

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та публічного управління

ПАЦУЛА Ірина Володимирівна

Механізм регламентування діяльності персоналу
в організації / Mechanism of regulation of the
personnel activity in the organization

спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент
магістерська програма - Адміністративний менеджмент

Магістерська дипломна робота

Виконала студентка групи
АДМм-21
І. В. Пацула

Науковий керівник:
д.е.н., професор Мельник А.Ф.

Магістерську дипломну роботу
допущено до захисту:

" 07 квітня 2017 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

Тернопільський національний економічний університет

Факультет економіки та управління

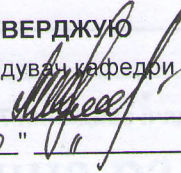
Кафедра менеджменту та публічного управління

Освітній ступінь "магістр"

спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент
магістерська програма - Адміністративний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



М. М. Шкільняк

"20" 11 2015 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

ПАЦУЛА Ірина Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

**Механізм регламентування діяльності персоналу в організації. /
Mechanism of regulation of the personnel activity in the organization**

керівник роботи

д.е.н., професор Мельник А.Ф.

затверджені наказом по університету від 3 листопада 2015 р. №629

2. Строк подання студентом закінченої дипломної роботи 28 лютого 2017 р.

3. Вихідні дані до роботи

Нормативно-правові акти України, монографічна література, періодичні видання, матеріали мережі інтернет, практичні матеріали досліджуваної організації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Далі розкрити теоретико-правові засади регламентування діяльності працівників в організації. Здійснити аналіз механізму регламентування діяльності працівників в міжмуниципальній селищній раді. Запропонувати напрями удосконалення механізму регламентування діяльності персоналу в досліджуваній організації.

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

Таблиці, графіки, діаграми, схеми.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 7 жовтня 2015 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назви етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Знавернення теми дипломної роботи згідно з міркуваннями кафедри та оформлення титулу магістерської роботи	до 15.11.2015р	
2.	Написання теоретичної частини магістерської роботи (1 розділ роботи)	до 15.03.2016р.	
3.	Написання аналітично-розрахункової частини магістерської роботи (2 розділ роботи)	до 20.05.2016р.	
4.	Написання проектної (конструктивної) частини дипломної роботи (3 розділ)	до 10.10.2016р.	
5.	Представлення чотирьох варіантів дипломної роботи, перевірка та внесення змін до керівником	до 15.11.2016р.	
6.	Формулювання зауважень та представлення шостого варіанту дипломної роботи. Підготовка суфр-важливих документів.	до 20.12.2016р.	
7.	Перевірка дипломної роботи на оформленість тексту згідно з "Анотацією"	до 01.02.2017р.	
8.	Оформлення магістерської роботи та оформлення доповіді до комісії	до 10.02.2017р.	
9.	Подання дипломної роботи на захист в державну експертно-наукову комісію.	до 15.02.2017р.	

Студент

Paцyла
підпис

Пацула І. В.

Керівник роботи

Мельник
підпис

д.е.н., професор Мельник А.Ф.



Микулинецька селищна рада

Теребовлянського району Тернопільської області

48120 Тернопільська обл. Теребовлянський р-н, смт. Микулинці, вул. С.Бандери, 11
тел.факс (03551) 5-10-42, тел. 5-12-52

вих. № 21
від 25 " 01 2016 р

Керівнику магістерської програми
з підготовки магістрів за
спеціальністю « Адміністративний
менеджмент » завідувачу
кафедри менеджменту та публічного
управління ТНЕУ
д.е.н., професору М.М. Шкільняк

Лист - замовлення

Микулинецька селищна рада зацікавлена у виконанні дипломної роботи на
тему « Механізм регламентування діяльності персоналу в організації » та просить
доручити її виконання слухачці магістратури за спеціальністю « Адміністративний
менеджмент » групи АДМм – 11 Пацулі Ірині Володимирівні

Селищний голова



П.І.Осіпчук

РЕЦЕНЗІЯ

на дипломну роботу студентки групи АДМм-21

ПАЦУЛА Ірина Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему: **Механізм регламентування діяльності персоналу в організації / Mechanism of regulation of the personnel activity in the organization**

Виконану на матеріалах: Микитинської селищної ради

Актуальність теми: визначена об'єктивною необхідністю удосконалення механізму регламентування діяльності персоналу в організації.

Самостійні розробки і пропозиції автора: Автором досліджені та узагальнені теоретико-правові засади регламентування діяльності працівників в організації; проаналізовано механізм регламентування діяльності працівників в досліджуваній організації; запропоновані конкретні удосконалення механізму регламентування діяльності персоналу в досліджуваній організації.

