термін подання студентом завершеної роботи 4 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Звіти про фінансові результати та баланси Хоростківської міської
ради за 2020 – 2022 рр.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. Розділ 1 Теоретичні аспекти дослідження кадрової політики у системі публічного
управління

Розділ 2 Дослідження потенціалу розвитку та кадрової політики Хоростківської міської ради

Розділ 3 Удосконалення кадрової політики у Хоростківській міській раді

Розділ 4 Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях

Висновки та пропозиції

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

Оцінювання динаміки статей активу балансу Хоростківської міської ради за 2020 – 2022 рр.

Оцінювання динаміки статей пасиву балансу Хоростківської міської ради за 2020 – 2022 рр.

Аналізування елементів витрат за обмінними операціями Хоростківської міської ради за
2020 – 2022 рр.

АНОТАЦІЯ

Тема: «Дослідження кадрової політики в публічній установі, на прикладі Хоростківської міської ради (м. Хоростків, вул. Князя Володимира, 17)»

Кваліфікаційна робота магістра: с., рис., табл., додатків, літературне джерело.

Об'єкт дослідження – кадрова політика й організаційно-виконавча діяльність Хоростківської міської ради, а також аналітична, статистична та фінансова інформація, управлінська діяльність даної публічної установи та її значення у соціально-економічному розвитку міста та країни загалом.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідити кадрову політику публічної установи – Хоростківської міської ради, розробити теоретико-методичні та науково-практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової політики публічної установи.

Методи дослідження. Для реалізації основної мети даної кваліфікаційної роботи був використаний системно-комплексний підхід із використанням наступних методів: систематизування, оцінювання, групування, порівняльного аналізу, системного аналізу, синтезу, деталізації, узагальнення.

Розроблено проєктні рішення щодо вдосконалення кадрової й організаційно-виконавчої діяльності Хоростківської міської ради на основі оптимізації функцій оцінювальної діяльності у практиці управління професійними компетенціями працівників публічної організації; рекомендовано розроблення індикаторів ефективної системи публічного кадрового забезпечення управління Хоростківської міської ради.

Ключові слова: кадрова політика, державна служба, держслужбовець, працівник, орган місцевого самоуправління, публічна влада, публічна установа, децентралізація влади, публічне управління, соціально-економічний розвиток.

ANNOTATION

Theme: «Studying the staffing policy in a public institution (Khorostkiv town council as a case study)»

Master's research paper: pages, figures, tables, applications, literary sources.

Subject of study is personnel policy and organizational and executive activities of Khorostkiv town council, as well as analytical, statistical and financial information, management activities of this public institution and its importance in the socio-economic development of the city and the country in general..

The purpose of the qualification work is to investigate the personnel policy of a public institution – Khorostkiv town council, to develop theoretical-methodical and scientific-practical recommendations for improving the public institution's personnel policy.

Research methods. To implement the main goal of this qualification work, a system-complex approach was used using the following methods: systematization, evaluation, grouping, comparative analysis, system analysis, synthesis, detailing, generalization.

Project solutions have been developed to improve the personnel and organizational and executive activities of the Khorostkiv town council based on the optimization of the functions of evaluation activities in the practice of managing the professional competencies of employees of a public organization; it is recommended to develop indicators of an effective system of public personnel management of Khorostkiv city council.

Keywords: personnel policy, civil service, civil servant, employee, local self-government body, public authority, public institution, decentralization of authority, public administration, socio-economic development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	
1.1 Формування децентралізованого публічного управління відносно до діяльності органів місцевого самоврядування.....	
1.2 Можливості удосконалення організаційних аспектів діяльності місцевого самоврядування у системі публічного менеджменту.....	
1.3 Концептуальні основи управління кадровою політикою.....	
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ХОРОСТКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	
2.1 Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності органу місцевого самоврядування.....	
2.2 Аналізування фінансового забезпечення публічної установи.....	
2.3 Механізм формування кадрової політики органу місцевого самоврядування та її ресурсно-інформаційне забезпечення.....	
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ХОРОСТКІВСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ.....	
3.1 Оптимізація функцій оцінювальної діяльності у практиці управління професійними компетенціями працівників публічної організації.....	
3.2 Розроблення індикаторів ефективної системи публічного кадрового забезпечення управління Хоростківської міської ради.....	
3.3. Обґрунтування ефективності заходів щодо вдосконалювання системи управління персоналом у державній службі.....	
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	
4.1 Охорона праці.....	
4.2 Прогнозування можливої обстановки під час надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу	
ВИСНОВКИ.....	
БІБЛІОГРАФІЯ.....	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розбудови України як демократичної, соціальної та правової держави, розвиток місцевого самоврядування є одним з пріоритетних напрямів державної політики. Місцеве самоврядування є одним з найефективніших інструментів місцевого управління та розвитку територій. Там, де воно дійсно функціонує, де місцеве населення має реальне право та можливість самостійно вирішувати питання місцевого значення, спостерігається зростання доходів місцевих бюджетів і соціально-економічний розвиток у цілому.

Проблема ефективності кадрової політики місцевого самоврядування є однією з найважливіших на сучасному етапі розвитку державності України. Головним чинником якісного управління є чіткий розподіл повноважень та компетенції між всіма органами державної влади як по горизонталі, так і по вертикалі, а також між органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – дослідити кадрову політику публічної установи – Хоростківської міської ради, розробити теоретико-методичні та науково-практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової політики публічної установи.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати **завдання**, а саме:

- дослідити розвиток децентралізованого публічного управління стосовно до діяльності органів місцевого самоврядування;
- визначити можливості удосконалення організаційної діяльності місцевого самоврядування у системі публічного управління;
- розкрити концептуальні основи управління кадровою політикою;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність органу місцевого самоврядування;
- проаналізувати фінансове забезпечення Хоростківської міської ради;

- дослідити механізм формування кадрової політики органу місцевого самоврядування та його ресурсно-інформаційне забезпечення;
- пропонувати оптимізацію функцій оцінювальної діяльності у практиці управління професійними компетенціями працівників публічної організації;
- рекомендувати розроблення індикаторів ефективної системи публічного кадрового забезпечення управління Хоростківської міської ради;
- обґрунтувати ефективність заходів щодо вдосконалювання системи управління персоналом у державній службі.

Об'єктом дослідження є кадрова політика й організаційно-виконавча діяльність Хоростківської міської ради

Предмет дослідження: науково-практичні засади кадрової політики публічної установи.

Методи дослідження. Для забезпечення досягнення поставленої мети був використаний діалектичний метод, який передбачає неприпустимість одностороннього підходу до явищ, врахування їх суперечливості. Також у роботі використовувався системний метод (метод системно-структурного аналізування), з яким тісно пов'язаний функціональний метод, а також комплексний підхід із застосуванням таких методів, як оцінювання, групування, порівняння, синтезу, деталізації, узагальнення.

Джерела дослідження. Інформаційно-емпіричної базою дослідження слугували наукові праці теоретичного та методичного характеру як вітчизняних, так і закордонних учених і фахівців у галузі публічного управління, пов'язані з формуванням розвитку організаційно-виконавчої діяльності держави (регіону, міста), розробленням державних програм і їх адаптації на регіональному та місцевому рівнях управління. Також були використані законодавчі та нормативно-правові акти України, державні програми, програми соціально-економічного розвитку регіонів і міст, статистичні дані Української служби державної статистики, а також матеріали міжнародних, всеукраїнських та регіональних науково-практичних конференцій, Інтернет-ресурси та особисті розроблення автора, отримані у процесі дослідження.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у формуванні теоретико-методичних положень та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової й організаційно-виконавчої діяльності Хоростківської міської ради на основі оптимізації функцій оцінювальної діяльності у практиці управління професійними компетенціями працівників публічної організації; рекомендації розроблення індикаторів ефективної системи публічного кадрового забезпечення управління Хоростківської міської ради.

Практичне та науково-пізнавальне значення полягають у тому, що його основні положення та висновки можуть бути використані у практиці кадрової й організаційно-виконавчої діяльності Хоростківської міської ради.

Структура й обсяг дипломної магістерської роботи. Магістерська робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії, додатків. Загальний обсяг роботи – ___ сторінок комп'ютерного тексту, вона містить ___ таблиць і ___ рисунків, ___ додатків, бібліографію із ___ найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Формування децентралізованого публічного управління відносно до діяльності органів місцевого самоврядування

Держава, будучи складним (за елементним складом та зв'язками) і багатогранним (за функціями) суспільним явищем, надає регіональному (державному та місцевому) управлінню властивості системності. Без цієї властивості регіональне управління не може відбутися. У ньому задіяно безліч державних і місцевих органів й інших структур, велика кількість посадових осіб й інших службовців, мільйони людей [19, с. 145]. Регіональне управління складається з безлічі управлінських рішень і дій. Тільки системність регіонального управління може додати йому необхідну погодженість, координацію, субординацію, цілеспрямованість, раціональність, ефективність. Організована цілісність у всьому багатстві елементів і властивостей системи регіонального (державного та місцевого) управління особливо є актуальною у сьогоденних умовах.

Глобальні соціально-економічні перетворення, проведені в країні, поява великої кількості самостійних від держави господарюючих суб'єктів призвели до того, що функції управління народним господарством практично звелися до нуля. Особливістю реалізації цієї функції було управління конкретними підприємствами, яке складалося на основі об'єктного володіння ситуацією, при переробленні конкретної інформації. Замість цього з'являються нові функції – політичні, спрямовані на створення рівноваги між протилежно-направленими інтересами суб'єктів соціальному життю, результатом якої слугують інтереси збереження суспільства, загальне добро. Реалізація даної функції вимагає

особливих якостей – уміння розбирати та систематизувати суперечливі інформаційні потоки, управляти не об'єктами, а соціальними процесами, уміти аналізувати та виявляти тенденції суспільного розвитку, уміти діяти в умовах соціальної невизначеності.

У контексті соціально-економічного становлення території постає принципове питання про ефективність розмежування повноважень між рівнями влади. Ефективним може бути визнане розмежування, що закріплює за кожним рівнем ті предмети, які він може вирішувати якнайкраще. Цей принцип європейці називають субсидіарністю [43]. Згідно з ним, усі питання, які можуть бути вирішені на нижньому, максимально наближеному до населення, рівні управління, повинні бути закріплені за ним. На верхній рівень управління передаються тільки ті питання, які не можуть ефективно зважуватися на нижньому. Він несе субсидіарну відповідальність за діяльність нижнього рівня, і його представники зобов'язані втручатися, коли незадовільна діяльність останнього може створити загрозу для благополуччя населення. У цьому випадку підвищується роль місцевого самоврядування.

Визначено систему управління розвитком органу місцевого управління за допомогою рис. 1.1.

Подана схема відображає широке коло напрямів побудови результативного керування на муніципальному рівні.

Усі діючі територіальні утворення в Україні є й об'єктами та суб'єктами дослідження, оскільки явища, що відбуваються у територіальних соціально-економічних системах: по-перше, стратифікуються, по-друге, мають просторові форми прояву.

Поняття “централізація” та “децентралізація” досить повно досліджені в українській науковій літературі. Централізація припускає, що система адміністративних органів будується по ієрархічному принципу, коли органам нижчого підпорядкування підкоряються вищі, що мають право розглядати й

остаточно вирішувати будь які питання у межах власної компетенції та компетенції органів нижчого підпорядкування.

Вищі органи мають право давати розпорядження органам нижчого підпорядкування, здійснювати контроль над виконанням рішень, вимагати усунення недоліків, скасовувати рішення органів нижчого підпорядкування, переносити розгляд справи у вищу інстанцію.

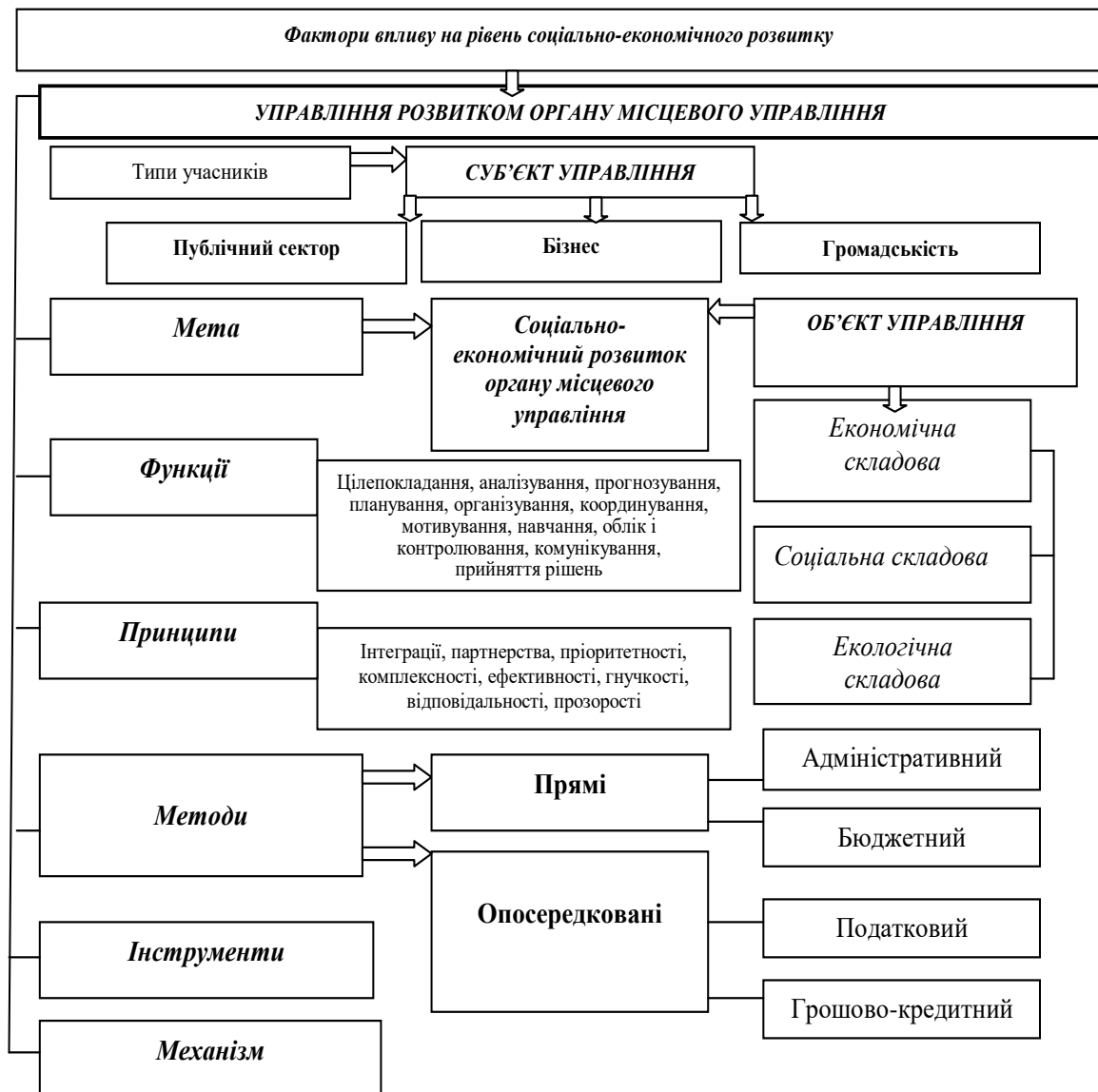


Рисунок 1.1 – Структура забезпечення розвитку у контексті місцевого управління (складено автором)

Децентралізація ж припускає передачу частини функцій публічної адміністрації на місця, закріплення відносної самостійності децентралізованих

органів, що мають право остаточного вирішення питань своєї компетенції. Вона ґрунтується на тому, що децентралізовані органи не повинні підкорятися ні один одному, ні центральній владі. Вони діють від свого імені й самі відповідають за свої дії у суді. Дані визначення та характеристики представляються цілком застосовними в справжньому дослідженні, у тому числі, відносно організації та діяльності органів місцевого самоврядування [21, с. 101-107].

Центральне місце у регіональному управлінні займає територіальна соціально-економічна система, виходячи з принципів таксономії, метою регіонального управління є досягнення ефективності діяльності органів влади на всіх рівнях. Тому поняття “територіальна соціально-економічна система” у трактуванні Конституції України може бути застосовна до властивих Україні в її політико-адміністративних межах, до суб’єктів країни (включаючи міста обласного значення).

Під регіональним управлінням розуміють керівництво, яке здійснюється органами влади в існуючих адміністративно-територіальних границях усіма підвідомчими галузями та сферами, що входять у їхню компетенцію та відповідно до розмежування предметів повноважень на сучасній основі законодавства. Таке розуміння регіонального управління є базовим.

У сучасному контексті під регіональним управлінням слід розуміти управління, здійснюване в будь-якому районі або на будь-якій території (економічному районі, басейновому господарстві, територіально-виробничому комплексі, місцевому утворенні тощо), тобто управління, не пов’язане прямо з існуючим політичним й адміністративно-територіальним поділом країни [33]. Наприклад, в Україні – у масштабі держави, області, краю – може перебувати кілька регіонів, і в них виділені відповідно кілька видів регіонального управління. У свою чергу, до складу регіонів можуть входити виробничі, господарські й інші комплекси, розташовані у різних країнах й адміністративно-територіальних одиницях, але пов’язані між собою єдністю

організаційно-технологічних й економічних процесів відтворювального циклу. У цьому випадку місцеве управління можна розцінювати, як регіональне управління. Для досягнення стратегічної мети місцевого самоврядування керівникам необхідно ухвалювати грамотні управлінські рішення й ефективно управляти потенціалом території.

У переважній більшості демократичних держав в умовах сьогодення взаємодія між різними щабелями публічної влади базується на таких управлінських принципах, як централізація, децентралізація й дуалізм (централізовано-децентралізована система управління). Від правильності вибору оптимального варіанту принципу управління залежить стабільність й ефективність керованої системи, а також територіальна цілісність держави.

Слід зазначити, що поняття централізації та децентралізації використовуються відносно всієї системи організації публічного управління у державі у цілому, а не тільки стосовно до управління місцевими територіальними утвореннями. Складно представити ситуацію, коли керівництво у системі місцевого самоуправління діє децентралізовано, тоді як регіональні органи влади перебувають у строгому ієрархічному підпорядкуванні центральним органам влади.

Система управління є обов'язковою ознакою держави, яка, у свою чергу, виконує ці функції. У відповідності до Указу Президента України, сформовано чотири групи найбільш важливих функцій державних органів виконавчої влади: прийняття нормативних правових актів; контроль і нагляд; управління державним майном; надання державних послуг.