Практичне значення магістерської дипломної роботи: Рекомендації щодо удосконалення механізму регламентування діяльності персоналу будуть використані в практичній роботі Микитинської селищної ради.

Недоліки: Суттєвих недоліків, які б вплинули на зміст роботи не виявлено.

Загальний висновок: Дипломна робота є самостійним науковим дослідженням, містить конкретні пропозиції та рекомендації по темі дослідження, відповідає вимогам вищої школи і заслуговує відмінної оцінки. Пацула І.В. - привласнює кваліфікації „магістр з адміністративного менеджменту“.

Рецензент

Микитинської селищної ради

(посада, місце роботи, вчене звання, науковий ступінь)

Осипчук Р.І.

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

" 25 " ліста 20 17 р.





УКРАЇНА
Микулинецька селищна рада

Теребовлянського району Тернопільської області

48120 Тернопільська обл. Теребовлянський р-н, смт. Микулинці, вул. С.Бандери, 11 тел.факс (03551) 5-10-42, тел. 5-12-52

вих. № 37
від „25” 01 2017 р.

Керівнику магістерської
програми з підготовки магістрів
за спеціальністю
"Адміністративний менеджмент"
завідувачу кафедри менеджменту
та публічного управління ТНЕУ
д.е.н., професору
М. М. Шкільняк

Довідка про впровадження

Доводимо до Вашого відому, що результати дослідження Пацули Ірини Володимирівни, слухачки магістратури за спеціальністю «Адміністративний менеджмент» гр. АДМм-21, отримані у процесі виконання дипломної роботи на тему: «Механізм регламентування діяльності персоналу в організації», зокрема запропоновані напрямки удосконалення механізму регламентування діяльності персоналу в організації, мають практичну значимість та будуть запроваджені у діяльність Микулинецької селищної ради.

Селищний голова



П.І.Осіпчук

Тернопільський національний економічний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту та публічного управління

ВІДГУК

наукового керівника д.е.н., професор Мельник А.Ф.
на дипломну роботу студентки групи АДМм-21

ПАЦУЛА Ірина Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему: **Механізм регламентування діяльності персоналу в організації /
Mechanism of regulation of the personnel activity in the organization**

Актуальність теми: В умовах суттєвої структурної перебудови організації, збільшення кількості працівників, зростає потреба в удосконаленні сучасного механізму регламентування діяльності персоналу організації, як стратегічної функції, що передбачає налагодження в кожному підрозділі певних правил. З огляду на це обрана тема дослідження є актуальною.

Самостійні розробки і пропозиції автора: Проблема організації регламентування діяльності персоналу в підприємстві складається з трьох частин: 1) вивчення теоретичних аспектів; 2) запропоновано функції на новітніх технологіях для удосконалення персоналу; 3) запропоновано систему показників для оцінки якості інноваційного розвитку персоналу; 4) запропоновано механізми тестування працівників для оцінки професійної діяльності; 5) розроблені пропозиції до удосконалення функцій персоналу.

Практичне значення магістерської дипломної роботи: Автор вважає, що пропозиції, дані в його магістерській дипломній роботі, можуть бути використані в роботі менеджерської служби організації, що підтверджується відповідною довідкою про виробництво результату дослідження. Наприклад, можуть використати ці пропозиції щодо розробки матриці відповідальності, щодо системи показників для оцінки якості інноваційного розвитку персоналу, щодо оцінки адекватності

Недоліки: Загальна зауваження керівника було враховано. Водночас: 1) доцільно було б розробити великий варіант матриці відповідальності для дослідницької організації; 2) в р.3.1 не розписано як саме різні функції організації мають характерно по-різному регламентувати роботу персоналу внутрішньої організації; 3) не звернувши уваги на деталізовану роботу кожного підрозділу в зв'язку з об'єктивністю

Загальний висновок: Зважаючи на те, що магістерська дипломна робота є завершеною дослідженням, яке виконали на матеріалах реального об'єкта дослідження, місцеві академічні функції є результатом роботи автора, що є основним критерієм її значення, відповідно виконав її робота за сучасними вимогами. Автор вважає, що дослідження виконав за сучасними вимогами. Пацула І. В. зазначає на предметі дослідження магістер з адміністративного менеджменту.

Науковий керівник д.е.н., професор Мельник А.Ф.

(прізвище, ініціали)

А.Ф. (підпис)

"15" січня 2017 р.

АНОТАЦІЯ

Пацула І. Механізм регламентування діяльності персоналу в організації.
– Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за спеціальністю 8.18010018 – Адміністративний менеджмент. Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

Перший розділ присвячений дослідженню теоретико-правових засад регламентування діяльності працівників в організації.

У другому розділі здійснено аналіз механізму регламентування діяльності працівників в Микулинецькій селищній раді.

У третьому розділі сформовано пропозиції щодо вдосконалення механізму регламентування діяльності персоналу в досліджуваній організації.

ABSTRACT

Patsula I. The mechanism of regulation of staff in the organization. -
Manuscript.

Research on the education and qualification of Master specialty 8.18010018 -
Administrative Management. Ternopil National Economic University. - Ternopil,
2017.

The first section is devoted to the study of theoretical and legal bases of
regulation of employees in the organization.

The second section assesses current mechanism of the regulation of workers
in Mykulynetskiy village council.

The third section deals formed on Improvement of The mechanism of
regulation of staff in the study in local organization.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 146 сторінок, 11 рисунків, 9 таблиць, список використаних джерел із 136 найменувань.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму регламентування діяльності персоналу в органі місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є процес регламентування діяльності персоналу в організації.

Предметом дослідження є форми, методи, механізм регламентування діяльності персоналу в організації.

Одержані висновки і їх новизна полягають у розвитку теоретичних положень та формуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму регламентування діяльності персоналу в досліджуваній організації.

Ключові слова: персонал, регламентування діяльності працівників, механізм регламентування, технології регламентування, орган місцевого самоврядування.

RESUME

Thesis contains 146 pages, 11 figures, 9 tables, a list of sources of 136 items.

The aim of the thesis is to develop theoretical foundation and development of practical recommendations for improving the mechanism of regulation of staff in local government.

Object is a the process of regulation of staff in the organization.

The study examined the forms, methods, mechanisms of regulation of staff in the organization.

The resulting findings and their novelty lies in the development of theoretical positions and formation of practical recommendations to improve the mechanism of regulation of staff in the study.

Keywords: staff regulation of workers, the mechanism of regulation, technology regulation, local government.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико – правові засади регламентування діяльності працівників в організації	
1.1. Регламентування діяльності персоналу в організації як функція адміністративного менеджменту.....	7
1.2. Об’єкти регламентування та види регламентів.....	19
1.3. Нормативно – правова база діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування.....	32
Висновки до розділу 1.....	47
Розділ 2. Аналіз механізму регламентування діяльності працівників в Микулинецькій селищній раді	
2.1.Аналіз організаційного забезпечення регламентування діяльності працівників в досліджуваному органі місцевого самоврядування.....	49
2.2.Оцінка системи регламентуючих документів, що визначають діяльність персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування.....	64
2.3.Оцінка інформаційно-комунікаційного забезпечення регламентування діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування...	75
Висновки до розділу 2.....	89
Розділ 3. Удосконалення механізму регламентування діяльності персоналу в досліджуваній організації	
3.1. Удосконалення організації регламентування діяльності персоналу в досліджуваній організації в контексті вимог адміністративно – територіальної реформи.....	92
3.2. Впровадження новітніх технологій в процес регламентування діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування.....	101
3.3.Комунікативне та документаційне забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу при здійсненні місії досліджуваним органом місцевого самоврядування.....	112
Висновки до розділу 3.....	127
Висновки.....	129
Список використаних джерел.....	133
Додатки.....	147

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективний менеджмент передбачає чітку регламентацію для встановлення меж, рамок діяльності державних органів, установ, організацій і підприємств. Результатом цього є регламент, який являє собою сукупність правил, положень, що визначають порядок роботи будь-якої організаційної системи, а також проведення офіційних заходів, нарад, засідань і ін., місце управління на кожному рівні ієрархії, місце в системі суспільного виробництва тощо. Розроблені і прийняті регламенти підвищують організованість, надійність, якість і культуру адміністративного менеджменту.

У зв'язку з децентралізацією та об'єднанням територіальних громад, актуальним є питання перегляду регламентів, які існують на даний час. У селищних радах з'явилися нові роботи, які до цього часу не виконувались. Тому, на цьому етапі важливо встановити правильне регламентування діяльності організації.