На сьогодні наша країна перейняла досвід у закордонних країн-лідерів по створенні електронного урядування, створенню функціональних центрів і телефонних центрів (call-центрів). Створені умови для швидкого розвитку зворотного контактування з суспільством, доступу до інформаційних ресурсів, розвитку електронного зв'язку між відомствами та суспільних інститутів захищеності прав з врахуванням поглядів та побажань отримувачів державних

послуг. Але ще попереду досить багато роботи для досягнення високого рівня результатів, схожих до світового досвіду [26, с. 81-82].

Слід зазначити, що транспарентність, гласність і відкритість є складовими принципу-імперативу “публічність”, з наявністю реальної можливості участі жителів країни у керуванні державою. До інструменту публічності, яка спрямована на формування суспільної думки й одночасно участь суспільства у прийнятті та реалізації соціально-важливих владних рішень, відносяться засоби масової інформації.

Під публічністю управління варто розуміти гласність прийняття та реалізації соціально-значимих ухвалень, спрямованих на досягнення суспільного інтересу; організацію суспільного незалежного контролю над діяльністю органів влади; можливістю критики дій органів влади та широкого обговорення пропозицій громадянського суспільства. З іншого боку, публічність – принцип-імператив управління державними послугами, що координує взаємодію державної виконавчої влади та громадянського суспільства, дозволяє підвищувати керованість системою державних послуг в умовах її модернізації. Надто важливо також розуміти, що централізована держава чи ледь представляє з себе ефективну модель керівництва.

1.2 Можливості удосконалення організаційних аспектів діяльності місцевого самоуправління у системі публічного менеджменту

Сьогодні вважається важко представити той факт, що у сучасному світі можливе (гіпотетично) існування повністю самостійних (автономних) від держави (державного політико-правового механізму) інститутів місцевої влади, надзвичайно складно, уже починаючи з моменту створення перших держав, коли території, на яких компактно формувалися громади, стають адміністративними одиницями держави, а самоврядні співтовариства – населенням міського або сільського утворень. Тому об’єктивна (з

інституціональної та функціональної точок зору) взаємозалежність місцевого самоврядування та держави очевидна та не вимагає особливих доказів [17, с. 63-64]. Оцінюючи відомі підходи, визнаючи демократичність місцевого самоуправління, самостійність і відносну свободу населення територіальних одиниць, слід також розуміти, що надмірно децентралізоване управління може нести небезпеку для територіальної цілісності держави, здійснення державних функцій і вирішення завдань держави у цілому, що актуально для сучасної України.

Під публічним управлінням також розуміємо вплив суб'єкта, що володіє публічною владою, на об'єкт з метою забезпечення особистих або суспільних інтересів [18, с. 75]. Публічне управління є нормотворчою, розпорядчою, контролюючою, організаційною й іншою діяльністю, здійснюваною на основі встановлених норм, правил і процедур, яким повинні підпорядковуватись органи публічного управління, а також посадові особи держави на всіх рівнях. З іншої точки зору слід розглядати публічне управління, як процес вироблення та реалізації владно-управлінських рішень на основі прямої й/або опосередкованої участі у ній громадян, соціальних, етно-конфесійних і територіальних груп і соціально-територіальних спільнот і їх організацій, і здійснення ними контролю над діяльністю управлінських структур.

На основі вивчення схеми (рис. 1.2) уточнюється структура факторів забезпечення органів місцевого самоуправління, яка містить наступні складові: економічну, політичну, технологічну, технологічну, політичну, технологічну.

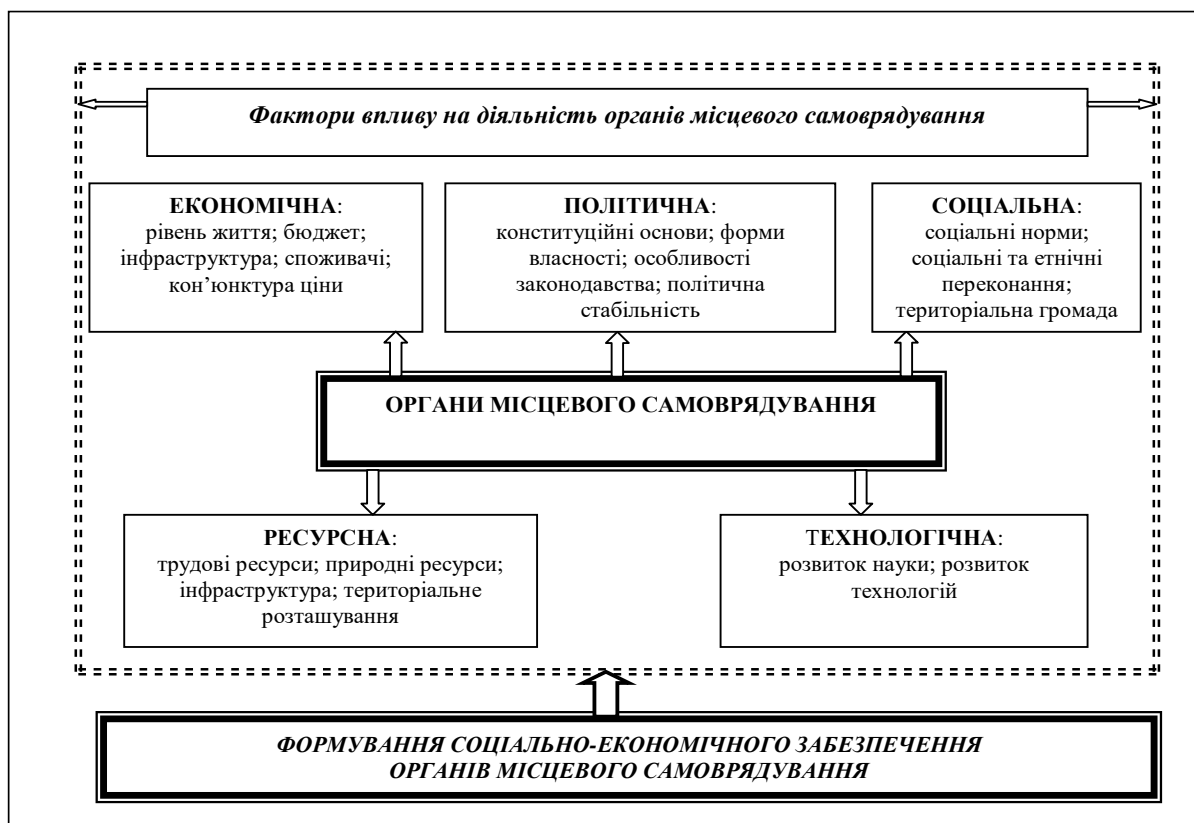


Рисунок 1.2 – Схема формування соціально-економічного забезпечення органів місцевого самоврядування (складено автором)

Пропонуємо власне розгорнуте трактування публічного управління – це сукупність функцій публічно-правових утворень, реалізованих на основі принципів транспарентності, легітимності, демократичності, стратегічного партнерства влади, населення, бізнесу, забезпечення стійкого зворотного зв'язку за рахунок застосування сучасних інформаційно-комунікаційних і традиційних форм взаємодії з суспільством і залучення до управління сукупністю процесів (соціальних, економічних, екологічних) усіх зацікавлених сторін у формі інституціоналізованих відносин на державному, регіональному, місцевому, корпоративному рівнях з метою забезпечення стійкого соціального та еколого-економічного зростання територій і підвищення якості життя громадян.

В українській юридичній літературі запропоновані різні класифікації моделей взаємин держави та місцевого самокерування. Виділяються

адміністративна, децентралізована та дуалістична моделі таких взаємин, партнерства, агентська моделі, а також модель взаємозалежності. Слід зазначити, що в обох класифікаціях представлені, з одного боку, виконувані функції є дуже централізовані (адміністративна, агентська), з іншого боку – такими, що припускають практично абсолютну рівність між центральними та місцевими органами публічної влади (децентралізована і партнерська, відповідно). У цьому зв'язку слід погодитися з оцінками українських і закордонних учених, що в чистому виді жодна серед цих моделей у сучасній демократичній державі практично не зустрічається.

У жодній сучасній державі взаємини центральних і місцевих представників влади не можна описати винятково з позиції якої-небудь однієї моделі, оскільки у різних сферах ці відносини можуть носити варіативний характер. Навіть у межах України не існує єдиної моделі взаємин між органами місцевого самоуправління й органами влади автономних утворень, відзначаючи особливості історичного, географічного, політичного й економічного характеру у кожному регіоні.

1.3 Концептуальні основи управління кадровою політикою

Для дієвого управління регіоном на основі оперативного та якісного розроблення управлінських рішень суб'єктам управління необхідна чітка та цілісна картина функціонування регіонального господарського комплексу, інформація про який повинна бути достовірною, вчасно представленою, оперативно обробленою та централізованою. Це припускає вдосконалювання структури регіонального керування, підвищення його ефективності, адекватне сучасним умовам кадрове забезпечення [30, с. 319].

На сьогодні труднощі в оцінюванні ефективності місцевого управління досліджують багато українських учених, вносячи певні уточнення у сутність поняття дієвості, методологічні підходи до оцінювання ефектів, у вибір альтернативних критеріїв і показників оцінювання. Дана проблемна ситуація

вирішується і на законодавчому рівні у вигляді регламентації процедури оцінювання, що визначає розуміння процесу оцінювання ефективності органів виконавчої влади територіальних утворень України і показників оцінювання [42, с. 25].

Узагальнюючи результати робіт вітчизняних науковців, пропонуємо результативність державного управління регіональною економікою представити, як узагальнюючу категорію у наступному ряді понять:

- продуктивності, як співвідношення досягнутих результатів, і використаних місцевими органами державної влади ресурсів (фінансових, майнових, кадрових, інформаційних);

- економічності, як співвідношення між витраченими ресурсами, та мінімально можливими з урахуванням відповідності якості державних послуг, прийнятим стандартам (адміністративним регламентам), а, в остаточному підсумку, потребам бізнес-співтовариства регіону;

- результативності, як співвідношення досягнутих за певний період змін соціально-економічної ситуації у регіоні з планованими або* прогнозованими.

Вважаємо усі зазначені складові взаємозалежними та рівнозначними.

Ефективність регіонального управління може бути розглянута у різних аспектах: з позиції керуючої та керованої підсистем, з позиції субпідсистем керуючої підсистеми, з позиції окремих функцій регіонального управління тощо. Комплексне оцінювання ефективності регіонального управління повинно бути багатостороннім і представляти собою систему показників, що характеризують регіональне управління у різних аспектах.

Дані тенденції обумовлюють важливість акцентування на процесах і процедурах відтворення кадрового ресурсу у системі місцевого управління, вироблення методології відтворення кадрового потенціалу регіонального управління.

Під кадровим потенціалом регіонального управління розуміється сукупність здібностей і можливостей регіональних управлінських кадрів, які

реалізуються для досягнення поточних і перспективних цілей в інтересах регіону (держави, суб'єкта, муніципального утворення). Він містить у собі управлінський потенціал, інтелектуальний потенціал, професійний потенціал, етичний потенціал й інноваційний [39, с. 79].

В умовах обмеженості кваліфікованих кадрових ресурсів у сферах регіонального управління та послуг питання про ефективність віддачі та розподілу кадрового потенціалу регіонального управління особливо актуальне.

Таким чином, слід визнати, що регіональний управлінський потенціал є складним багатогранним явищем, яке враховує вплив різних факторів, а також реалізується через функції управління.

Потенціал управлінської діяльності, як частина кадрового потенціалу регіонального управління, – це сукупність теоретичних знань, практичного досвіду й індивідуальних особливостей працівників, що здійснюють функції управління.

Управлінський потенціал можна визначити, як обсяг роботи, з яким може впоратися загальне керівництво; сукупні можливості лінійних і функціональних менеджерів, виражені у категоріях обсягу роботи, яку може виконати загальне керівництво.

Потенціал керування системи регіонального управління – це не просто сукупність управлінського потенціалу всіх її працівників. З точки зору системного підходу ціле має властивості відмінними від властивостей, що складаються його частин (елементів).

Саме цими властивостями одна система управління відрізняється від іншої. По суті, мова йде про якісь фактори, які впливають на формування системи управління у цілому. До таких факторів можуть відноситися, наприклад, здібності директора, якісь привабливі умови, наявність і певне розуміння кадрової політики тощо. Оцінювання управлінського потенціалу системи регіонального управління дозволяє виявити ті або інші особливості її структури, на підставі цього зробити припущення та висновки про вплив тих

або інших факторів, а також виявити сформовану тенденцію у формуванні даної системи .

На сучасному етапі найважливішими факторами стійкого соціально-економічного зростання стають якісні управлінські кадри, здатні створювати та застосовувати нові знання; розвиток науки та техніки; впровадження інновацій. Висока кваліфікація та творча активність управлінських кадрів, здатних висувати технологічні ідеї, втілювати ці ідеї у життя, стає головним фактором швидкого конкурентного розвитку регіону та національної економіки у цілому [39, с. 80].

Поняття інтелектуального потенціалу відображає інтелектуальний бік людської діяльності – здатність до постановки цілей і пошуку коштів їх реалізації, без чого предметна діяльність неможлива.

Інтелектуальний потенціал фахівця – сукупність інтелектуальних якостей (інтелектуальних ресурсів), яка може бути використана системою для вирішення вартих перед нею завдань по самозбереженню та розвитку.

Серед факторів, що впливають на інтелектуальний потенціал колективу, виділяються фактори внутрішнього середовища – мікрофактори та фактори зовнішнього середовища – макрофактори, а також егофактори. Основними внутрішніми факторами є: економічний, технічний рівні виробництв, ступінь задоволеності працею, внутрішньо-колективні відносини, а також ступінь розвитку інтелектуального середовища в організації. Серед макрофакторів виділяються: положення організації на ринку, соціальний стан громадян у країні та стан суспільної думки щодо діяльності колективу. Егофактори формуються під впливом і тих, і інших, але представляють собою емоційно-психологічний стан особистості, тобто те середовище, у якому реалізуються креативні здібності.

На сьогодні основною конкурентною перевагою будь якого регіону є її кадри, а саме управлінські кадри, їх знання, здатності, навички, уміння та досвід. Усе це визначає інтелектуальний потенціал регіону. Саме

інтелектуальний потенціал відіграє вирішальну роль у формуванні конкурентної переваги регіону.

Для професійної діяльності будь якого фахівця важливим моментом є його професійний потенціал. Під професійним потенціалом розуміється поновлювана самоврядна система його внутрішніх ресурсів, що проявляються у професійних досягненнях. Ключовою якістю професійного потенціалу є його системність. Професійний потенціал можна розділити на реалізований і нереалізований потенціали. Реалізований професійний потенціал визначається професійним досвідом фахівця й, у чинність процесу постійного поновлення потенціалу людини, проявляється у вигляді накопичених у ході професійного розвитку “корисних” якостей, знань, навичок, умінь і здібностей, що дозволяють при відтворенні професійних ситуацій забезпечити виконання професійної діяльності із заданим рівнем якості [42, с. 54]. Нереалізований професійний потенціал визначається ціннісно-мотиваційною структурою особистості фахівця та визначає напрямки зміни професійного потенціалу. Ці зміни можуть бути як реактивними, що визначаються динамікою розвитку професійного середовища та змінами об’єктивних професійних вимог, так і активними, що переслідують завдання індивідуального розвитку суб’єкта діяльності, наприклад, на основі прояву надситуативної активності. Комбінація реалізованого та нереалізованого потенціалу на реактивному рівні визначає той рівень професіоналізму, який А.К. Маркова відносила до початкових, репродуктивних рівнів. Якщо у фахівця професіоналізм розвинений настільки, що дозволяє у межах професії реалізовувати над ситуативну активність, то його рівень буде відповідати вищому, творчому.

Особливе місце в професійній діяльності керівника й фахівця займає певні етичні норми життя, а саме етичний потенціал. Етичний потенціал – це сукупність духовно-моральних і етичних норм, які у процесі професійної діяльності фахівця залишають своє відображення на прийнятті ними управлінських рішень. Етичний потенціал – це свого роду корпоративна

культура. Поряд з професійними вимогами, велике значення для фахівця й, особливо, для, що служить (державного та муніципального службовця) у сфері регіонального управління, мають етичні норми поведінки. Вони особливо важливі у зв'язку з тим, що саме у цій сфері управлінської діяльності надаються життєво важливі послуги громадянам. Кількість й інтенсивність контактів державного та муніципального службовця із зовнішнім середовищем (населенням, підприємцями, установами, громадськими організаціями тощо) особливо великі, причому у них виявляються залученими не тільки керівники, але й рядові співробітники органів державного та муніципального управління.

При відсутності такої складової, як патріотизм, не можна говорити про повноцінного і самодостатнього державного або муніципального службовця. Людина, що працює на цих службах, не може бути не патріотом своєї країни, тому що у процесі своєї професійної діяльності без даного якості вона не зможе з повною віддачею служити суспільству та ухвалювати раціональні, на користь населення, управлінські рішення.

Функціональна спрямованість інноваційного потенціалу полягає у створенні умов, при яких найбільше повно реалізуються складові – кадрового потенціалу регіонального управління.

Таким чином, при дослідженні структури кадрового потенціалу регіонального управління необхідно виходити з принципу системності, відповідно до якого кадровий потенціал регіонального управління представляє собою систему, куди входять різні підсистеми, при вивченні яких окремо сам кадровий потенціал регіонального управління може набути зовсім нового відтінку.

Як ми вже відзначали, ефективне функціонування механізму управління регіоном можливе тільки при наявності певної системи забезпечення, у цьому випадку у системі забезпечення регіонального управління, складовою і основною частиною якого є кадровий потенціал регіонального управління. Відповідно для ефективного управління регіоном і його соціально-

економічного розвитку, на чолі даної території повинен стояти грамотний керівник.

На сьогоднішній день через відсутність у регіональному управлінні кадрів, здатних на серйозні перетворення, виникає потреба у підготовці кадрів управління для роботи у сучасних соціально-економічних умовах. Кадри управління для роботи у сучасних соціально-економічних умовах представляють собою сукупність працівників (керівників), здатних сучасно мислити, ухвалювати рішення, що відмінно володіють законодавчою базою; що застосовують інноваційні методи управління у професійній діяльності [42, с. 59].