Ступінь висвітлення в літературі. Проблемам функціональної діяльності органів місцевого самоврядування, її організації та регламентування присвячені праці: Ю.Битяка, В.Бакуменка, С.Велещук, І.Дегтерьової, О.Дудкіної, І.Коліушко, В.Куйбіди, А.Мельник, Г.Монастирського, О.Сушинського, В.Тимощука, В.Толкованова та ін. Поняття і природу функцій місцевого самоврядування як напрямів і видів діяльності досліджували вітчизняні й зарубіжні вчені: Н.Гончарук, В.Князєв, І.Козюра, М.Лахижа, Т.Морозова, Н.Нижник, М.Победина, Г.Поляк, С.Серьогін, В.Сороко, А.Толстоухов, Г.Шмарова та ін. Питання запровадження систем моніторингу і контролінгу в управлінській діяльності розглядались такими вченими як: Р.Кіфлюк, О.Кілієвич, М.Пасічник, А.Петриків, Л.Пісьмаченко та ін. Однак, у літературних джерелах відсутнє цілісне дослідження механізму регламентування праці персоналу органів місцевого самоврядування. Це посилює актуальність теми дипломної роботи.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму регламентування діяльності персоналу в органі місцевого самоврядування.

Відповідно до визначеної мети були поставлені наступні **завдання**:

- охарактеризувати регламентування діяльності персоналу в організації як функцію адміністративного менеджменту;
- визначити об'єкти регламентування та види регламентів;
- дослідити нормативно – правову базу діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування;
- провести аналіз організаційного забезпечення регламентування діяльності працівників в досліджуваному органі місцевого самоврядування;
- здійснити оцінку системи регламентуючих документів, що визначають діяльність персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування;
- здійснити оцінку інформаційно – комунікаційного забезпечення регламентування діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування;
- визначити напрямки удосконалення організації регламентування діяльності персоналу в досліджуваній організації в контексті вимог адміністративно – територіальної реформи;
- удосконалити процес впровадження новітніх технологій в процес регламентування діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування;
- розробити пропозиції з удосконалення комунікативного та документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу при здійсненні місії досліджуваним органом місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є процес регламентування діяльності персоналу в організації.

Предметом дослідження є форми, методи, механізм регламентування діяльності персоналу в організації.

Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі використовувались такі **методи дослідження**: системного аналізу (для: вивчення і оцінки системи нормативно-правових документів, що врегульовують діяльність персоналу в органах місцевого самоврядування – розділ 1; оцінки системи регламентуючих документів, що визначають діяльність персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування – розділ 2); методи теоретичного узагальнення, групування (для систематизації точок зору провідних фахівців та науковців щодо змісту базових понять, що використовуються в роботі під час визначення доміант регламентування діяльності працівників в органах місцевого самоврядування – розділи 1, 3); факторного аналізу (для виокремлення чинників, які зумовлюють необхідність удосконалення механізму регламентування діяльності працівників в Микулинецькій селищній раді – розділ 2); порівняльного аналізу (для співставлення вітчизняної і зарубіжної практики роботи органів місцевого самоврядування щодо регламентування діяльності працівників – розділи 1, 3); структурного аналізу (для визначення структури інформаційно – комунікаційного забезпечення регламентування діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування – розділ 2); статистичного порівняння, групування та узагальнення (для аналізу механізму регламентування діяльності працівників в Микулинецькій селищній раді і його складових – розділ 2); прогнозування (для виявлення майбутніх переваг від удосконалення механізму регламентування діяльності персоналу в досліджуваній організації – розділ 3).

Інформаційною базою дослідження є Конституція України, закони України, постанови Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи, монографії, наукові статті, матеріали діяльності Микулинецької селищної ради .

Теоретична новизна дипломної роботи полягає у розвитку теоретичних положень регламентування діяльності працівників в організації (Микулинецькій селищній раді).

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що сформульовані та обґрунтовані у дипломній роботі наукові положення і рекомендації є основою для вирішення науково-практичних проблем забезпечення регламентування праці персоналу досліджуваної організації – Микулинецької селищної ради в процесі її діяльності.

Апробація результатів дослідження. Результати дипломної роботи знайшли своє відображення у Збірнику тез доповідей секції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Науково-дослідна робота студентів: формування особистості майбутнього вченого, фахівця високої кваліфікації» (Тернопіль, квітень 2016 року).

Структура роботи. Дипломне дослідження, зміст якого викладено на 147 сторінках друкованого тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 136 найменувань. Робота ілюстрована 11 рисунками, містить 9 таблиць та 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Регламентування діяльності персоналу в організації як функція адміністративного менеджменту

В умовах утвердження України як самодостатньої незалежної держави особливої актуальності набуває питання формування ефективного адміністративного менеджменту як на рівні здійснення державної політики, так і на рівні функціонування організацій різних типів.