Слід враховувати, що всі складові регіонального управління є багаторівневими, тобто містять державний, регіональний, місцевий рівні. Тому ефективність використання будь якого структурного елемента система забезпечення регіонального управління прямо залежить від погодженості дій керівників усіх рівнів влади, де відіграє головну роль кадровий блок.

У випадку з муніципальною службою концептуальне оформлення цього нового виду службової діяльності в Україні є іншим. Муніципальна служба не співвіднесена жорстко з обслуговуванням вищої посадової особи муніципального утворення. Завдяки організаційній відособленості місцевого самоврядування від державної влади муніципальна служба націлена на розв'язок питань місцевого значення. Громадянин України, що займає муніципальну посаду або безпосередньо виконує повноваження, передбачені Статутом муніципального утворення, або забезпечує його виконання органом місцевого самоврядування (залежно від того, що за питання й у чийй компетенції він перебуває).

Таким чином, можемо відзначити, що все, що пов'язане з діяльністю муніципальних службовців, як правило, регламентоване нормами права. Крім того, утримування структурних елементів муніципальної служби як правового

інституту визначається нормативними правовими актами органів' державної влади обох рівнів і місцевого самоврядування.

Свій правовий статус муніципальний, службовець здобуває на основі відповідного законодавства у зв'язку із заміщенням муніципальної посади. В основі його правового статусу лежать службові норми, що визначають права, обов'язки, обмеження й гарантії.

Механізм забезпечення ефективності управління кадровим ресурсом – це комплекс довготермінових методів, форм і технологій управління людським капіталом для досягнення стратегічних цілей підприємства й отримання конкурентних переваг в умовах динамічного зовнішнього середовища. Теоретичні дослідження та практичний досвід дають можливість стверджувати, що механізм ефективності управління кадровим ресурсом забезпечує взаємозв'язок із поточними і стратегічними цілями та загальною концепцією розвитку підприємства у цілому.

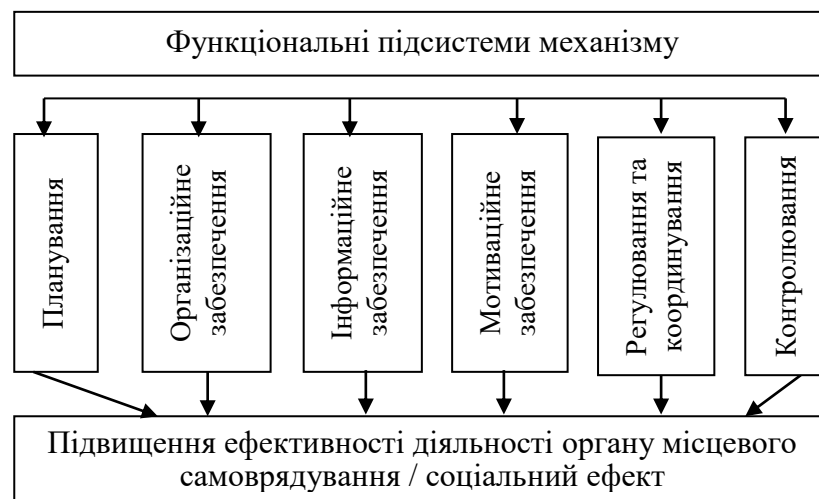


Рисунок 1.3 – Компоненти механізму забезпечення ефективності управління кадровим ресурсом публічних установ (складено автором)

У структурі професійної компетентності керівників органів місцевого самоврядування починають домінувати нові якості – здатність діяти в умовах соціальної невідомості та підвищеної конфліктності, уміння розбиратися та

систематизувати суперечливі інформаційні потоки (орієнтуватися у документаційному різноманітті), комунікативні здібності тощо.

Для того, щоб забезпечити більш зручне порівняння понять, що стосуються соціально-трудових відносин у публічних установах місцевого значення, при розробленні концептуальної моделі та методичних підходів до управління змінами на основі застосування теорії інституціоналізації необхідно всі визначення і їх змістовні та об'ємні характеристики звести в одну таблицю. Такий підхід дозволить встановити змістовний взаємозв'язок між ними при формуванні сприйнятливих до змін соціально-трудових відносин (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 -Співвідношення понять теорії трудових відносин (складено автором)

№ п/п	Поняття	Визначення понять	Трактування понять	Обсяг понять
1.	Відношення	Відношення – це вектор, який визначає приналежність людей до реакції на події, дії, вчинки інших людей	Відносини стійкі у часі та можуть змінюватися тільки під дією значних зусиль; оскільки вони підлягають змінам, відносинами можна управляти	Відносини можуть мати місце у суспільному житті людей на рівні країни, регіону, підприємства, групи людей, особистості; таким чином, вони представляють собою щось ціле
2.	Трудові відносини	Трудові відносини характеризують взаємодію людей у процесі праці, як цілеспрямованої діяльності	Трудові відносини регламентують взаємодію людей у процесі праці	Трудові відносини співвідносяться з суспільними відносинами, як частина з цілим
3.	Соціально-трудові відносини	Представляють собою відносини не тільки із приводу праці, але і її соціальних результатів	Соціально-трудові відносини регламентують поведінку людей у процесах праці розпорядження соціальними результатами	Соціально-трудові відносини співвідносяться з трудовими, як ціле та частина, із суспільними ж відносинами – як частина ціле

Оскільки, причини багатьох невдач при впровадженні змін у службах місцевого самоуправління криються в опортуністичних проявах працівників, що

виражаються в опорі змінам і зафіксованих у формі ментальних норм і цінностей у структурі соціально-трудових відносин, то предметом дослідження і є саме соціально-трудові відносини. Очевидно, що соціально-трудові відносини носять об'єктивний характер у публічному управлінні. І саме в них приховані сутнісні мотиви та причини опортуністичної реакції держслужбовців на зміни.

Із припущення про об'єктивність соціально-трудових системі муніципального управління відносин випливає, що вони мають місце бути в будь яких колективах, навіть у тих, де про них зовсім не говорять, не згадують і нічого не роблять у напрямку їх формування чи коректування. У таких випадках вони формуються, наче б то, самі по собі, без яких-небудь цілеспрямованих управлінських впливів [32, с. 84]. Управлінські впливи у державній службі, безумовно, є, але вони, у багатьох випадках, носять спорадичний характер: виникла проблема – і як реакція на неї у трудовому колективі виникла (або створена) відповідна їй норма трудової поведінки, яка стає (а може й не стати такою) елементарною часткою соціально-трудових відносин у публічній організації. І при такому, майже стихійному формуванні, соціально-трудові відносини самостійно налаштовуються на спокійний перебіг подій у сфері праці. Люди у таких умовах прагнуть до стабільної спокійної діяльності, і при здійсненні яких-небудь змін, починають опиратися їм, оскільки впроваджені зміни порушують їхній звичний ритм праці та вже усталений організаційний побут. Таким чином, соціально-трудові відносини, що діють на сьогодні у системі вітчизняного місцевого самоуправління, потребують цілеспрямованої трансформації, в основу якої повинна бути покладена чітка несуперечлива методологія системного формування відносин порядку та співробітництва. Такою методологією, як показує закордонна практика, може стати інституціоналізм публічної влади. На практиці, інституціональні норми та правила, найчастіше, порушують люди, які відхиляються від їхнього виконання. Відбуваються коливання в їхньому виконанні. Але ці коливання відбуваються навколо цих норм і правил, як біля якихось точок рівноваги.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ХОРОСТКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності органу місцевого самоврядування

Орган місцевого самоврядування в особі Хоростківської міської ради наділяється окремими державними повноваженнями шляхом державних законів України, окремими державними повноваженнями суб'єктів державного публічного управління. Іншими нормативними правовими актами наділення органів місцевого окремими державними повноваженнями не допускається. Органи місцевого самоврядування у нашій країні наділяються державними повноваженнями по предметах спільного ведення суб'єктів публічного управління законами суб'єктів, якщо це не суперечить діючим законам. Окремі державні повноваження, передані, для здійснення органам місцевого самоврядування, здійснюються органами місцевого самоврядування муніципальних районів і органами місцевого самоврядування міських округів, якщо інше не встановлене державним законодавством України. Органи місцевого самоврядування можуть наділятися окремими державними повноваженнями на необмежений термін, якщо дані повноваження мають певний термін дії, або на термін дії цих повноважень.

Хоростківська міська рада відповідає за здійснення окремих державних повноважень міста у межах виділеного муніципального утворення та мети матеріальних ресурсів і фінансових засобів. Повноваження органу місцевого самоврядування здійснюються органами місцевого самоврядування поселень, органами місцевого самоврядування міських округів і органами місцевого самоврядування муніципальних районів самостійно. Підпорядкованість органу місцевого самоврядування або посадової особи місцевого самоврядування одного муніципального утворення органу місцевого самоврядування або посадовій

особі місцевого самоврядування іншого муніципального утвору не допускається.

Оскільки діяльність органів місцевого самоврядування у значній мірі реалізується шляхом прямого або опосередкованої взаємодії з юридичними та фізичними особами, цілком виправдано цю діяльність розглядати з погляду наявності сервісних компонентів. При цьому слід враховувати, що насиченість сервісними функціями різна для окремих напрямків діяльності муніципальних структур. До основних предметів діяльності Хоростківської міської ради, у яких сервісна складова має найбільшу вагу, можна, зокрема, віднести:

- міське та житлово-комунальне господарство;
- сфера соціального розвитку території (у тому числі, соціальний захист, навчання, організація охорони здоров'я, молодіжна політика тощо);
- транспорт і зв'язок;
- будівництво та девелопмент;
- територіальна логістика та маркетинг;
- сфера культури та рекреації тощо.

Об'єм таких функцій регулювання сервісної складової повинен розраховуватися з урахуванням розмежування компетенції по відповідних до предметів співпраці з виконавчими органами державної влади України, а також законодавчих обмежень, що не дозволяють органам влади перейти не завжди помітну межу від процесів регулювання до втручання у господарську та комерційну діяльність підприємств. Прямий управлінський вплив орган місцевого самоврядування справляє на організацію даних галузей, що є по своєму правовому статусу муніципальними унітарними підприємствами, що надають фізичним і юридичним особам визначені послуги. Разом з тим, монопольне положення схожих організацій (наприклад, у сфері житлово-комунального господарства, пасажирського транспорту, зв'язку тощо) суперечить створенню економічних відносин і не дозволяє задіяти механізм конкуренції, необхідний для підвищення якості та диференціації надаваних споживачам послуг. Тому у даній ситуації муніципалітети разом з

регіональними органами влади повинні виробити та реалізувати систему заходів для максимально сприятливого режиму розвитку конкурентних відносин і протидії монополізму.

Управлінський апарат Хоростківської міської ради зображено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура управлінської діяльності Хоростківської міської ради

Відповідно до діючого законодавства України, міське утворення – міське поселення, яке не входить до складу муніципального району та органи місцевого самоврядування якого здійснюють повноваження за рішенням, встановленим справжнім державним законом з питань місцевого значення поселення та питань місцевого значення муніципального району, а також

можуть здійснювати окремі державні повноваження, передані органам місцевого самоврядування державними законами. Внутрішньоміська територія Хоросткова – частина території міста державного значення, у межах якої місцеве самоврядування здійснюється населенням безпосередньо й (або) через виборні й інші органи місцевого самоврядування.

На рис. 2.2 показано повноваження Хоростківської міської ради.

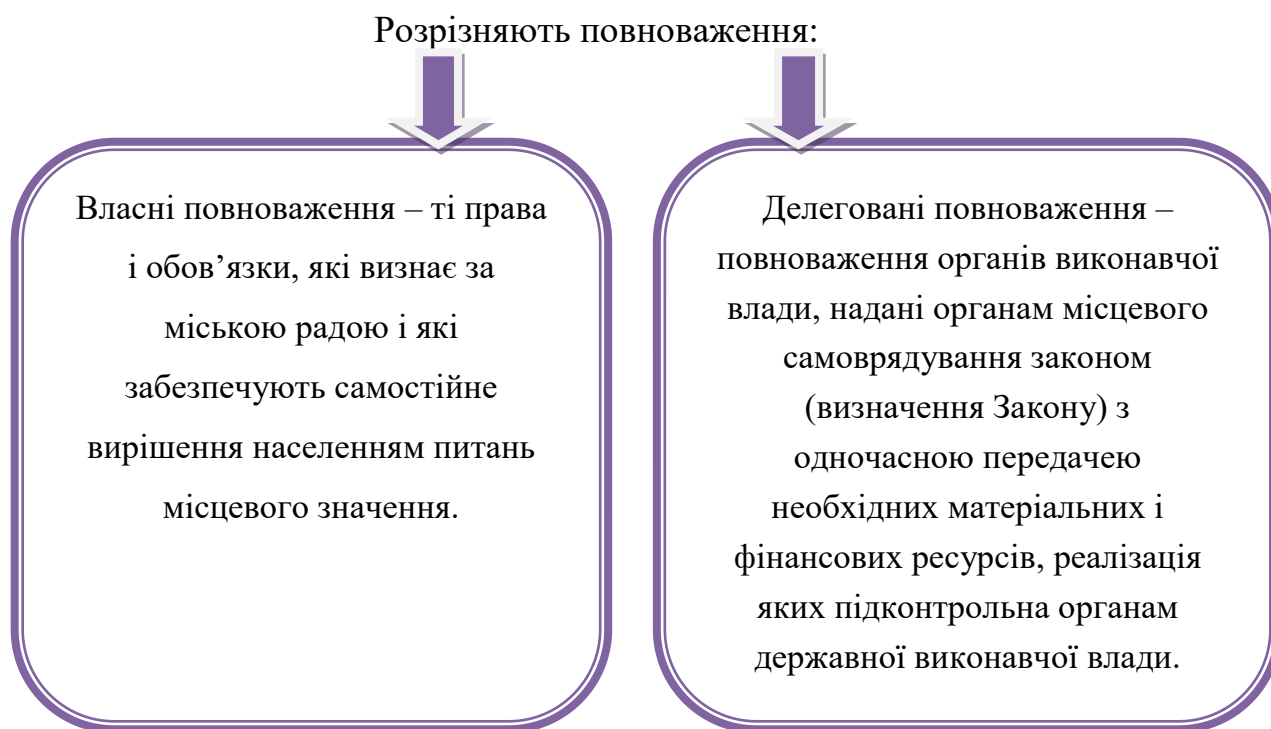


Рисунок 2.2 – Повноваження Хоростківської міської ради

Поле діяльності місцевого співтовариства визначається очікуваннями та діями (у тому числі, підкріпленими нормативним закріпленням у регламентах) з боку місцевого співтовариства (населення), що доручає органам місцевого самоуправління виконання певних функцій. Відповідно, по кожному з предметів діяльності, що відносяться до ведення муніципальних органів влади, можуть бути представлені власні критерії та показники оцінювання, а також визначене їхнє співвідношення, необхідне для розроблення збалансованої системи показників.

Таким чином, Хоростківська міська рада, займаючи проміжне положення між державою та місцевим співтовариством, по суті, виконує сполучну комунікативну роль, забезпечуючи рівень погодженості інтересів усіх сторін. При цьому держава не тільки дозволяє органам місцевого самоврядування виконувати частину суспільних справ самостійно або разом з державною владою (по окремих, регламентованих законом, предметах ведення), але й покладає на нього виконання ряду власних функцій, виконання яких, як правило, сполучене з постійними контактами з населенням. При цьому особливо важливо, що держава передає не тільки функції, але й повноваження по прийняттю від її імені загальнообов'язкових рішень, залишаючи за собою право контролю над виконанням за кінцевими результатами діяльності.

Хоростківська міська рада у кожному випадку повинна мати можливість здійснювати власні повноваження у порядку, установленому державним і регіональним законодавцем. Такими сферами є:

- містобудування: планування, управління, встановлення та підтримка порядку у даній сфері. Захист і управління історичною спадщиною. Створення й управління публічним житлом з дотриманням критеріїв фінансової стабільності. Збереження й відновлення будов і будинків;

- міське навколишнє середовище: зокрема, публічні парки та сади, управління твердими побутовими відходами, захист проти акустичного, світлового й атмосферного забруднення у міських зонах;

- постачання питної води населенню та підприємствам, відкачування й очищення води;

- дорожня й інша інфраструктура, що перебуває у власності органу місцевого самоврядування;

- оцінювання та збір відомостей про ситуації соціальної потреби та невідкладна допомога людям, що перебувають або ризикують виявитися в ситуації соціального відсторонення;

- місцева поліція, цивільна оборона, запобігання й боротьба з пожежами;

- дорожній рух, паркування транспорту й мобільність.

Міський суспільний транспорт:

- інформування й просування туристської діяльності на місцевому рівні;
- ярмарки, продовольчі товари, ринки, бакалійні крамниці й пересувна торгівля;
- захист здоров'я населення;
- цвинтаря й похоронні заходи;
- розвиток спорту й устаткування для занять спортом і іншого дозвілля;
- розвиток культури й культурних об'єктів;
- брати участь у забезпеченні обов'язкового шкільного навчання та співробітничати з відповідними органами управління освітою у питаннях одержання необхідних ділянок для будівництва нових шкіл. Збереження, технічне обслуговування й моніторинг місцевих будинків, призначених для публічних дошкільних установ, початкового або фахової освіти;
- сприяння у межах своїх повноважень участі громадян в ефективному й стійкому використанні інформаційних технологій і комунікацій.

2.2 Аналізування фінансового забезпечення публічної установи

Фінансове забезпечення окремих державних повноважень, переданих Хоростківській міській раді, здійснюється тільки за рахунок надаваних місцевому бюджету субвенцій з відповідних бюджетів. Орган місцевого самоврядування має право додатково використовувати власні матеріальні ресурси та фінансові засоби для здійснення переданих їм окремих державних повноважень у випадках і у порядку, передбачених статутом муніципального утворення.

Положення державних законів, що передбачають наділення органів місцевого самоврядування окремими державними повноваженнями, вводяться у дію щорічно відповідно державним законом про бюджет на черговий фінансовий рік, законом України про бюджет країни на черговий фінансовий рік за умови, якщо державним законом про бюджет на відповідний фінансовий

рік або законом України про бюджет на відповідний фінансовий рік передбачене надання субвенцій на здійснення зазначених повноважень. Місцеві закони, що закріплюють право органів місцевого самоврядування брати участь у здійсненні державних повноважень, можуть містити положення, що передбачають:

- порядок узгодження участі органів місцевого самоврядування у здійсненні зазначених повноважень, а також особливості такої участі;
- можливість і межі правового регулювання органами державної влади вказаних повноважень.

Основним інформаційним джерелом для проведення аналізування показників фінансового стану публічної установи служать баланс та примітки до річної фінансової звітності. Діагностика фінансового стану підприємства базується на даних балансу. Баланс має дві частини: актив, який показує напрямки розміщення коштів (капіталу); пасив, який характеризує джерела коштів (капіталу).

Для всебічного оцінювання капіталу Хоростківської міської ради оцінимо динаміку статей активу (фінансових та нефінансових) та пасиву (власного капіталу та фінансового результату, а також зобов'язань) балансу за 2020-2022 рр., використовуючи табл. 2.3 і табл. 2.4.

Таблиця 2.3 – Оцінювання динаміки статей активу балансу Хоростківської міської ради за 2020-2022 рр., тис. грн.

Актив	Код рядка	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р до 2020 р.		2022 р.	Відхилення 2022 р до 2021 р.	
				Абсолютне, тис. грн. (+;-)	Відносне (%)		Абсолютне, тис. грн. (+;-)	Відносне (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Нефінансові активи								
Основні засоби	1000	31560222	25276086	-6284136	-19,91	22874081	-2402005	-9,50
- первісна вартість	1001	52938663	34843694	-1809469	-34,18	35783922	940228	2,70

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- знос	1002	21378441	9567608	-11810833	-55,25	12909841	3342233	34,93
Запаси	1050	1723833	655537	-1068296	-61,97	1134051	478514	73
Усього за розділом I	1095	33284055	25931623	-7352432	-22,09	24008132	-1923491	-7,42
II. Фінансові активи								
Поточна дебіторська заборгованість:								
- за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	7105	-7105	-100	-100	0,00	0,00	0,00
- за виданими авансами	1135	-	39398	39 398	0,00	0,00	-39398,00	-100
- за розрахунками із соціального страхування	1140	26100	0,00	-26100	-100	0,00	0,00	0,00
- інша поточна дебіторська заборгованість	1150	6033	-	-6033	-100	0,00	0,00	0,00
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:								
- національній валюті, у тому числі в:	1160	215829	22630	-193199	-89,51	22630	0,00	0,00
- казначействі	1162	215829	22630	-193199	-89,51	22630	0,00	0,00
Усього за розділом II	1195	255067	62028	-193039	-75,68	22630	-39398	-63,52
III. Витрати майбутніх періодів	1200	-	7746	7746	0,00	22630	14 884,00	192,15
Баланс	1300	33539122	26001397	-7537725	-22,47	24030762	-1970635	-7,58

Аналізуючи табл. 2.3 можна зробити наступні висновки. У 2022 р. відбулось несуттєве зменшення основних засобів порівняно до попереднього 2021 р. – на 2402005 тис. грн. (або 9,5 %), як і у 2021 р. порівняно до 2020 р. – на 6284136 тис. грн. (або 19,91 %). Досліджуючи структуру активу балансу Хоростківської міської ради за 2020-2022 рр., бачимо, що позитивним явищем стало зростання запасів у 2022 р. порівняно до попереднього 2021 р. на 478514 тис. грн. (або 73 %) у звітному 2022 р. у порівнянні до попереднього 2021 р. Однак загалом нефінансові активи зменшились у 2022 р. у порівнянні до 2021 р. на 1923491 тис. грн. (або 7,42 %), а також у 2021 р. порівняно до 2020 р. – на

7352432 тис. грн. (або 22,09 %), що є негативним у діяльності Хоростківської міської ради.

Упродовж досліджуваного періоду 2020-2022 рр. фінансові активи суттєво зменшились: у 2022 р. порівняно до 2021 р. – на 39398 тис. грн. (або 63,52 %), а у 2021 р. у порівнянні до 2020 р. – на 193039 тис. грн. (або 75,68 %). Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів публічної установи у національній валюті у 2022 р. порівняно до 2021 р. не змінились і залишились на рівні 22630 тис. грн., однак дещо зменшились – на 193199 грн. (або 89,51 %) у 2021 р. порівняно до 2020 р., у касі – на 367 грн. Зменшення фінансових активів свідчить про незадовільну діяльність публічної організації.

За допомогою наступної табл. 2.4 проведемо аналізування структури пасиву балансу ради публічної установи за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.4 – Оцінювання динаміки статей пасиву балансу Хоростківської міської ради за 2020-2022 рр., тис. грн.

Пасив	Код рядка	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абсолютне тис. грн. (+;-)	Відносне (%)		Абсолютне, тис. грн. (+;-)	Відносне (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Власний капітал та фінансовий результат								
Внесений капітал	1400	5293863	3484364	-18094969	-34,18	35783922	940228	2,70
Фінансовий результат	1420	-19440053	-8842297	1059775600	-54,52	-12286517	-3444220	38,95
Усього за розділом I	1495	33498610	26001397	-7497213	-22,38	23497405	-2503992	-9,63
II. Зобов'язання								
Поточні зобов'язання								
- за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	3846	-	-3846,00	-100	533357	533357	0,00
- інші поточні зобов'язання	1575	10566	-	-10566,00	-100	533357	533357	0,00
Усього за розділом II	1595	40512	-	-40512	-100	533357	533357	0,00
Баланс	1800	33539122	26001397	-7537725	-22,47	24030762	-1970635	-7,58

Як бачимо з вище поданої табл. 2.4, у структурі власного капіталу та фінансового результату саме фінансовий результат публічної установи за 2022 р. мав від’ємне значення у розмірі 12286517 тис. грн., як і в двох попередніх роках, власний капітал мав стійку тенденцію до зменшення у 2022 р. порівняно з попереднім 2021 р. – на 2503992 тис грн. (або 9,63 %), як і в 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 7497213 тис грн. (або 9,63 %), що є негативним явищем.

У структурі пасиву зобов’язання публічної установи зросли у 2022 р. порівняно до 2021 р. на 533357 тис. грн., однак цей показник був відсутнім у 2021 р., а в 2020 р. він становив на рівні 40512 тис. грн., що є позитивним явищем.

Сума балансу Хоростківської міської ради у 2022 р. становить 24030762 тис. грн., що у порівнянні з 2021 р. є меншою на 1970635 тис. грн. (7,58%), а у 2021 р. порівняно з 2020 р. сума балансу є також меншою на 7537725 тис. грн. (22,47%), що є негативною тенденцією, оскільки свідчить, що досліджувана публічна установа не має достатнього потенціалу для свого розвитку.

Наступним кроком є оцінювання структури власного капіталу органу місцевого самоврядування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналізування структури власного капіталу “Хоростківської міської ради” за 2020-2022 рр.

Назва показника	Код рядка	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абсолютне тис. грн. (+;-)	Відносне (%)		Абсолютне, тис. грн. (+;-)	Відносне (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Залишок на початок року	4000	29680206	33498610	3818404	12,87	26001397	-7497213	-22,38
Скоригований залишок на початок року	4090	29680206	33498610	3818404	12,87	26001397	-7497213	-22,38
Профіцит/дефіцит за звітний період	4200	2497545	4538377	2040832	81,71	-3469563	-8007940	-176,45

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інші зміни в капіталі	4290	631599	-2958836	-9274785,	-146,85	965571	3924407	-132,63
Разом змін у капіталі	4300	3818404	7497213	3678809	96,34	-2503992	-10001205	-133,40
Залишок на кінець року	4310	33498610	26001397	-7497213	-22,38	23497405	-2503992	-9,63

З табл. 2.5 бачимо, що у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився залишок на початок року Хоростківської міської ради, однак у 202021 порівняно з 2020 р. він суттєво зріс. Зріс скоригований залишок на початок року у 2021 р. Порівняно до 2020 р. однак вже у 2022 р. порівняно до 2021 р. він дещо зменшився. У 2022 р. спостерігався дефіцит коштів у розмірі 3469563 тис. грн., однак у 2021 р. був профіцит у розмірі 4538377 тис. грн., як і в 2020 р. теж – у розмірі 2497545 тис. грн.

Проведемо дослідження фінансового результату публічної організації за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.6 – Аналізування фінансового результату діяльності Хоростківської міської ради за 2020-2022 рр.

Назва показника	Код рядка	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абсолютне тис. грн. (+;-)	Відносне (%)		Абсолютне, тис. грн. (+;-)	Відносне (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Доходи								
Бюджетні асигнування	2010	73840583	28660119	-45180464	-61,19	14543044	-14117075	-49,26
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	410273	0,00	-410273	-100	0,00	0,00	0,00
Доходи від продажу активів	2030	71096	15450	-55646	-78,27	0,00	-15450	-100
Усього доходів від обмінних операцій	2080	74321952	28660119	-45661833	-61,44	14543044	-14117075	-49,26
Трансферти	2110	10196304	0,00	-42803382	-56,47	0,00	-15053891	-45,62

Інші доходи від необмінних операцій	2130	190126	44845	-145281	-76,41	540225	495380	1104,65
Усього доходів від необмінних операцій	2170	10386430	44845	-10341585	-99,57	540225	495380	1104,65
Усього доходів	2200	84708382	28720414	-55987968,	-66,09	15083269	-13637145	-47,48
Витрати								
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	75798220	32994838	-42803382	-56,47	17940947	-15053891	-45,62
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	618130	44845	-573285	-92,75	540225	495380	1104,65
Інші витрати за обмінними операціями	2250	12333	3571	-8762	-71,05	300	-3271	-91,60
Усього витрат за обмінними операціями	2290	76428683	33043254	-43385429	-56,77	18481472	-14561782	-44,07
Трансферти	2300	10196304	0,00	-10196304	-100	0,00	0,00	0,00
Інші витрати за необмінними операціями	2310	580940	215537	-365403	-62,90	71360	-144177	-66,89
Усього витрат за необмінними операціями	2340	10777244	215537	-10561707	-98,00	71360	-144177	-66,89
Усього витрат	2380	87206927	3325879 1	-53947136	-61,86	18552832	-14705959	-44,22
Профіцит/дефіцит за звітний період	2390	-2497545	-4538377	-2040832	81,71	-3469563	1068814	-23,55

З даних табл. 2.6 можна зробити висновок, що доходи публічної установи зменшились за 2022 р. у порівнянні з 2020 р. на 13637145 тис. грн. (47,48 %), як і в 2021 р. порівняно до 2020 р. – на 55987968 тис. грн. (66,09 %) в основному за рахунок зменшення доходів від продажу активів, доходів від обмінних операцій, трансфертів.

У свою чергу, витрати зменшились упродовж аналізованого періоду по таких статтях, як витрати на виконання бюджетних програм, інші витрати за обмінними операціями, усього витрати за обмінними операціями, інші витрати за необмінними операціями, усього витрати за необмінними операціями та усі витрати. Простежується дефіцит у 2022 р. у сумі 3469563 тис. грн., у 2021 р. – 4538377 тис. грн., у 2020 р. – 2497545 тис. грн.

Дослідження кошторису публічної організації за 2020-2022 рр. Здійснено за допомогою табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналізування видатків бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету Хоростківської міської ради за 2020-2022 рр.

Назва показника	Код рядка	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абсолютне тис. грн. (+;-)	Відносне (%)		Абсолютне, тис. грн. (+;-)	Відносне (%)
Загальнодержавні функції	2420	17989006	28625885	10636879	59,13	13746089	-14879796	-51,98
Економічна діяльність	2450	3264432	2212659	-1051773	-32,22	3843760	1631101	73,72
Охорона навколишнього природного середовища	2460	174019	19423	-154596	-88,84	38000	18577	95,64
Житлово-комунальне господарство	2130	6621319	406173	-6215146	-93,87	924983	518810	127,73
Охорона здоров'я	2480	71340	590697	519357	728,00	0,00	-590697	-100
Духовний та фізичний розвиток	2490	2143842	87639	-2056203	-95,91	0,00	-87639,00	-100
Освіта	2500	54623470	1130554	-53492916	-97,93	0,00	-1130554	-100
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2510	2318499	185761	-2132738	-91,99	0,00	-185761	-100
Усього:	2520	87206927	33258791	-53947136	-61,86	18552832	-14705959	-44,22

Стаття загальнодержавних функцій зростала протягом двох років – 2020 та 2021 рр., однак вже у 2022 р. вона зменшилась майже вдвічі у порівнянні до 2021 р. Економічна діяльність зросла у 2022 р. порівняно з 2021 р., однак у 2021 р. вона зменшилась у порівнянні з 2020 р. Стаття охорони навколишнього середовища мала тенденцію до зростання у 2022 р. порівняно до 2021 р., однак у 2021 р. порівняно до 2020 р. вона зменшилась. Стаття житлово-комунального

господарства зросла у 2022 р. порівняно з 2021 р., однак у 2021 р. порівняно до 2020 р. вона суттєво зменшилась. Стаття житлово-комунального господарства зросла у 2022 р. порівняно з 2021 р., однак у 2021 р. порівняно до 2020 р. вона суттєво зменшилась. Стаття охорони охорони мала тенденцію до зменшення у 2022 р. порівняно до 2021 р., однак у 2021 р. порівняно до 2020 р. вона збільшилась. Стаття духовного та фізичного розвитку мала негативні відхилення упродовж усіх трьох аналізованих років, як і стаття освіти та соціального захисту та соціального забезпечення. Загалом кошторис мав негативні відхилення за всі три роки дослідження.

Зробимо характеристику елементів витрат за обмінними операціями публічної установи використовуючи наступну табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналізування елементів витрат за обмінними операціями Хоростківської міської ради за 2020-2022 рр.

Назва показника	Код рядка	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абсолютне тис. грн. (+;-)	Відносне (%)		Абсолютне, тис. грн. (+;-)	Відносне (%)
Витрати на оплату праці	2820	4910245	8189844	-40912601	-83,32	8041903	-147941	-1,81
Відрахування на соціальні заходи	2830	10979371	1741394	-9237977	-84,14	1761144	19 750	1,13
Матеріальні витрати	2840	13670292	20908207	7237915	52,95	5309466	-15598741	-74,61
Амортизація	2850	2664242	2200238	-464004	-17,42	3368659	1168421	53,10
Інші витрати	2860	12333	3571	-8762	-71,05	300	-3271	-91,60
Усього	2890	7642883	33043254	-43385429	-56,77	18481472	-14561782	-44,07

Аналізування витрат виробництва продукції, робіт, послуг по елементах свідчить про зміну їх величини у звітному періоді порівняно з базовим періодом, а також за рахунок зростання (чи спаду) якого елемента змінюється собівартість виробленої продукції.

З табл. 2.8 можна побачити, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. та 2021 р. Зменшились витрати на оплату праці Хоростківської міської ради. Підвищились відрахування на соціальні заходи, амортизація за 2022 р. порівняно до 2021 р. Протилежну тенденцію спостерігаємо по зазначених показниках у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. Загалом елементи витрат за обмінними операціями зменшувались упродовж трьох років.

Одна з них – це висока собівартість продукції та існування тенденції до збільшення витрат на виробництво продукції. Збільшення собівартості продукції призводить до погіршення фінансових результатів підприємства, тому необхідно розробити заходи для зниження витрат на виробництво.

Важливим у дослідженні фінансової сторони діяльності міської ради є вивчення руху грошових коштів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналізування звіту про рух грошових коштів Хоростківської міської ради за 2020-2022 рр.

Назва показника	Код рядка	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абсолютне тис. грн. (+;-)	Відносне (%)		Абсолютне, тис. грн. (+;-)	Відносне (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рух коштів у результаті операційної діяльності								
Надходження від обмінних операцій:								
- бюджетні асигнування	3000	71443388	28660119	-42783269	-59,88	14543044	-14117075	-49,26
- надходження від надання послуг (виконання робіт)	3005	413867	0,00	-413867	-100	0,00	0,00	0,00
- надходження від продажу активів	3010	71096	15450	-55646	-78,27	0,00	-15450,00	-100
Надходження від необмінних операцій:								
-трансферти	3030	10196304	-	-10196304	-100	-	0,00	0,00

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- інші надходження від необмінних операцій:	3045	190126	44845	-145281	-76,41	834389	789544	1760,61
Інші надходження	3090	732360	62071	-670289	-91,52	216518	154447	248,82
Усього надходжень від операційної діяльності	3095	8544336	28782485	-56661851	-66,31	15593951	-13188534	-45,82
Витрати за обмінними операціями:								
- витрати на виконання бюджетних програм	3100	73247309	28441011	-44806298	-61,17	14471384	-13969627	-49,12
- витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	3110	618130	44845	-573285	-92,75	540225	495380	1104,65
- інші витрати за обмінними операціями	3120	12333	3571	-8762	-71,05	300	-3271	-91,6
- трансферти	3125	10196304	0,00	-10196304	-100	0,00	0,00	0,00
- інші витрати за необмінними операціями	3130	580940	215537	-365403	-62,90	71360	-144177	-66,89
Інші витрати	3180	732360	62071	-670289	-91,52	216518	154447	248,82
Усього витрат від операційної діяльності	3190	85387376	28767035	-56620341	-66,31	15299787	-13467248	-46,81
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	56960	15450	-41510	-72,88	294164	278714	1803,97
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності								
Надходження цільового фінансування	3230	6315949	2298884	-4017065	-63,60	733751	-1565133	-68,08
Усього надходжень від інвестиційної діяльності	3240	6315949	2298884	-4017065	-63,60	733751	-1565133	-68,08
Витрати на придбання:								
- основних засобів	3250	6315949	2298884	-4017065	-63,60	1027915	-1270969	-55,29
Інші витрати за необмінними операціями								
Усього витрат від інвестиційної діяльності	3290	6315949	2298884	-4017065	-63,60	1027915	-1270969	-55,29

Продовження табл. 2.9

Рух коштів у результаті фінансової діяльності								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий рух коштів за звітний період	3400	56940	15450	-41490	-72,87	0,00	-15450	-100
Залишок коштів на початок року	3405	158869	215829	56960	35,85	22630	-193199	-89,51
Залишок коштів отриманий	3410	0,00	7180	7180	0,00	0,00	-7180	-100
Залишок коштів перерахований	3415	0,00	215829	215829	0,00	0,00	-215829	-100
Залишок коштів на кінець року	3425	215829	22630	-193199	-89,51	22630	0,00	0,00
*Надходження в натуральній формі		4841446	2002419	-2839027	-58,64	834389	-1168030,0	-58,33
*Витрати в натуральній формі		4841446	2002419	-2839027	-58,64	834389	-1168030,0	-58,33

З поданої табл. 2.9 бачимо, що Хоростківська міська рада має ряд проблем, які необхідно вирішити. Відхилення статей руху коштів у результаті операційної діяльності, у результаті інвестиційної діяльності та у результаті фінансової діяльності упродовж 2020-2023 років мають від'ємні значення. У переважній більшості, що є негативним явищем.