Трансформаційні процеси в усіх сферах суспільної життєдіяльності, значний динамізм зовнішнього середовища зумовлюють значний вплив на діяльність організацій, який відображається у:

- зростанні вимог до роботи організацій підприємницього і некомерційного секторів національної економіки з боку всіх елементів суспільної системи;
- підвищенні рівня складності завдань, що вирішуються організаціями і, відповідно, збільшенні ризику настання негативних наслідків в результаті прийняття ними управлінських і господарських рішень;
- важливості наближення діяльності організацій та її результатів до суспільних очікувань, вимог, потреб;
- постійній появі інновацій, що зумовлює необхідність здійснення організаціями інноваційної діяльності.

У цьому зв'язку, гостро постає питання приведення діяльності організацій у відповідність до умов їх функціонування шляхом реалізації ними адміністративного менеджменту.

У роботі С.Велешук зазначено, що «виходячи з того, що метою адміністративного менеджменту є адміністративне забезпечення досягнення перспективних орієнтирів організації, а предметом визначено механізм адміністративної діяльності у сфері управління з проектування адміністративно-управлінських технологій, побудові раціональних структур управління

та формуванню адміністративних відносин, які залучають працівників на реалізацію місії та цілей організації, до основних найбільш значимих функцій адміністративного менеджменту доцільно віднести: проектувальну, організаційну, управлінську, виконавську та контрольну функції. Проектувальна функція передбачає визначення напрямків розвитку організації, здійснення цілеспрямованої послідовності дій щодо синтезу систем або окремих її складових. Організаційна функція спрямована на впорядкування та підтримання раціональної структури з метою раціональної та збалансованої діяльності підрозділів організації. Управлінська функція зорієнтована насамперед на досягнення поставленої мети, забезпечення сталого функціонування і розвитку організації. Виконавська функція - забезпечення ефективного виконання завдань діяльності, які спрямовані на реалізацію визначених цілей та поставленої мети. Контрольна функція передбачає кількісну і якісну оцінку й облік результатів діяльності організації та виступає зворотнім зв'язком, так як за результатами контролю здійснюються корегування раніше прийнятих рішень, планів, а також норм і нормативів. Зазначені функції адміністративного менеджменту характеризуються відокремленим комплексом завдань, реалізація яких дає змогу формувати і реформувати організацію, супроводжувати її функціонування, контролювати її діяльність» [14].

Доповнюючи позицію автора праці [14], зазначимо, що наскрізною функцією адміністративного менеджменту, яка уможлиблює забезпечення стабільної діяльності організацій на всіх етапах їх життєвого циклу, є регламентування їх роботи щодо забезпечення функціонування усіх організаційних підсистем, в тому числі, кадрової.

Тому, в управлінні організаціями і їх персоналом розрізняють регламентування статички і регламентування динаміки (рис. 1.1).

Регламентування статички визначає статус підсистеми управління персоналом в організації, її місце в системі взаємозв'язків з іншими організаційними підсистемами і відображається в розробці статутів

(характерне для організацій підприємницького сектору економіки, комунальних підприємств), положень (притаманне державним організаціям, зокрема, органам державної влади), посадових інструкцій та ін.

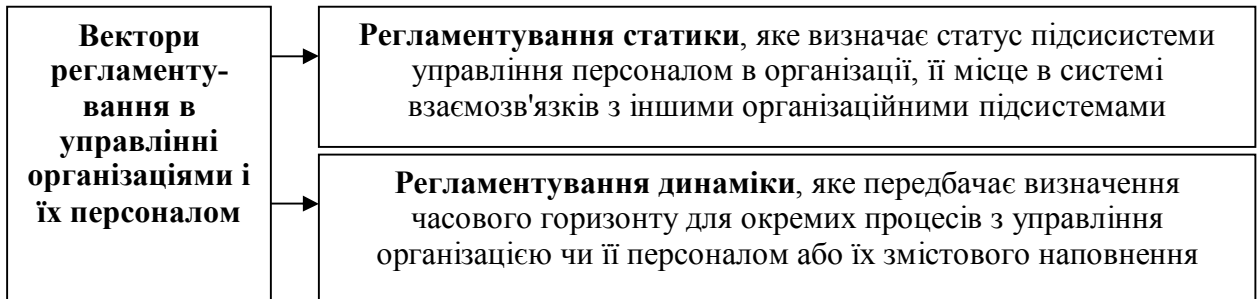


Рис. 1.1. Вектори регламентування в управлінні організаціями і їх персоналом

Сформовано автором самостійно

Регламентування динаміки передбачає визначення часового горизонту для окремих процесів з управління організацією чи її персоналом (наприклад, нарад і засідань; конкурсів на заміщення вакантних посад в організації) або їх змістового наповнення (приміром, встановлення: вимог до працівників, які претендують на обіймання відповідної посади в організації; норм прийому відвідувачів на одного працівника, що має місце у центрах надання адміністративних послуг).

Регламентування може здійснюватись в різних часових горизонтах, зокрема, в рамках: стратегічного (довгострокового), поточного, оперативного і адміністративного управління.

В процесі управління організаціями в різних часових горизонтах регламентуються як специфічні управлінські роботи, так і роботи, що перетинаються за змістом і часом.

В межах усіх видів управління (стратегічного, оперативного та ін.) виконувани управлінські роботи можна розподілити в такий спосіб: формальні, творчі та біхевіористичні.

Основою регламентування управлінських робіт формального характеру є побудова жорсткої поведінкової моделі роботи виконавців (стандарти управління, вимоги до бізнес-процесів).

Творча складова в управлінні організацією і її регламентування пов'язані з виконанням робіт, які найчастіше зустрічаються при вирішенні підприємницьких завдань, завдань, пов'язаних зі стратегічним управлінням, забезпеченням конкурентоспроможності організації, що залежать від особистості керівника, його підготовки та стилю управління.

Управлінські роботи біхевіористичного характеру і їх регламентування пов'язані із соціальною сутністю управління організацією, з необхідністю впливу на персонал, підтримкою життєздатності організації.

Кожен вид управлінських робіт і їх регламентування виконуються на кожному етапі управління організацією, але їх співвідношення є різним. Так, етапи управління, які мають найкоротший часовий горизонт, включають більшу кількість робіт формального характеру, які підлягають регламентуванню, а кількість робіт творчого характеру значно зменшується. Тому на етапах управління, в яких менший за тривалість часовий горизонт, зростає роль розроблених процедур, базових моделей поведінки виконавців.

Використання регламентації в управлінні організаціями і їх персоналом дозволяє визначити раціональну технологію виконання управлінських робіт формального характеру. Відсутність регламентації робить управління важко передбачуваним, слабо організованим через збільшення ролі суб'єктивного чиннику у виконанні формальних управлінських робіт.

Для того, щоб діяльність організації була керованою, необхідно регламентувати роботу суб'єктів такої діяльності (працівників), процеси, здійснювані в її рамках, і ресурси, необхідні для її успішного ведення.

Суб'єктами діяльності є працівники, які виконують роботу. Суб'єкти діяльності можуть бути індивідуальними (посадові позиції, робочі місця) і колективними (структурний підрозділ). Ключову роль в управлінні

персоналом відіграє регламентація діяльності спеціалістів, менеджерів які обіймають певні посади.

Посада є первинним елементом у структурі персоналу організації. Вона зумовлена формами поділу праці, відрізняється від інших завданнями, правами і обов'язками працівника, його трудовими функціями, межами компетенції, правовим становищем. Юридичне закріплення посади за певною людиною робить останню посадовою особою, обумовлює відповідні її права, обов'язки, повноваження. В управлінні кадровими ресурсами посадами називають робочі місця управлінців та інженерно-технічних працівників.

Для регламентації діяльності працівників, зазвичай, використовуються організаційні документи: посадові інструкції, положення про структурні підрозділи.

Процеси діяльності є частиною діяльності організації, в ході якої суб'єкти виконують свою роботу, використовуючи ресурси. Для регламентації діяльності процесів використовуються нормативні документи (положення про напрям діяльності, робочі інструкції, методичні рекомендації).

Ресурси (фінансові, матеріальні, кадрові та ін.) забезпечують діяльність організації. Розподіл ресурсів обов'язково потрібно регламентувати. Найбільш зручно здійснювати це з використанням планово-облікових документів (планів, нормативів).

Регламентація як опис порядку виконання управлінських рішень, служить для розподілу управлінських завдань між виконавцями. Опис здійснюється у формі регламенту, де зафіксовано, хто, коли і в яких умовах вирішує ті чи інші завдання і хто несе відповідальність за їх виконання. Регламентація в організації здійснюється менеджерами вищого і середнього рівнів, керівниками функціональних підрозділів і опирається на обрану в організації стратегію.

Однак, регламентація є процесом розробки нормативних документів, що базується на теоретичних уявленнях, з одного боку, та сформованої практики діяльності організації і рівня її розвитку – з іншого. Це означає, що

регламенти про сферу діяльності організації найбільш близькі по суті до технологічних інструкцій. Якщо призначення технологічних інструкцій отримати запланований результат, то призначення регламентів – розробити і затвердити технологію, що забезпечує досягнення необхідного результату.