У наступній табл. 2.10 подано дослідження виробничих запасів міськради за три звітні роки.

Таблиця 2.10 – Аналізування виробничих запасів Хоростківської міської ради за 2020-2022 рр.

Назва показника	Код рядка	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абсолютне тис. Грн. (+;-)	Відносне (%)		Абсолютне, тис. Грн. (+;-)	Відносне (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Продукти харчування	360	71343	0,00	-71343,00	-100	0,00	0,00	0,00
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	370	3640	0,00	-3640,00	-100	0,00	0,00	0,00
Будівельні матеріали	380	57551	275940	218389	379,47	465352	189412	68,64
Паливно-мастильні матеріали	390	32662	5916	-26746	-81,89	15132	9216	155,78

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Запасні частини	400	69925	51966	-17959	-25,68	64560	12594	24,24
Тара	410	371	0,00	-371	-100	0,00	0,00	0,00
Сировина і матеріали	420	30560	25260	-5300	-17,34	25260	0,00	0,00
Інші виробничі запаси	430	0,00	0,00	0,00	0,00	38434	38434	0,00
Малоцінні та швидкозношувані предмети	450	1457781	296455	-1161326	-79,66	525313	228858	77,2
Разом	500	1723833	655537	-1068296	-61,97	1134051	478514	73

У структурі виробничих запасів публічної установи більшість показників мали позитивне відхилення у 2022 р. порівняно до 2021 р., однак вони мали негативне відхилення у 2021 р. порівняно до 2020 р. Це характеризує даний показник не з кращого боку.

2.3 Механізм формування кадрової політики органу місцевого самоврядування та її ресурсно-інформаційне забезпечення

При оцінюванні державних службовців організації зазвичай аналізують динаміку чисельності та склад персоналу, рівень професійної підготовки та якість розстановки кадрів. Кількість штатних працівників за 2020-2022 рр. була незмінною – на рівні 46 осіб. Аналізування складу фонду оплати праці штатних працівників Хоростківської міської ради за 2020-2022 рр. приведемо у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналізування складу фонду оплати праці штатних працівників Хоростківської міської ради за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р. (+;-)	Відхилення 2022 р. до 2021 р. (+;-)
1	2	3	4	5	6
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	1158,2	1291,2	1802,3	133	511,1

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
Фонд основної заробітної плати	693,5	642,3	846,4	-51,2	204,1
Фонд додаткової заробітної плати	464,7	539,5	797,4	74,8	257,9
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	303,7	316,0	432,4	12,3	116,4
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	117,0	88,3	135,7	-28,7	47,4
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	44,0	135,2	2,1	91,2	-133,1
Заохочувальні та компенсаційні виплати	97,0	109,4	158,5	12,4	49,1
Оплата за невідпрацьований робочий час	89,8	151,5	227,2	61,7	75,7

Досліджуючи склад фонду оплати праці штатних працівників міськради Хоросткова за 2020-2022 рр. слід відмітити зростання фонду оплати праці штатних працівників: у 2021 р. – на 133 тис. грн. у порівнянні до 2020 р., а у 2022 р. – на 511,1 тис. грн., що має позитивну тенденцію, не дивлячись на стабільний склад на рівні 46 осіб упродовж трьох аналізованих років. Однак аналізуючи фонд основної заробітної плати за 2020-2022 рр. бачимо, що у 2021 р. відбулось його зменшення на 51,2 тис. грн. порівняно до 2020 р., однак вже у 2022. – збільшення на 204,1 тис. грн. порівняно до 2021 р. У свою чергу, аналізуючи фонд додаткової заробітної плати за 2020-2022 рр., простежується позитивна тенденція до зростання: у 2021 р. – на 74, 8 тис. грн. по відношенні до 2020 р. та у 2022 р. – на 257,9 тис. грн. по відношенні до 2021 р. Такі показники, як надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, заохочувальні та компенсаційні виплати, оплата за невідпрацьований робочий час мають позитивну тенденцію до збільшення.

Аналізування розподілу штатних працівників за розмірами заробітної плати Хоростківської міської ради за 2020-2022 рр. покажемо за допомогою табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналізування розподілу штатних працівників Хоростківської міської ради за розмірами заробітної плати за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р. (+;-)	Відхилення 2022 р. до 2021 р. (+;-)
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, осіб	34	33	33	-1	-
у тому числі у розмірі, грн:					
- від 6000,01 до 7000,00	4			-4	-
- від 7000,01 до 8000,00	5	6	4	1	-2
- від 8000,01 до 10000,00	16	13	9	-3	-4
- від 10000,01 до 15000,00	9	14	19	5	5
- від 15000,01 до 20000,00	-	-	1	-	1
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць	30	29	30	-1	1

Здійснюючи аналізування розподілу штатних працівників за розмірами заробітної плати Хоростківської міської ради за 2020-2022 рр., можна зробити висновок, що кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, залишалась стабільною упродовж 2021 та 2022 рр. на рівні 33 осіб, що на 1 особу менше, ніж у 2020 р. У структурі розміру заробітної плати Хоростківської міської ради за 2020-2022 рр. бачимо стабільне зростання штатних працівників, які отримували заробітну плату від 15000,01 до 20000 грн. на місяць. Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць, у 2021 р.

зменшилась на особу у порівнянні до 2020 р., однак вже у 2022 р. – збільшилась на 1 особу у порівнянні до 2021 р.

Доцільним також буде проаналізувати кількість та фонд оплати праці окремих категорій працівників Хоростківської міської ради за 2020-2022 рр. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналізування кількості та фонду оплати праці окремих категорій працівників Хоростківської міської ради за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р. (+;-)	Відхилення 2022 р. до 2021 р. (+;-)
Кількість жінок із середньооблікової кількості штатних працівників, осіб:	30	30	29	-	-1
Фонд оплати праці жінок, тис. грн.	816,2	998,3	1557,8	182,1	-559,5
Кількість відпрацьованих людино-годин	53310	53310	51533	-	-
Середньооблікова кількість працівників, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету	34	34	34	-	-
Фонд оплати праці працівників, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету, тис. грн.	1158,2	1291,2	1802,3	133,0	511,1
Кількість працівників, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні): - працюють за цивільно-правовими договорами	1	1	1	-	-
Фонд оплати праці працівників, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні): - працюють за цивільно-правовими договорами	14,6	15,8	17,3	1,2	1,5

Результати проведеного аналізування кількості та фонду оплати праці окремих категорій працівників Хоростківської міської ради за 2020-2022 рр. свідчать про те, що показник фонду оплати праці жінок був найвищим у 2021 р.

– на рівні 1557,8 тис. грн., таку ж тенденцію до зростання мав показник фонду оплати праці працівників, оплата праці яких фінансується за рахунок коштів державного та місцевого бюджету – на рівні 1802,3 тис. грн., а також показник фонду оплати праці працівників, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні) – ті, які працюють за цивільно-правовими договорами – на рівні 17,3 тис. грн.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ХОРОСТКІВСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

3.1 Оптимізація функцій оцінювальної діяльності у практиці управління професійними компетенціями працівників публічної організації

Для моніторингу професійних компетенцій керівників Хоростківської міської ради був розроблений типовий оцінювальний аркуш, що дозволяє на першому етапі експертного оцінювання в ході інтерактивних тренінгів виявити вектор і динаміку змін (табл. 3.1). За результатами оцінювання можна зробити висновок, про відповідність компетенцій стратегічним цілям, вимогам організації, посади й робочого місця; динаміці оцінок у порівнянні з попереднім періодом і відхиленнях зі знаком “+” або “-“. Простежити динаміку можна по кожному працівникові як структурній одиниці й по окремим компетенціям. Типовий оцінювальний аркуш пройшов успішну апробацію в досліджуваних організаціях, а його застосування сприяло прийняттю принципових управлінських рішень відносно оцінювання керівників, формуванню кадрового резерву, навчанню й адаптації.

На другому кроці 6 етапу здійснюється незалежне закрите експертне оцінювання, результати якого інтерпретуються по-перше, по окремих модулях компетенцій (стовпцях масиву) на підставі порівняння середніх значень експертних оцінок якісних параметрів відповідних модулів. По-друге, за сумарними результатами експертних оцінок конкретних працівників (рядкам масиву). Оброблення результатів було здійснене із застосуванням програмних продуктів Excel і Expert Project.

Таблиця 3.1 – Типовий оцінювальний аркуш компетенцій керівників за підсумками інтерактивних тренінгів із залученням 3 експертів (по 10-бальній шкалі)

Найменування параметрів	Експерти			
	№ 1	№ 2	№ 3	Середній бал, вектор змін, +/-
Компетенції				
Відповідальність	8	7	7	7,3-
Рішучість	7	8	8	7,7+
Тактовність	5	7	6	6+
Стресостійкість	5	7	6	6+
Логічність	7	7	8	7,3+
Креативність	9	9	9	9-
Підприємництво	9	10	10	9,7+
Аналітика	8	9	9	8,7+
Працездатність	10	10	9	9,7-
Пунктуальність	8	8	9	8,3-
Завдання				
Оцінювання зовнішнього середовища, можливостей і загроз	9	10	10	9,7+
Оцінювання внутрішнього середовища організації	6	5	4	5-
Прийняття стратегічних рішень	9	9	10	9,3+
Контроль	8	7	9	8+
Технології				
Влада та статус	6	5	5	5,3+
Діловий етикет	6	7	6	6,3+
Неформальне лідерство	3	4	5	4+
Прийняття управлінських рішень	9	8	10	9+
Мотивація	8	9	10	9+
Управління конфліктами	5	5	6	5,3+

Розрахунки середнього квадратичного відхилення дозволяють віднести компетенції працівників до однієї із чотирьох зон, що визначають “сильні” і “слабкі” сторони, можливості та загрози реалізації організаційної стратегії.

Тепер можна скласти характеристику обстежуваного з урахуванням тієї зони, у яку попадають його дані за кожною ознакою або блоку. Інтерпретація здійснюється на підставі зіставлення даних конкретної людини із середніми по

вибірці.

У пасивну зону попадають якості, які практично не властиві людині, вірніше, не вбачаються навколишніми. Можна говорити про те, що з цими якостями оцінюваний не має або не може їх виявити за різних обставин.

В оперативній зоні опиняються якості, які виражені слабо. Тобто, людина має певний набір якостей, однак у реальній діяльності ці якості проявляються слабо, стосовно них можна зробити висновок про необхідність розвитку через навчання або корекцію поведінки.

Потенційна зона характеризує якості, які часто спостерігаються експертами, можна говорити про добре сформовані й розвинені навички, моделі поведінки тощо. При прийнятті кадрових рішень рекомендується звернути увагу на ці якості.

У конкурентну зону попадають найбільш виражені якості людини, які визначають напрямок розвитку індивіда й ті галузі, де його ефективність може бути максимальною.

SWOT-оцінювання дозволяє одержати додаткові відомості про організаторські, ділові, моральні якості, культурі й працездатності оцінюваного для прийняття стратегічних рішень у межах управління кар'єрою. Особливе методологічне значення та складність представляє врахування професійних компетенцій керівників (АУП). Принципово важливими у цьому випадку стають і інтегральне оцінювання управлінської команди, й індивідуальні характеристики деяких персон, авторитет і слово яких мають вирішальне значення, перелік враховуючих компетентних характеристик і застосовуваних критеріїв оцінювання. У контексті концепції, запропонованої нами, важливо правильно оцінити рівень відповідності знань, компетентності працівника, працевіддачі, лояльності та прихильності професійним традиціям, для чого використовується запропонований спосіб оцінювання.

Для експрес-оцінювання відповідності компетенцій керівників і фахівців стратегічним цілям організації були виготовлені орієнтовні діапазони варіації середнього балу оцінюваних параметрів кожного модуля (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Допустимий діапазон варіації середнього балу оцінюваних параметрів по модулях компетенцій АУП і ІТП публічної організації

№ п/п	Умовна назва	Модулі	Допустимий діапазон, min-max
1	СЛ	Стратегічне лідерство	8-10
2	УП	Управління персоналом	8-10
3	РП	Розвиток підлеглих	6-10
4	НМ	Навички мотивації	6-10
5	К	Комунікативність	4-10
6	УЗ	Управління змінами	7-10
7	НЛ	Неформальне лідерство	7-10
8	Г	Гнучкість	4-10
9	П	Професіоналізм	9-10
Підсумковий бал			59-90

Пропоновані виправні коефіцієнти враховують не тільки формальні характеристики персоналу, але й їх об'єктивну наявність і використання у повсякденній трудовій діяльності. Якщо у працівника всі оцінки одиниці, то він відповідає стратегічним цілям розвитку публічної організації та робочого місця, якщо є хоча б один “ПРО” (показник рівня професіоналізму), то після виявлення причин невідповідності необхідне додаткове навчання. При наявності хоча б однієї оцінки “1,1”, лінійному керівникові слід задуматися про своєчасну ротацію з метою запобігання втрати інтересу до роботи. Це дозволяє поєднати переваги експертного й інструментального підходів і можливості абсолютної й порівняльної оцінок, оскільки визначається відповідність компетенцій службовців (наявних і потенційних) стратегічним цілям публічної організації.

Пропонована методика дозволяє оцінити відповідність наявних і потенційних компетенцій персоналу стратегічним цілям організації й сприяє реалізації персоніфікованої кадрової політики, залученню працівників до управління, вироблення обґрунтованої позиції посібника з відношення до кожного працівника, навчання, розвитку та утримання вагомих працівників, оптимізації оплати та стимулювання праці.

Можливі варіанти врахування взаємних соціальних й економічних

інтересів публічної організації та найманого працівника представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Можливі варіанти врахування взаємних інтересів організації та працівника у навчанні та розвитку, %

Вид навчання	Час навчання, роб./нероб.	Інвестиції, орг./співроб.	Зацікавлена сторона
Термінове цільове Вузькоспеціалізоване на короткострокову перспективу Підготовка стратегічного характеру Цільове по вимогах контролюючих органів або вищих організацій Розширення кваліфікаційного профілю та внутрішньо-організаційної мобільності Інтенсивне навчання керівників	100/0	100/0	Організація
Цільове Розширення кваліфікаційного профілю й внутрішньо-організаційної мобільності	75/25 50/50 25/75	75/25 50/50 25/75	Організація
Нетермінова цільова підготовка стратегічного характеру	0/100	100/0	Організація
Підготовка стратегічного характеру програми “резервного” характеру Інтенсивне навчання керівників	0/100	0/100	Працівник
Програми “резервного” характеру	50/50	50/50	Працівник

Опираючись на персональне оцінювання компетенцій працівників, їх потреб у розвитку та навчанні, вони інтегрують економічні та соціальні інтереси працедавця й індивіда у реалізації організаційної та професійної кар’єри.

Запропоновані варіанти опираються на оцінювання персоналу, їх потреб у розвитку та у навчанні, інтегрують стратегічні й тактичні, економічні та соціальні інтереси публічної організації та індивідів, що контролюють і вищих органів, по-перше, зобов’язати працівника підтвердити відповідність наявної кваліфікації вимогам робочого місця. По-друге, організувати належним чином режим праці та відпочинку, заходу щодо техніки безпеки. По-третє, забезпечити проведення модернізації робочих місць і навчання, у тому числі, по

техніці безпеки. По-четверте, врахувати взаємні стратегічні інтереси працедавця та найманого працівника.

3.2 Розроблення індикаторів ефективної системи публічного кадрового забезпечення управління Хоростківської міської ради

Пропонуємо наступну систему публічного кадрового забезпечення управління. Дана система містить у собі такі підсистеми, як кандидати на заміщення вакантних посад, безпосередньо публічні, що служать для оцінювання діяльності публічних службовців. Ці підсистеми при об'єднанні у єдину систему приводять до якісного кадрового забезпечення публічного управління, а, відтак, до ефективного управління публічним утворенням.

Система оцінювання публічного кадрового забезпечення управління повинна мати наступні характеристики:

- повинна бути заснована на об'єктивній інформації й давати об'єктивні оцінювання. Необхідно намагатись відсторонитись від своїх емоцій, симпатій та антипатій;

- повинна бути надійною – відносно вільною від впливу ситуативних факторів (настрою, погоди, минулих успіхів і невдач);

- повинна бути достовірною відносно діяльності – оцінюватися повинен реальний рівень володіння навичками: наскільки успішно публічний службовець справляється зі своєю справою;

- повинна стимулювати тих, хто провадить відбір, до того, щоб вони обґрунтували свій вибір, орієнтуючись на погоджену систему критеріїв;

- допомагати працівникам організації, що брав участь у процесі відбору, легше досягати взаєморозуміння при оцінюванні кандидатів і сприяти прийняттю зваженого обґрунтованого розв'язку;

- бути продовженням політики організації у галузі управління персоналом;

- бути з можливістю прогнозу – оцінювання повинна давати дані про те,

до яких видів діяльності й на якому рівні потенційно здатний працювати публічний службовець;

- бути комплексною – оцінюється не тільки публічний службовець, але й зв'язки та відносини всередині структурного підрозділу, а також можливості структурного підрозділу у цілому;

- процес оцінювання та критерії оцінювання повинні бути доступні не вузькому колу, а зрозумілі оцінювачам, і спостерігачам, і самим оцінюваним;

- проведення оцінювальних заходів повинне вбудовуватися в загальну систему роботи з кадрами у структурному підрозділі таким чином, щоб дійсно сприяти її розвитку й вдосконаленню.

При оцінюванні кандидатів на заміщення вакантної посади публічної служби, резерву публічних службовців, публічних службовців і їх діяльності слід використовувати усю шкалу оцінок. Члени експертної комісії, що здійснюють відбір, повинні намагатися уникнути спокуси ставити середні оцінювання. Не можна також ставити оцінювання із плюсом або з мінусом (3+ або 5-).

Чисельний склад міжпублічної експертної комісії буде такий:

- безпосередній керівник структурного підрозділу органів влади – 1 особа.

- керівник керівника даного структурного підрозділу органів влади – 1 особа.

- представник служби управління персоналом органу управління – 1 особа.

- представники від районного рівня (публічний райони/або міський рівень) - 1 особа.

- представники місцевого рівня (міські й/або сільські поселення) – 1 особа;

- представники від публічної ради районного рівня (публічний район і/або міський рівень) – 1 особа.

- представники від публічної ради місцевого рівня – (міські й/або сільські

поселення) – 1 особа.

Разом, загальна чисельність членів міжпублічної експертної комісії складе 7 осіб.

З метою спрощення, оцінювання ефективності системи публічного кадрового забезпечення управління, запропоновану систему необхідно перетворити у вигляді укрупненої системи оцінювання ефективності публічного кадрового забезпечення управління (рис. 3.1).

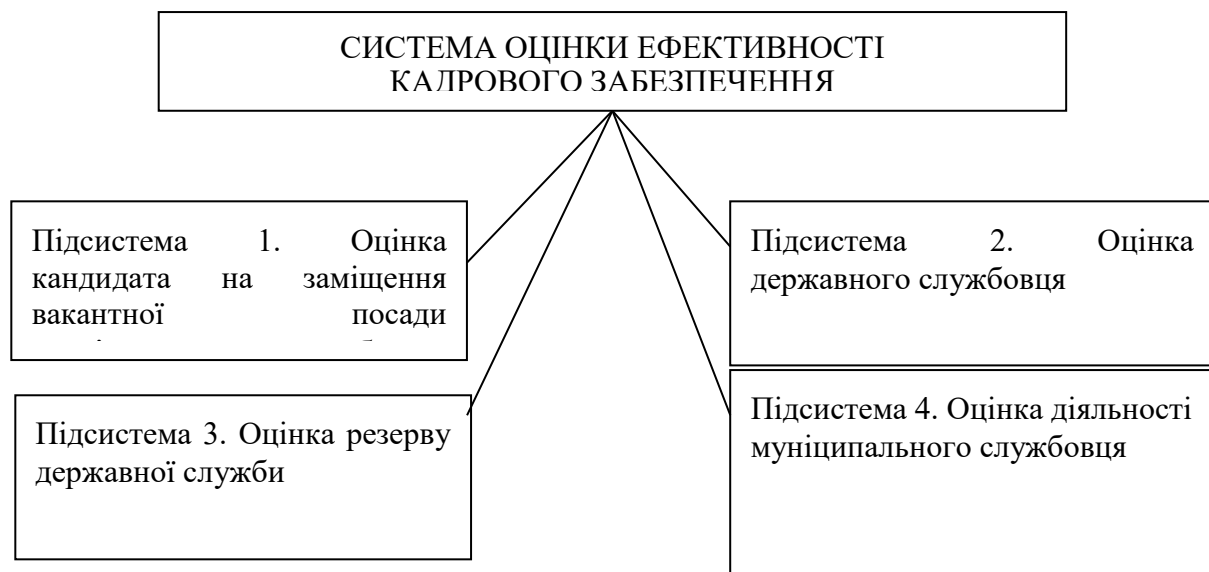


Рисунок 3.1 – Укрупнена система оцінювання ефективності публічного кадрового забезпечення управління

Для оцінювання ефективності розробленої системи публічного кадрового забезпечення управління необхідно визначити перелік оцінювальних критеріїв для кожної з підсистем даної системи: кандидатів на заміщення вакантних посад публічної служби, резерву публічних службовців і діяльності публічних службовців. Визначення даного переліку критеріїв представляється на основі думок експертів.

Пропонуємо для оцінювання кандидатів на заміщення вакантних посад публічної служби, оцінювання резерву публічних службовців, публічних службовців і їх діяльності для оцінювання “масштабну лінійку”. Результати, які надають тепер можливість одержати за допомогою оцінювальних процедур,

дозволяють оцінити не тільки можливості кожного службовця, але і в цілому систему публічного кадрового забезпечення управління (табл. 3.4 – 3.11).

Таблиця 3.4 – Критерії оцінювання кандидатів на заміщення вакантних посад публічної служби (А)

№ п/п	Критерії	Бали
1	Рівню професійної освіти	Від ПРО до 204
2	Стажу публічної служби або стажу роботи зі спеціальності	Від ПРО до 204
3	Професійні знання, необхідні для виконання посадових обов'язків	Від ПРО до 204
4	Професійні навички, необхідні для виконання посадових обов'язків	Від ПРО до 204
5	Знання нормативних основ власної діяльності	Від ПРО до 204
6	Навички роботи з інформацією	Від ПРО до 204
7	Навички роботи з комп'ютером	Від 0 до 204
8	Знання іноземної мови в тих випадках, коли воно дійсно застосовується у роботі	Від ПРО до 204
9	Творча активність	Від ПРО до 204
10	Об'єм, якість і оперативність виконання посадових обов'язків або доручених робіт	Від ПРО до 204
11	Психологічна сумісність у колективі	Від ПРО до 204
12	Трудова дисципліна	Від ПРО до 204
13	Складність і трудомісткість виконуваних робіт	Від ПРО до 204
14	Суспільна активність	Від ПРО до 204
15	Особисті якості, даючи непрямий вплив на продуктивність роботи публічного службовця	Від ПРО до 204
16	Культура, стиль спілкування	Від ПРО до 204
17	Здатність до самооцінювання	Від ПРО до 204

Таблиця 3.5 – Шкала оцінок кандидатів на заміщення вакантних посад публічної служби (А)

№ п/п	Кількісне оцінювання		Якісне оцінювання
	У відсотках	У балах	
1.	100 - 91	204-185	Чудове
2.	90-81	184- 164	Відмінне
3.	80-61	163 - 123	Дуже гарне
4.	60-41	122- 83	Гарне
5.	40-21	82-42	Задовільне
6.	20-11	41-21	Незадовільне
7.	10 і менше	20 і менше	Вкрай незадовільне

Таблиця 3.6 – Критерії оцінювання резерву публічних службовців (Б)

№ п/п	Критерії	Бали
1.	Планування кадрового резерву публічної служби	Від ПРО до 84
2.	Відповідність кадрового резерву публічної служби необхідним посадам	Від ПРО до 84
3.	Рухливість кадрового резерву публічної служби	Від ПРО до 84
4.	Якісний склад кадрового резерву публічної служби	Від ПРО до 84
5.	Співробітництво з іншими підрозділами, організаціями при формуванні кадрового резерву публічної служби	Від ПРО до 84
6.	Використання доступних ресурсів при формуванні кадрового резерву публічної служби	Від ПРО до 84
7.	Інновації у формуванні кадрового резерву публічної служби	Від ПРО до 84

Таблиця 3.7 – Шкала оцінок резерву публічних службовців (Б)

№ п/п	Кількісна оцінювання		Якісне оцінювання
	У відсотках	У балах	
1.	100 - 91	84-77	Чудове
2.	90-81	76-68	Відмінне
3.	80-61	67-51	Дуже гарне
4.	60-41	50-35	Гарне
5.	40-21	34-18	Задовільне
6.	20-11	17-9	Незадовільне
7.	10 і менше	8 і менше	Вкрай незадовільне

Таблиця 3.8 – Критерії оцінювання муніципального службовця, що служить (В)

№ п/п	Кількісне оцінювання		Якісне оцінювання
	У відсотках	У балух	
1.	100-91	84-77	Чудове
2.	90-81	76-68	Відмінне
3.	80-61	67-51	Дуже гарне
4.	60-41	50-35	Гарне
5.	40-21	34-18	Задовільне
6.	20-11	17-9	Незадовільне
7.	10 і менше	8 і менше	Вкрай незадовільне

Таблиця 3.9 – Критерії оцінювання публічного службовця, що служить

(В)

№ п/п	Критерії	Бали	Примітка
1	2	3	4
1	Професіоналізм		
1.1	Наявність вищої професійної освіти за посадою публічної служби	1	
1.2	Підвищення кваліфікації (наявність сертифікату чи свідоцтва) протягом року	2	
1.3	Підвищення кваліфікації (наявність сертифікату або свідоцтва) Започаткування з метою отримання післявузівської або другої вище професійної освіти протягом року	1	
1.4	Атестація	1	
1.5	Кваліфікаційний іспит	1	
1.6	Наявність індивідуальних планів роботи: місячних, квартальних, річних	3	
1.7	Результативність роботи	3	
1.8	Професійне виховання	-3	
2	Наявність нагород та заохочень за останні 3 роки	1	+ 1 за кожне заохочення або нагороду
3	Виконавча дисципліна		за даними організаційно-контрольного управління адміністрації міста (або за даним відділу з організації та діловодства)
3.1	Кількість виконаних документів		у відсотковому відношенні до загальної кількості виконаних документів (1 % дорівнює 1 балу)
3.2	Наявність порушення термінів виконання документів	-2	за кожний випадок порушення термінів виконання документів
3.3	Наявність скарг громадян чи публічних службовців на невиконуваність чи тяганину	-2	або наявність скарг, звернення про незадовільну роботу службовця
4	Наявність дисциплінарних стягнень за останні 3 роки,	-1	за кожний випадок притягнення до дисциплінарної відповідальності
5	Новаторські ідеї		
5.1	Наявність письмових звернень із викладом поставленої проблеми, доповідей, виступів	3	за кожне письмове звернення
5.2	Розробка та впровадження інноваційних методів, розробок, наявність економічного ефекту тощо.	3	за кожну розробку та впровадження

продовження табл. 3.9

1	2	3	4
6	Характеристика особистих якостей публічного службовця		
6.1	Відповідальність, виконавська дисципліна	л	
6.2	Самостійність, ініціативність, здатність до роботи в умовах невизначеності тощо.	л	
6.3	Прагнення до професійного розвитку, ступінь навченості	л	
6.4	Відповідність правилам службової поведінки	л	
6.5	Здатність до роботи у команді	л	
6.6	Навички ділової комунікації	л	
6.7	Відносини у колективі, здатність до роботи у команді	л	
6.8	Управлінські якості, комунікативні навички	л	
7	Рівень правової культури (якість підготовлених документів, їх відповідність чинному законодавству, Інструкції з діловодства тощо)	л	по висновку начальника правового управління (або по висновку голів комітетів з управління послугами)
8	Участь у суспільно значущих заходах на території (робота у складі виборчої комісії тощо)	л	по висновку керівників галузевих (функціональних) та структурних підрозділів адміністрації

Реалізований у ряді публічних утворів України Указ Президента України “Про оцінювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування міських рівнів і районів” не завжди приводить до очікуваних результатів.

Таблиця 3.10 – Шкала оцінок публічного службовця, що служить (В)

№ п/п	Кількісне оцінювання		Якісне оцінювання
	У відсотках	У балах	
1.	100 – 91	134-122	Чудове
2.	90- 81	121 – 108	Відмінне
3.	80-61	107 -81	Дуже гарне
4.	60-41	80-55	Гарне
5.	40-21	54-28	Задовільне
6.	20-11	27-14	Незадовільне
7.	10 і менше	13 і менше	Вкрай незадовільне

Питання розроблення критеріїв оцінювання стійкого соціально-економічного розвитку територій, системи збалансованих показників, а також їх сервісної інфраструктури є ключовим результатом діяльності територіальних органів влади.

Від динаміки кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування залежить ефективне функціонування цих органів, дійсні результати соціально-економічного реформування в Україні.

Відповідно, завдання регіонального управління полягає у його прагненні до оптимального використання цих кадрових ресурсів при отриманні максимального результату в управлінні на місцевому рівні.

Таблиця 3.11 – Критерії оцінювання діяльності публічних службовців (Г)

№ п/п	Критерії	Бали
1	2	3
1	Цілі та стратегічне планування органу влади	
1.1	Приймає активну участь у розробці цілей органу виконавчої влади	Від 0 до 408
1.2	Діє відповідно до спільних цілей та стратегії органу влади	Від 0 до 408
1.3	Вносить пропозиції щодо оптимізації діяльності органу виконавчої влади	Від 0 до 408
1.4	Відповідність отриманих результатів до запланованих	Від 0 до 408
1.5	Застосування необхідних професійних навичок до вирішення поставлених завдань	Від 0 до 408
1.6	Задоволення очікувань і потреб одержувача	Від 0 до 408
2	Інновації.	Від 0 до 408
2.1	Бере на себе ініціативу	Від 0 до 408
2.2	Охоче виступає з пропозиціями щодо нових послуг, технологій роботи	Від 0 до 408
2.3	Вносить спільний рівень у нові розробки (напрямки діяльності, технології роботи), у тому числі – за межами галузі своєї відповідальності	Від 0 до 408
2.4	Досвід роботи для нових методів організації діяльності	Від 0 до 408
3.	Якість послуг (робіт) та ставлення до користувачів	
3.1	Підготовка документів відповідно до встановлених вимог	Від 0 до 408
3.2	Повний та логічний виклад матеріалу	Від 0 до 408
3.3	Юридично грамотне складання документу	Від 0 до 408
3.4	Відсутність стилістичних і граматичних помилок	Від 0 до 408
3.5	Задовольняє вимогам до якості робіт (* особливо значуще для керівника)	Від 0 до 408
3.6	Орієнтованість на інтерес користувачів услуг (населення) і зацікавленість групи, споживачів	Від 0 до 408

продовження табл. 3.11

1	2	3
3.7	Вносить активний внесок у створення та підтримання гарного іміджу органу виконавчої влади	Від 0 до 408
3.8	Демонструє лояльність до влади, її політики	Від 0 до 408
4	Співробітництво з іншими підрозділами, організаціями	Від 0 до 408
4.1	Вносить конструктивний внесок у роботу органу влади	Від 0 до 408
4.2	Націленість на співпрацю з іншими підрозділами, організаціями	Від 0 до 408
4.3	Лояльно ухвалює рішення керівництва	Від 0 до 408
5	Службові обов'язки	
5.1	Складність розв'язуваних завдань	Від 0 до 408
5.2	Ступінь напруженості робіт	Від 0 до 408
5.3	Дотримання термінів виконуваних робіт	Від 0 до 408
5.4	Відсутність зауважень з боку керівництва та співвиконавців щодо змісту документів або якості виконання завдань	Від 0 до 408
5.5	Чи є гарним прикладом для персоналу у повсякденній роботі	Від 0 до 408
5.6	Продуктивність (виконаний об'єм робіт)	Від 0 до 408
5.7	Інтенсивність праці (здатність у короткі терміни виконувати певний об'єм робіт)	Від 0 до 408
5.8	Дотримання трудової дисципліни	Від 0 до 408
5.9	Чітко висловлює посадові інструкції	Від 0 до 408
5.10	Точно вчасно виконує покладені на нього зобов'язання	Від 0 до 408
6.	Використання ресурсів	Від 0 до 408
6.1	Вносить активний внесок у раціональне використання ресурсів органу виконавчої влади	Від 0 до 408
6.2	Орієнтованість на ефективність поточної діяльності	Від 0 до 408
6.3	Застосування використання часу і ресурсів, витрачених на втілення поставленої задачі	Від 0 до 408

Таблиця 3.12 – Шкала оцінок діяльності публічних службовців (Г)

№ п/п	Кількісне оцінювання		Якісне оцінювання
	У відсотках	У балах	
1.	100 - 91	408-368	Чудове
2.	90-81	367-327	Відмінне
3.	80-61	326-246	Дуже гарне
4.	60-41	245-164	Гарне
5.	40-21	163-83	Задовільне
6.	20-11	82-42	Незадовільне
7.	10 і менше	41 і менше	Вкрай незадовільне

Для оцінювання ефективності системи публічного кадрового

забезпечення управління необхідно зробити оцінювання головних її підсистем: кандидатів на заміщення вакантних посад, безпосередньо публічні службовці й оцінити діяльності публічних службовців,

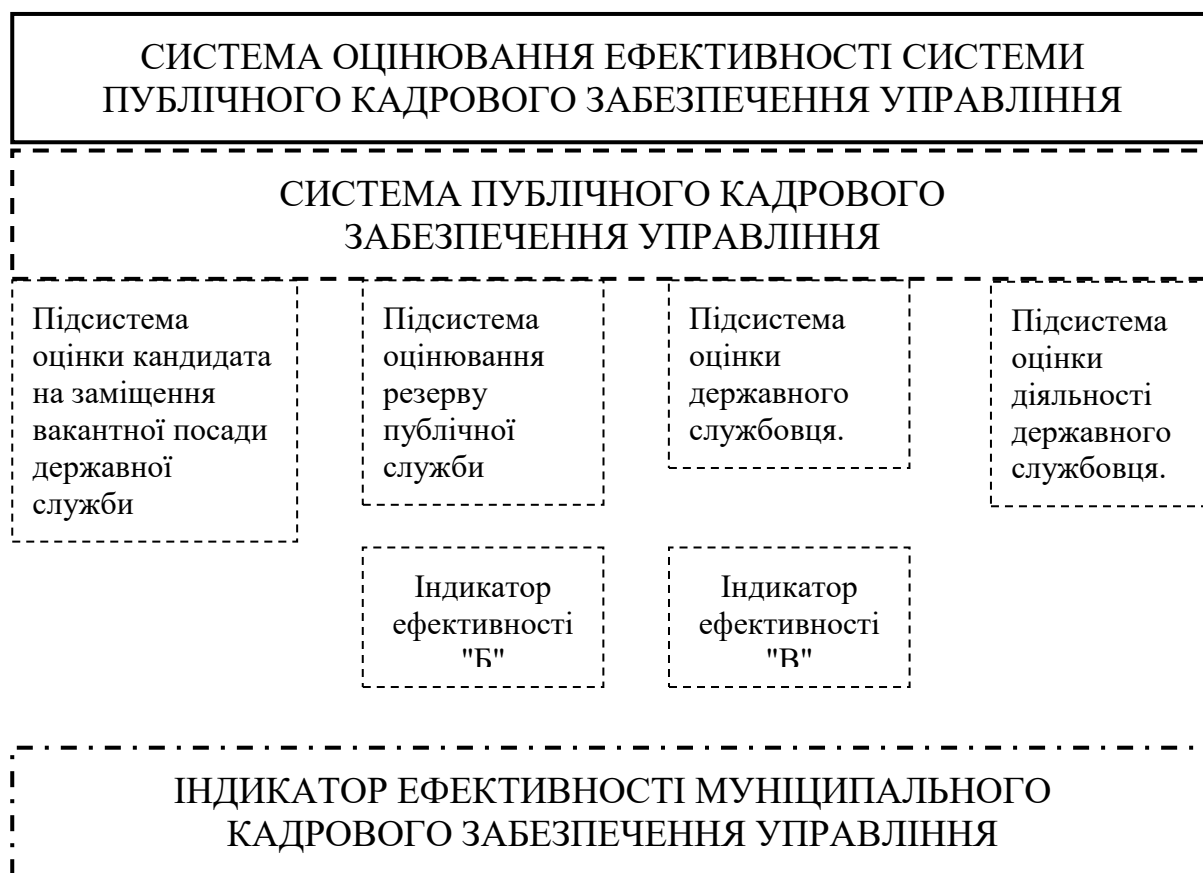


Рисунок 3.2 – Система оцінювання ефективності системи публічного кадрового забезпечення управління

Розглянемо алгоритм оцінювання й ефективності публічного кадрового забезпечення управління. Як ми вже відзначали, специфіка публічного управління виникає, насамперед, з особливостей публічного утворення як об'єкта управління. Виходячи з багатофункціонального характеру публічного утвору, впливає, зокрема, враховувати, що, ефективність публічного управління, не можна зводити лише до економічної ефективності в чинність того, що в нашому випадку ми одержуємо соціальну ефективність у межах тих або інших управлінських рішень: в якості основного показника оцінювання ефективності, публічного кадрового забезпечення управління нами пропонується індикатор ефективності публічного кадрового забезпечення

управління.