Потреба в регламентації діяльності з'являється тоді, коли організація розвивається, число керованих об'єктів (співробітників, продуктів, процесів) зростає, а вищому керівництву все важче справлятися з таким обсягом управлінської роботи [47, с. 9].

Загалом, організація праці в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу в апараті управління та кожного працівника в системі управління; порядок взаємозв'язків між ними; норми взаємовідносин усередині апарату управління; форми впливу на діяльність об'єкта управління; способи контактів з навколишнім середовищем.

Організація управлінської праці як система є результатом упорядкованої діяльності і невід'ємною складовою частиною управління; порядком, правилами службової поведінки в апараті управління, які спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи [32].

Безпосередньою метою управління працею є координація спільних зусиль колективу і забезпечення погоджених дій його членів, спрямованих на досягнення конкретних запланованих результатів. Знаряддям управління працею є засоби організаційної техніки. Специфіка предмета управління праці, її мета, засоби цієї праці, зумовлюють її специфічний характер і зміст.

В організаціях регламентація праці має велике значення, оскільки встановлює правила, положення, інструкції, норми, що визначають порядок діяльності працівників при здійсненні ними трудових функцій. Причому, основою регламентації є «регламент» (від фр. *reglement* - правило) як сукупність правил, положень, що визначають внутрішню організацію і

порядок діяльності державного органу, організації, підприємства, а також порядок проведення засідань та конференцій [32, с. 22].

Регламентация функцій управління в організації здійснюється, зазвичай, на основі Положення про підрозділи апарату управління і посадових інструкцій управлінського персоналу [30].

Результатом організаційного регламентування є перелік правил, процедур, оформлених у вигляді фірмового стандарту, положення, інструкції, методики, організаційної карти, схеми, таблиці, графіка. Для цих документів характерна багаторазовість їх застосування. Вони призначені для однорідних і повторюваних робіт.

Стандарти, положення, інструкції передбачають більший ступінь регламентації і стабільності. Їх використання засновано на однозначності виконання, обмежує прояв ініціативи виконавців.

Документи організаційного регламентування забезпечують чітке розмежування завдань, функцій і прав кожної ланки або працівника управління з урахуванням специфічних умов діяльності, що дозволяє виключити дублювання і паралелізм в роботі, сприяють підвищенню відповідальності та зміцненню дисципліни у всіх ланках управління, створює нормативно-правову основу для прийняття заходів дисциплінарного і матеріального впливу на осіб, які не виконують покладених на них обов'язків або затягують вирішення питань.

Значення документів організаційного регламентування полягає в тому, що вони надають вирішенню організаційно-практичних питань системного характеру, дозволяють уникнути випадковостей і визначити напрями діяльності кожного працівника задля забезпечення єдності і узгодженості дій, сприяючи виконанню поставлених цілей і завдань. Основою організаційного регламентування виступають норми управління організацією.

Організаційне нормування включає нормативи і норми, за допомогою яких визначається абсолютна або відносна величина допустимих витрат ресурсів (витрат праці, матеріалів). Організаційні нормативи є вихідними

матеріалами для розробки норм. При проведенні організаційного нормування розробляються наступні нормативи і норми: чисельність управлінського персоналу; співвідношення між категоріями персоналу управління по видах виконуваних функцій і ступеня кваліфікації; витрати праці в сфері управління і т.д. Організаційні нормативи і норми повинні розроблятися на основі розрахунків і експериментів, відображати досягнення науки і передової практики.

Регламентування і нормування є базою організаційного проектування, яке є процесом розробки і впровадження проектів раціоналізації управлінської праці, здійснюється на базі вимог наукової організації праці з використанням сучасної організаційної і обчислювальної техніки для підвищення ефективності праці персоналу організації [15].

Так, комплексний організаційний проект передбачає розробку комплексу заходів по удосконаленню: технології діяльності органу управління; структури і штатів органу управління; системи організації і умов праці; механізації і автоматизації праці. Матеріальною основою організаційного проекту є плани, оперограми (графічне відображення процесу роботи), технологічні ланцюжки (графічне подання роботи як ланцюга взаємопов'язаних елементів і трудових операцій, що здійснюються послідовно), технологічних схем (графічне представлення всіх робіт з характеристикою їх змісту, з переліком і послідовністю операцій, виконавцями і т. п.). Ці документи визначають організаційний початок усіх робіт – від окремої ділянки, відділу, служби до роботи органу управління в цілому. Велике значення впливу на людину мають соціальні норми, психологічні установки, навіювання.