Під індикатором ефективності публічного кадрового забезпечення управління розуміється показник, що відображає якість публічного кадрового забезпечення управління. Розрахунки даного показника будуть проводитися на основі запропонованих оцінювальних критеріїв і підсистем оцінок.

Для початку необхідно розрахувати індикатори ефективності “А, Б, В, Г”.

Під індикатором ефективності “А” розуміється показник, що відображає якість кандидатів, що претендують на заміщення вакантних посад публічної служби. Під індикатором ефективності “Б” розуміється показник, що відображає якість кандидатів, що знаходяться у резерві публічної служби. Під індикатором ефективності “В” розуміється показник, який відображає якість публічних службовців. Слід зазначити, що індикатори ефективності вищевказаних підсистем розраховуються по кожному кандидату на заміщення вакантної посади публічної служби (А), що й лежить у резерві публічної служби (Б), по кожному публічному, що служить (В) і діяльності кожного публічного, що служить (Г) публічного утворення. Таким чином, при проведенні відповідних розрахунків індикатор ефективності публічного кадрового забезпечення управління (ІЕПКЗУ) буде варіюватися у діапазоні від ПРО до 208 (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Шкала оцінок ефективності публічного кадрового забезпечення управління (ІЕПКЗУ)

№ п/п	Кількісне оцінювання		Якісне оцінювання
	У відсотках	У балах	
1.	100 - 91	208-189	Чудове
2.	90-81	188 - 168	Відмінне
3.	80-61	167-127	Дуже гарне
4.	60-41	126-87	Гарне
5.	40-21	86-46	Задовільне
6.	20- 11	45-25	Незадовільне
7.	10 і менше	24 і менше	Вкрай незадовільне

Для успішної реалізації тих або інших новацій у сфері соціально-економічних утворень застосування цих заходів необхідне та посилює

мотивацію як представників органів публічної місцевої влади, так і населення у досягненні обґрунтованих цілей розвитку.

3.3 Обґрунтування ефективності заходів щодо вдосконалювання системи управління персоналом у державній службі

Перевагами для оцінюваних службовців Хоростківської міської ради є: рівні можливості продемонструвати свій потенціал для просування по службі; більш глибоке розуміння своїх обов'язків і необхідних для успіху якостей; здатність виражати свої інтереси, очікування та мету відносно кар'єри в умовах, спеціально створених для ефективного використання інформації; здатність до навчання від зворотного зв'язку на їхні індивідуальні сильні та слабкі сторони та загальної здатності до саморозвитку; здатність ухвалювати рішення щодо свої особисті плани у галузі кар'єри та життєвих цілей, заснованих на більш широкій інформації.

Саме інформаційні технології, поряд з прогресивними технологіями матеріального виробництва, значно підвищують продуктивність праці.

В якості проєкту системи розвитку персоналу пропонується впровадити комп'ютерну навчально-контролюючу систему, призначену для організації процесу навчання й атестації працівників Хоростківської міської ради у навчальних класах спеціалізованих навчальних центрах або безпосередньо на місцях.

При реалізації запропонованих заході будуть застосовуватися комп'ютерні технології, які дозволять застосовувати самонавчання.

Основні характеристики системи містять у собі:

- можливість організації процесу самопідготовки;
- гнучкі налаштування для управління режимами приймання іспитів;
- можливість безперервного моніторингу процесу проходження тестування;
- зберігання та протоколювання всіх результатів роботи із системою;

- універсальний механізм формування протоколів за результатами проходження іспиту;

- можливість створення власних навчальних курсів;

Даний програмний продукт призначений вирішувати проблеми навчання, підвищення кваліфікації й атестації персоналу органу місцевого самоврядування.

Навчально-контролююча система використовує всі переваги інтернет-технологій, серед яких – можливості одночасної спільної роботи великої кількості користувачів, а також навчання й атестації територіально вилучених користувачів.

Алгоритм роботи з ПО наступний:

- тестований реєструється у системі для одержання білета (вибір білета відбувається засобами програмного комплексу з використанням методу випадкових чисел);

- тестований послідовно відповідає на запитання білета;

- відповіді на запитання фіксуються в підсумковій відомості (відомість містить перелік питань із вказівкою відповіді, даного співробітника, і вказівкою правильності відповіді);

- за підсумками роботи з ПО можна сформувавши протокол, відповідний до вимог Положення про порядок проведення атестації та порядку здачі кваліфікаційного іспиту державними цивільними службовцями центрального апарата та керівниками міськради.

Усі дані по проведених атестаціях зберігаються у системі, що забезпечує можливість доступу до повного архіву результатів тестування. Це може бути корисно при плануванні повторної перевірки або позачергової атестації, а також для формування різних статистичних звітів.

Використання автоматизованих технологій у проведенні навчання та атестації керівників і фахівців публічної організації підвищує ефективність процесу навчання й атестації за рахунок оптимізації робочого часу.

Система має модульну структуру та у даний момент містить у собі наступні блоки: “НАВЧАННЯ”, “ІСПИТ” і “ФАХІВЕЦЬ”.

Основне функціональне призначення модуля “НАВЧАННЯ” – надання користувачу дидактичних матеріалів для самопідготовки до здачі іспитів. Також модуль дає користувачу можливість перевірити якість засвоєння навчального матеріалу за допомогою контрольних запитань.

Основне призначення модуля “ІСПИТ” – автоматизація процедури приймання іспитів. Серед функцій, які підтримує даний модуль, слід виділити:

- підготовка екзаменаційного профілю;
- проведення іспиту у територіально вилучених користувачів;
- можливість контролю над ходом здачі іспиту у режимі онлайн;
- можливість об’єднання декількох навчальних курсів у межах одного іспиту;
- експорт результатів проведення іспиту в MS Excel;
- робота з бібліотекою бланків документів для документування результатів проведення іспиту;
- зберігання результатів проведення іспитів у базі даних з можливістю пошуку тощо.

Викладач також має можливість самостійно настроїти процедуру здачі іспиту: система дозволяє у довільному порядку відповідати на контрольні запитання, реалізує можливість обмеження часу відповіді на контрольне питання або екзаменаційний білет. Також настроюються принципи формування екзаменаційного білета та багато чого іншого.

Система має гнучку конфігурацію результуючих протоколів здачі іспиту з урахуванням вимог конкретної публічної організації. Створені користувачем бланки документів для документування результатів проведення іспиту зберігаються у системі та можуть бути використані у наступній роботі.

Основне функціональне призначення модуля “ФАХІВЕЦЬ” – створення власних навчальних курсів.

Для написання даної програми програмісту буде потрібно 4 місяця.

Крім того, для більш ефективної роботи впливає створення бази кращих працівників Хоростківської міської ради, де буде повна характеристика кожного працюючого з описом заслуг, досягнень, результатів навчання, ступеня кваліфікованості та можливої посади на заміщення.

Що стосується кадрового резерву, то ми пропонуємо скоротити час відновлення з 3 років до 1 року через те, що за 3 роки інформація застаріває та може не відповідати дійсності.

Таблиця 3.14 – Витрати на реалізацію проекту системи розвитку персоналу у Хоростківській міській раді

Проблема	Найменування статті витрат	Витрати на реалізацію заходів	Відповідальний
Атестація персоналу носить чисто формальний характер.	Внесення змін у Положення про атестацію персоналу	У межах заробітної плати працівників відділу кадрів	Начальник відділу кадрів
Повільно, а часом і практично неможливе просування по кар'єрних сходах.	Створення внутрішньої бази даних	У межах заробітної плати програміста	Начальник відділу інформаційних технологій, автоматизованих систем управління та зв'язку
Відновлення кадрового резерву відбувається раз у 3 роки	Внесення змін у Положення кадровому резерву	У межах заробітної плати працівників відділу кадрів	Начальник відділу кадрів
Не функціональна система навчання персоналу	Написання програми по навчанню, розвитку працівників, на витрати з розробки алгоритму; витрати на придбання комплексу технічних засобів; Витрати на впровадження; Витрати на написання та налагодження	У межах заробітної плати програміста. Купівля нового програмного забезпечення (Microsoft Windows 10 32 bit/64bit) – 11424 грн. Купівля нового системного блоку (HP Prodesk 400) – 30990 грн. У межах заробітної плати програміста У межах заробітної плати програміста	Начальник відділу інформаційних технологій, автоматизованих систем управління та зв'язку
Разом:		42414 грн.	

Отож, для вдосконалювання системи управління персоналом у

Хоростківській міській раді можна впровадити наступний комплекс заходів щодо поліпшення системи атестації працівників, створення внутрішньої бази даних, скорочення відновлення кадрового резерву до 1 року та написання програми по навчанню та розвитку службовців, на реалізацію всіх заходів витрати складуть 42414 грн.

Вище нами наведені заходи щодо вдосконалювання системи управління персоналом. Ефективність запропонованих заходів полягає у наступному:

- поліпшення системи атестації працівників;
- створення внутрішньої бази даних;
- поліпшення системи кадрового резерву.

Визначимо витрати на впровадження заходів. Для впровадження першого та третього заходу витрати не потрібні, тому що їхня реалізація буде проходити у межах заробітної плати працівників відділу кадрів. Для впровадження другого заходу також витрати не потрібні, тому що їхня реалізація буде проходити у межах заробітної плати програмістів відділу інформаційних технологій, автоматизованих систем управління та зв'язку. Для впровадження четвертого заходу будуть потрібні витрати на купівлю устаткування у відділ інформаційних технологій, автоматизованих систем управління та зв'язку для написання програми по навчанню та розвитку службовців. До них входить купівля нового системного блоку та програмного забезпечення, тому що для написання даної програми буде потрібно більш нова техніка, а робота буде виконана програмістами даного відділу у межах заробітної плати.

Перелік витрат від впровадження заходів представлено у табл. 3.15. Економічна ефективність проєкту полягає у наступному:

$$E_f = D - B, \quad (3.1)$$

де E_f – економічна ефективність,

D – дохід у поточному періоді;

B – витрати на заходи.

$$E\phi = 2\,040\,832 - 42\,414 = 1\,998\,418 \text{ грн.}$$

Розрахуємо термін окупності запропонованих нами заходів:

$$B = Z_p / E\phi, \quad (3.2)$$

де B – термін окупності запропонованих витрат;

Z_p – витрати на реалізацію заходів, грн.;

$E\phi$ – економічна ефективність від реалізації заходів, грн.

$$B = 42\,414 / 1\,998\,418 = 0,021 \text{ року.}$$

Можна зробити висновок, що комплекс заходів, запропонований нами по вдосконалюванню системи управління персоналом у Хоростківській міській раді сприяє забезпеченню публічної організації висококваліфікованими працівниками при мінімальних витратах. Слід акцентувати увагу, що ефективність характеризує не тільки результативність публічної діяльності, але і її економічність, тобто досягнення певного результату з мінімальними витратами. Тим самим практично всі запропоновані заходи будуть виконані у межах заробітної плати службовців, що беруть участь у їхній реалізації та вкладеннях у розмірі 42414 грн. на закупівлю необхідного устаткування.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Охорона праці.

В роботі розробляється мультиагентна програмна система для прогнозування курсу криптоактиву біткойн. Зокрема, вирішуються завдання: проектування, розробка та практична реалізація даної мультиагентної програмної системи. Вирішення цих завдань передбачає використання різного роду обладнання - комп'ютерної техніки, зокрема, персональних комп'ютерів, периферійних пристроїв, тощо. Таким чином, виникає цілий ряд важливих питань пов'язаних з обов'язковим дотримання вимог з охорони праці, зокрема, техніки безпеки, пожежної безпеки на робочому місці, відповідно з діючими нормативно-правовими актами та встановленими нормами, оскільки це лежить в основі збереження життя людей.

Для належної та безпечної роботи людей з проектування, розробки та практичної реалізації програмної системи необхідно організувати безпечні умови праці. При цьому керівник несе безпосередню відповідальність за порушення нормативно-правових актів з охорони праці.

До початку виконання всіх видів робіт серед інженерів розробників програмного забезпечення проведено інструктаж з техніки безпеки на робочому місці відповідно до вимог типового положення про інструктажі, спеціальне навчання та перевірку знань з питань пожежної безпеки на підприємствах, в установах та організаціях України ДБН В.1.1-7-2016 „Пожежна безпека об'єктів будівництва та НПАОП 0.00-4.36-05. Розробка програмного забезпечення та проведення досліджень відбувались відповідно до Закону України "Про охорону праці" та "Правил охорони праці при експлуатації електронно-обчислювальних машин" та

Державних санітарних правил і норм роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин, а також НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями» [35].

Організація робочого місця інженера розробника програмного забезпечення відповідає усім ергономічним вимогам щодо робочого місця: ДСТУ 8604:2015 «Дизайн і ергономіка. Робоче місце для виконання робіт у положенні сидячи. Загальні ергономічні вимоги». Відстань від екрана до ока фахівців, які працюють за комп'ютером визначається згідно з вимогами ДСанПіН 3.3.2.007-98. Розміщення принтера або іншого пристрою введення-виведення інформації на робочому місці має забезпечувати добру видимість екрана комп'ютера, зручність ручного керування пристроєм введення-виведення інформації в зоні досяжності моторного поля згідно з вимогами ДСанПіН 3.3.2.007-98.

Електробезпека на робочому місці інженера розробника програмного забезпечення повинна відповідати вимогам Правил безпечної експлуатації електроустановок споживачів, затверджених наказом Держнаглядохоронпраці від 09.01.98 N 4 , зареєстрованих у Міністерстві юстиції України 10.02.98 за N 93/2533 (НПАОП 40.1-1.21-98).

Для забезпечення електробезпеки при роботі персональних комп'ютерів та периферійних пристроїв під час проведення досліджень електромережа відповідала наступним правилам: лінія електромережі живлення виконана, як окрема групова трипровідна мережа, шляхом прокладання фазового, нульового робочого та нульового захисного провідників; нульовий захисний провідник використовується для заземлення електроприймачів; електричне устаткування, електропроводи та кабелі мають апаратуру захисту від струму короткого замикання та інших аварійних режимів; під час монтажу та експлуатації електромережі необхідно повністю унеможливити виникнення електричного джерела загоряння внаслідок короткого замикання та перевантаження проводів, обмежено застосування проводів з

легкозаймистою ізоляцією та застосовано негорючу ізоляцію; електричне устаткування підключено до мережі лише за допомогою справних штепсельних з'єднань і розеток заводського виготовлення; у штепсельних з'єднаннях та електророзетках є спеціальні контакти для підключення нульового захисного провідника.

Також враховано умови та норми вимог до приміщення, де розміщені робочі місця інженерів розробників програмної системи з точки зору пожежної безпеки: державні будівельні норми ДСТУ Б.В.1.1-36:2016 „Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою”; ДБН В.1.1-7-2016 „Пожежна безпека об'єктів будівництва”. Приміщення з робочими місцями інженерів розробників програмного забезпечення облаштоване автоматичними установками пожежогасіння та пожежної сигналізації, що відповідає державним будівельним нормам "Інженерне обладнання будинків і споруд. Пожежна автоматика будинків і споруд", затверджених наказом Держбуду України від 28.10.98 N 247. Окрім цього, приміщення, де розміщені робочі місця інженерів розробників програмного забезпечення, має бути оснащено вогнегасниками, кількість яких визначається згідно з вимогами ДСТУ 4297:2004 «Пожежна техніка. Технічне обслуговування вогнегасників». Загальні технічні вимоги і з урахуванням граничнодопустимих концентрацій вогнегасної рідини відповідно до вимог НАПБ А.01.001-2014. Проходи до засобів пожежогасіння мають бути вільними.

Приміщення для роботи повинно мати природне та штучне освітлення відповідно до ДБН В.2.5-28-2006. Природне освітлення забезпечується через світлові прорізи, коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче ніж 1,5%. Розраховується КПО за методикою викладеною в ДБН В.2.5-28-2006. Штучне освітлення в приміщенні з робочими місцями для інженерів розробників програмного забезпечення забезпечувалось системою загального рівномірного освітлення. В якості джерела світла для штучного освітлення використані люмінесцентні лампи типу ЛБ.

Таким чином, в результаті аналізу вимог щодо охорони праці визначено особливості організації робочих місць інженерів розробників програмного забезпечення, а саме, ергономічні вимоги, вимоги з електробезпеки, вимоги пожежної безпеки, вимоги щодо природного та штучного освітлення для ефективної і безпечної роботи.

4.2 Прогнозування можливої обстановки під час надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу.

У роботі розглянуто процеси проектування, розробки та практичної реалізації мультиагентної програмної системи для прогнозування у часі курсу криптоактиву біткойн. Дана система в основі своєї роботи використовує програмні агенти на основі нейромережових технологій. Оскільки, нейромережові технології є універсальними обчислювальними технологіями, тобто можуть бути використаними для вирішення довільних алгоритмічно розв'язуваних задач із довільної сфери людської діяльності, то доцільно розглянути їх застосування для прогнозування у часі різного роду динамічних процесів із сфери безпеки в надзвичайних ситуаціях в мирний та військовий час.

Отже, нейромережові програмні агенти, які використовуються у даній мультиагентній системі можуть бути використаними для прогнозування у часі поширення різного роду вірусів у спільноті людей, тобто прогнозування зростання кількості хворих на той чи інший вірус, а значить апіорі готувати визначену кількість ліжокмісць у лікарнях для госпіталізації майбутніх вірусинфікованих хворих. На основі таких прогнозів у часі можна заздалегіть підготувати лікарні до прийому необхідної кількості інфікованих людей і цим самим уникнути надзвичайної ситуації – колапсу медичної системи, як на регіональному рівні так і на державному рівні. В контексті цього слушно буде зазначити, що автор даної магістерської роботи проводив розробку та тестування нейромережових програмних агентів при прогнозування у часі кількості хворих на коронавірус в регіоні

Тернопільської області на основі динамічних у часі даних, які були в Інтернет просторі. Оновлення прогнозування у часі кількості хворих на коронавірус відбувалося щоденно з горизонтів прогнозування на один тиждень вперед. Середня похибка прогнозування у часі кількості інфікованих на коронавірус у Тернопільській області склала 3-4 %. Цінність такого роду прогнозних у часі даних уможливорює уникнення колапсу медичної системи у надзвичайній ситуації експоненційного зростання кількості інфікованих людей на коронавірус.

Також можна застосовувати такого роду нейромережеві програмні агенти для прогнозування у часі різного роду процесів надзвичайних ситуацій у військовий час. Наприклад, що стосується прогнозування у часі імовірності застосування неконвенційної зброї, наприклад, застосування зброї масового ураження, наприклад, ядерної зброї, яка приведе до виникнення надзвичайної ситуації у вигляді радіоактивного забруднення, різного роду масових пошкоджень на великій території за короткий проміжок часу.

На сьогодні у військовій науці та безпеці надзвичайних ситуацій прогнозування імовірності виникнення у часі надзвичайної ситуації, як наслідку застосування неконвенційної зброї у вигляді ядерного вибуху з плином часу стає надзвичайно актуальним.

Прогнозування у часі імовірнісної міри виникнення такого виду надзвичайної ситуації на основі нейромережевих програмних агентів є цілком реальною задачею, оскільки такого роду нейромережеві агенти володіють високою точністю прогнозування у часі різного роду процесів і дають стабільно точні результати на різних часових горизонтах, тобто короткостроковому часовому горизонті, середньостроковому часовому горизонті та довгостроковому часовому горизонті. Така висока точність досягається завдяки технології глибокого навчання та того факту, що такі нейронні мережі роблять прогнозування на основі інформації різної модальності, яку вони збирають з найрізноманітніших джерел цифрового світу, наприклад, Інтернету, зокрема, різних соціальних мереж, месенджерів, веб-порталів,

розвідок, тощо. Під різними модальностями розуміються всі види інформації, тобто, текстова, візуальна, числова, тощо.

Таку задачу під час військового стану – прогнозування у часі виникнення надзвичайної ситуації, як наслідку застосування неконвенційної зброї, наприклад, ядерної бомби, можна алгоритмічно формалізувати. Розгляньмо алгоритмічну формалізацію задачі прогнозування у часі імовірнісного значення виникнення надзвичайної ситуації, як наслідку ядерного удару. Отже, триває у часі війна, яку веде дві або більше сторін з використанням конвенційної зброї. У часі розгортаються перемінні успіхи кожної із сторін, тобто, процес розгортається у часі із певною сезонною компонентою, також у часі може бути трендова компонента успішності однієї із сторін і не успішності іншої із сторін, причому різної форми, лінійної, або логарифмічної, або експоненційної. Також розгортання такого роду військового процесу супроводжується шумовими ефектами типу локальними боями, які приводять до перемінних успіхів кожної із сторін на локальному проміжку фронту. Загальний часовий проце можна розглянути як адитивну, або як мультиплікативну суміші вище названих процесів. Тривалий у часі процес ведення бойових дій виснажує ресурси не лише техніко-військові, людські, але й головне психічні. Виснаження психіки кожного з головнокомандувачів ворогуючих сторін приводить до збільшення значення імовірності застосування ними ядерного удару, який у свою чергу викличе надзвичайну ситуацію у вигляді масових пошкоджень, радіаційного забруднення, тощо. Використовуючи останні знання з нейробіології щодо існування дзеркальних нейронів маси в соціальних мережах, месенджерах в стані відзеркалювати психічний стан своїх політичних лідерів, які є головнокомандувачами військ кожної із сторін і у великій статистиці постів переписок величезної кількості людей нейронні мережі, які лежать в сучасних системах штучного інтелекту, наприклад ChatGPT, та технології глибокого навчання можуть з високою точністю спрогнозувати значення імовірнісної міри виникнення психічного стану у тої чи іншої сторони щодо нанесення ядерного удару і як наслідок виникнення надзвичайного стану.

Таким чином, на основі великих даних різної модальності з різних інтернет джерел, наприклад, соціальних мереж, месенджерів, тощо, технології глибокого навчання, які лежать в основі роботи сучасного штучного інтелекту (типу ChatGPT) на основі нейромережових технологій можна прогнозувати у часі значення імовірнісної міри виникнення надзвичайної ситуації, як наслідку використання неконвенційної зброї, типу ядерного удару однією із воюючих сторін під час військового стану.

ВИСНОВКИ

Розкрито особливості публічної діяльності Хоростківської міської ради. Місцеві державні ради несуть подвійну відповідальність (перед державою і перед місцевою громадою), виконуючи функції представника центру на місцях і функції із забезпечення життєдіяльності відповідної території. Названо основні завдання, які ставляться перед Хоростківською міською радою.

Нами був запропонований проєкт по оптимізації функцій оцінювальної діяльності у практиці управління професійними компетенціями працівників публічної організації. Для моніторингу професійних компетенцій керівників Хоростківської міської ради був розроблений типовий оцінювальний аркуш, що дозволяє на першому етапі експертного оцінювання в ході інтерактивних тренінгів виявити вектор і динаміку змін. У контексті концепції, запропонованої нами, важливо правильно оцінити рівень відповідності знань, компетентності працівника, працевіддачі, лояльності та прихильності професійним традиціям, для чого використовується запропонований спосіб оцінювання. Пропоновані виправні коефіцієнти враховують не тільки формальні характеристики персоналу, але й їх об'єктивну наявність і використання в повсякденній трудовій діяльності. Якщо в працівника всі оцінювання одиниці, то він відповідає стратегічним цілям розвитку організації й робочого місця, якщо є хоча б один "ПРО", то після вияснення причин невідповідності необхідне додаткове навчання. При наявності хоча б однієї оцінювання "1,1", лінійному керівникові слід задуматися про своєчасну ротацію з метою запобігання втрати інтересу до роботи..

Пропонована методика дозволяє оцінити відповідність наявних і потенційних компетенцій персоналу стратегічним цілям організації й сприяє реалізації персоніфікованої кадрової політики, залученню працівників до управління, вироблення обґрунтованої позиції посібника з відношення до кожного працівника, навчання, розвитку та утриманні вагомих співробітників, оптимізації оплати й стимулювання праці. Опираючись на персональне

оцінювання компетенцій працівників, їх потреб у розвитку та навчанні, вони інтегрують економічні та соціальні інтереси працедавця й індивіда у реалізації організаційної та професійної кар'єри.

Другою пропозицією є розроблення індикаторів ефективної системи публічного кадрового забезпечення управління Хоростківської міської ради. пропонуємо наступну систему публічного кадрового забезпечення управління. Дана система містить у собі такі підсистеми, як кандидати на заміщення вакантних посад, безпосередньо публічні, що служать для оцінювання діяльності публічних службовців. Ці підсистеми при об'єднанні у єдину систему приводять до якісного кадрового забезпечення публічного управління, а, відтак, до ефективного управління публічним утворенням. При оцінюванні кандидатів на заміщення вакантної посади публічної служби, резерву публічних службовців, публічних службовців і їх діяльності слід використовувати усю шкалу оцінок. Члени експертної комісії, що здійснюють відбір, повинні намагатися уникнути спокуси ставити середні оцінювання. Не можна також ставити оцінювання із плюсом або з мінусом (3+ або 5-). Разом, загальна чисельність членів міжпублічної експертної комісії складе 7 осіб.

З метою спрощення, оцінювання ефективності системи публічного кадрового забезпечення управління, запропоновану систему необхідно перетворити у вигляді укрупненої системи оцінювання ефективності публічного кадрового забезпечення управління. Пропонуємо для оцінювання кандидатів на заміщення вакантних посад публічної служби, оцінювання резерву публічних службовців, публічних службовців і їх діяльності для оцінювання "масштабну лінійку". Результати, які надають тепер можливість одержати за допомогою оцінювальних процедур, дозволяють оцінити не тільки можливість кожного службовця, але і в цілому систему публічного кадрового забезпечення управління. Особлива увага в оцінюванні кадрового забезпечення слід приділяти оцінюванню ефективності діяльності публічних службовців.

Розраховано індикатори ефективності "А, Б, В, Г". Під індикатором ефективності "А" розуміється показник, що відображає якість кандидатів, що претендують на заміщення вакантних посад публічної служби. Під індикатором

ефективності “Б” розуміється показник, що відображає якість кандидатів, що знаходяться у резерві публічної служби. Під індикатором ефективності “В” розуміється показник, який відображає якість публічних службовців. Таким чином, при проведенні відповідних розрахунків індикатор ефективності публічного кадрового забезпечення управління (ІЕПКЗУ) буде варіюватися у діапазоні від ПРО до 208.

Обґрунтовано ефективність заходів щодо вдосконалювання системи управління персоналом у державній службі. Робота з персоналом і вдосконалювання професійної підготовки є вирішальними факторами для підвищення ефективності системи управління Хоростківської міської ради, забезпечення її єдності, продуктивності. Слід враховувати особливості конкретних підрозділів і служб, місцевої специфіки. Специфіка структури кадрових ресурсів у публічній установі характеризується неоднорідністю її контингенту. Відповідно, правове регулювання кадрових питань у міськраді носить диференційований характер. Робота з персоналом і вдосконалювання професійної підготовки є вирішальними факторами для підвищення ефективності системи управління Хоростківської міської ради, забезпечення її єдності, продуктивності. Слід враховувати особливості конкретних підрозділів і служб, місцевої специфіки.

Система управління побудована на основі функцій, виконуваних кожним елементом даної системи. На чолі системи управління перебуває начальник Хоростківської міської ради, що здійснює стратегічне управління публічної організації та координацію діяльності керівного складу. Організаційна структура забезпечує керованість, погодженість, своєчасність і координацію між різними підрозділами. Кадри чітко знають свою мету та завдання.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. // Відом. Верхов. Ради України. 1996. №30. Ст.141
2. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” від 21 травня 1997 р. № 280/97 // ВВР України. 1997. №24. Ст. 2
3. Закон України “Про внесення змін до Закону України “Про звернення громадян щодо електронного звернення та електронної петиції” від 2 липня 2015 року [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/>
4. Закон України “Про внесення змін до деяких законів України щодо добровільного приєднання територіальних громад” [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1851-19>
5. Закон України “Про засади державної регіональної політики” від 5 лютого 2015 року [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/>
6. Закон України “Про державну службу” від 16 груд. 1993 р. № 3723-12 [Електронний ресурс]. URL: zakon0.rada.gov.ua/laws/show/3723-12.
7. Закон України “Про добровільне об'єднання територіальних громад” від 5 лютого 2015 року [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/>
8. Закон України “Про місцеві державні адміністрації” від 09 квітня 1999 року [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/>
9. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=280%2F97-%E2%F0>
10. Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.help/law/2493III/edition/01.01.2017/page2>
11. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Концепція від 01.04.2014 № 333-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%8>.

12. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80/conv>.

13. Андрієвський Т. Децентралізація – запорука процвітання. Вісник міністерства доходів і зборів України, 2014. №36. С. 301-309

14. Баймуратов М. Децентралізація та компетенція місцевого самоврядування в Україні. Віче, 2015. №12. С. 14-17.

15. Батанов О. Розвиток конституційного законодавства про статус територіальних громад в Україні: доктринальні та прикладні аспекти. Віче, 2015. №12. С.18-22

16. Борденюк В.І. Деякі аспекти співвідношення місцевого самоврядування держави і громадського суспільства в Україні. Право України. 2014. №12. С. 9-17.

16. Бородін Є.І., Тарасенко Т.М. Розвиток системи місцевого самоврядування в Україні. Аспекти публічного управління, 2015. №4. С.55-61

17. Брижань І.А. Умови та чинники переходу України до моделі сталого розвитку. Вісн. Полтав. держ. аграр. акад, 2013. №1. С. 128-133.

18. Вишневський С.Ф. Деякі проблеми теорії функцій органів самоорганізації населення. Держава і право: зб. наук. праць. Ін-т держави і права імені В.М. Корецького НАН України. К., 2014. Вип. 65: Юридичні і політичні науки. С. 92-100.

19. Власюк О.С. Шляхом децентралізації: виклики, ризики та пріоритети реформування регіонального розвитку в Україні. Регіональна економіка, 2015. №1. С.5-18

20. Воронкова В.Г. Муніципальний менеджмент: навч. посіб. К.: ВД “Професіонал”, 2014. 256 с.

21. Врублевський О.С. Співробітництво територіальних громад (бібліотечка місцевого самоврядування). К.: ІКЦ “Легальний статус”, 2014. 56 с.

22. Гордєєв О.К. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальної громади: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.04 “Місц.

Самоврядування”. Одес. регіон. ін-т держ. упр. нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Одеса, 2014. 20 с.

23. Інституційний розвиток місцевого самоврядування в Україні в умовах державно-управлінських реформ: монограф. / кол. авт.: І.В. Козюра, Ю.Г. Іванченко, А.О. Краснейчук та ін. Ін-т проблем держ. упр. та місц. самоврядування нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Лубни: Інтер Парк, 2013. 180 с.

24. Камінська Н.В., Бойко Г.В. Еволюція місцевого та регіонального самоврядування в умовах розвитку європейської демократії. Архіви України, 2014. №4-5 (292-203). С. 73-83

25. Кресіна І., Стойко О. Перспективи децентралізації влади у контексті регіональної політики України. Чи йдемо в Європу? Публічне право, 2015. №2. С. 12-17.

26. Кубай Т.Є. Актуальні проблеми становлення системи місцевого самоврядування в Україні. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування, 2014. №2. С. 7-12

27. Канавець М.В. Сучасні підходи та зарубіжний досвід децентралізації публічної влади на місцевому і регіональному рівнях. Вісн. Київського нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. Філософія. Політологія, 2015. № 1 (119). С. 103-109.

28. Карпінський Ю. Аналіз проблем сучасного стану адміністративно-територіального устрою України. Проблеми трансформації територіальної організації влади: Зб. мат. та док. К.: Атіка, 2005. С. 242–251.

29. Любченко П. Місцеве самоврядування в Україні: концептуальні підходи реформування // Право України. 2015. №5 С. 55-60.

30. Матвієнко А.С. Правове регулювання реформування територіальної влади в Україні на сучасному етапі. Держава і право: зб. наук. праць. Ін-т держави і права імені В.М. Корецького НАН України. К., 2014. Вип. 65: Юридичні і політичні науки. С. 314-321.

31. Надання адміністративних послуг: навчально-методичний посібник для системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / уклад. Ліпенцев А. В. /

Canadian Bureau for International Education. URL:
http://net.cbie.ca/projects/Data%5Ccd%20012-Lviv_Adminservices_module%20Text_UKR.pdf

32. Нижник Н. Про співвідношення категорій «процес» і «механізм» та їх використання в управлінській діяльності органів виконавчої влади / Н. Нижник, Г. Леліков, С. Мосов // Вісник державної служби України, 2011. № 3. С. 80 –87.

33. Оболенський О.Ю., Горбатюк В.І. Адміністративні послуги у сфері управління державними фінансами [Електронний ресурс]. Державне управління: теорія та практика. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2013_1_18.pdf

34. Оболенський О. Ю. Державна служба України: реалізація системних поглядів щодо організації та функціонування: монографія. Хмельницький: Поділля, 2018. 294 с.

35. Одінцева Г.С., Мельтюхова Н.М. Теорія і історія державного управління : опорний конспект лекцій і методичні вказівки до проведення практичних занять. Х.: УАДУ, 2011. 136 с.

36. Орцева О. С. Поняття та основні види механізмів формування та реалізації державної політики у сфері розвитку громадянського суспільства / О. С. Орцева // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу “Києво-Могилянська академія”]. Сер.: Державне управління, 2014. Т. 235, Вип. 223. С. 71-75.

37. Планування та забудова міст, селищ і функціональних територій. Благоустрій територій ДБН 5.2.2-5:2011, 2012. К.: Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. 44 с.

38. Муніципальні фінанси: навч. посіб. за ред. д.е.н., проф. О.П. Кириленко. Тернопіль: Астон, 2015. 360 с.

39. Найпак Д. В. Упровадження організаційних змін: фактор персоналу. Управління розвитком: зб. наук. статей. Х.: Вид. ХНЕУ, 2018. № 20. С. 78-81.

40. Куйбіда В.С., Хорошенюк О.В. Організація публічної служби в Україні: монограф. Кам’янець-Подільський: ПП Звойленко Д.Г., 2016. 272 с.

41. Орзіх М. Концепція правового статусу самоврядних територій і органів місцевого самоврядування. Місцеве і регіональне самоврядування України, 2015. № 1-2 (10-11). С. 67–75.

42. Олуйко В.М., Рижих І.Г., Сурай В.М. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монограф. К.: НАДУ, 2014. 420 с.

43. Патерило І.В. Адміністративно-правові інструменти діяльності публічної адміністрації: адміністративно-правове дослідження: монограф. Х.: Діса Плюс, 2014. 414 с.

44. Плахотнюк Н.Г. Адміністративні акти органів державного управління: проблемні питання правового регулювання [Електронний ресурс]. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/apdu/2008-2/doc/5/12.pdf>.

45. Покатаєв П.С., Козаченко Ю.П. Організаційно-економічні аспекти сучасного стану місцевого самоврядування в Україні // Інвестиції: практика і досвід. 2014. №11. С.116-120.

46. Сербан Ф.І. Федералізація чи децентралізація. Виклики часу. Юридична наука. 2015. №1. С. 7-14.

47. Серьогін С.М., Гончарук Н.Т. Теоретичні засади та основні напрями реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. Аспекти публічного управління, 2015. №4. С. 111-120.

48. Хорт І. Методологічні проблеми дослідження функцій місцевого самоврядування. Віче, 2015. №12. С. 27-36.

49. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ» / В.С. Стручок –Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., –156 с. Отримано з <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

50. Навчальний посібник «ТЕХНОЕКОЛОГІЯ ТА ЦИВІЛЬНА БЕЗПЕКА. ЧАСТИНА «ЦИВІЛЬНА БЕЗПЕКА»» / автор-укладач В.С. Стручок– Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., –156 с. Отримано

з <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>

ДОДАТКИ