У процесі регулювання трудової діяльності персоналу використовуються засоби регламентування посадових обов'язків працівників організації.

Регламентування посадових обов'язків – це процес чіткого визначення та документального закріплення переліку обов'язкових для виконання

працівником функцій і завдань, а також прав та відповідальності [39, с. 56].

Воно базується на поділі й кооперуванні праці в організації та сприяє:

- ефективному добору, розстановці та використанню персоналу;
- зміцненню виконавської дисципліни;
- створенню організаційно-правової бази діяльності працівників;
- підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності;
- забезпеченню об'єктивності під час атестації працівників, заохочення

або застосування дисциплінарних стягнень;

- запобіганню трудових спорів;
- підвищенню ефективності діяльності організації.

Діяльність організації в цілому, її першого керівника регламентується чинним законодавством України, статутом організації або положенням про організацію, зареєстрованим чи затвердженим в установленому порядку. Деякі аспекти діяльності першого керівника можуть регулюватись контрактом, який він укладає з роботодавцем. Діяльність виконавчого директора може додатково регламентуватись його посадовою інструкцією, яку затверджує представник роботодавця. Діяльність заступників першого керівника організації регламентується наказом про розподіл функцій та обов'язків між керівником і його заступниками.

Посадові інструкції затверджуються, як правило, для професіоналів, фахівців і технічних службовців, рідше – для керівників структурних підрозділів. Вони містять вимоги до рівня освіти відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст), післядипломної освіти в певній сфері діяльності, стажу роботи за професією. Разом з тим, як свідчить практика, наявності лише цих вимог недостатньо для того, щоб здійснити якісний підбір кандидата на вакантну посаду або робоче місце, забезпечити виробничу адаптацію працівників, атестацію і професійно-кваліфікаційне просування персоналу. Крім цього, важливо мати відомості про здібності претендента на посаду, тип його темпераменту, риси характеру, які необхідні за специфікою вимог посади чи робочого місця тощо.

В організаціях здійснюється регламентування діяльності структурних підрозділів (департаментів, управлінь, служб, відділів, відділень, цехів, бюро, секторів, лабораторій, дільниць). Необхідність створення у структурі організацій тих чи інших підрозділів залежить від багатьох чинників, головними серед яких є особливості та масштаби діяльності, фінансові можливості, наявність кваліфікованих кадрів, ефективність управління тощо.

Діяльність трудових колективів, формально об'єднаних у структурні підрозділи, регламентується положеннями про структурні підрозділи. Домінують два підходи щодо структури й змісту положення про структурний підрозділ. Згідно з першим підходом цей документ регламентує завдання і функції підрозділу, права, обов'язки і відповідальність керівника. В такому разі для керівника окрема посадова інструкція не потрібна. Згідно з другим підходом керівник повинен мати відповідну посадову інструкцію, а положення про структурні підрозділи не включає розділи, які регламентують діяльність керівника.

Закріплені за структурним підрозділом завдання і функції мають виконуватись якісно і своєчасно, тому їх насамперед потрібно персоніфікувати, тобто розподілити між конкретними виконавцями. Такий розподіл здійснюється, зазвичай, відповідно до трудомісткості виконання кожної окремої функції та доцільності взаємозаміни працівників підрозділу.

Закріплення за посадовою особою службових обов'язків документально оформляється у вигляді посадової інструкції.

Крім вище згаданих документів, посадові обов'язки працівників можуть частково регламентуватись контрактом, трудовою угодою, відомчими інструкціями й правилами, планами та графіками виконання робіт, терміновими позаплановими завданнями керівництва організації.

На управління персоналом чинять вплив такі об'єктивні чинники:

- кількість фахівців з управління персоналом в даній організації, їх професіоналізм;
- кількість реалізованих функцій з управління персоналом;

- кількість керівників різного рівня, реально задіяних в управлінні персоналом;
- наявність регламентуючих документів і корпоративних стандартів в управлінні персоналом;
- наявність затвердженої стратегії управління персоналом.

Такі фактори як кількість фахівців з управління персоналом в організації, їх професіоналізм кількість реалізованих функцій з управління персоналом пов'язані зі стадією зростання організації. Це означає, що особливий акцент має бути спрямований на працівника, його особистісні та професійні характеристики. Причому, чим більшою є організація, тим більше у неї можливостей; чим більше відділів, тим більше уваги керівники змушені приділяти технологічним процесам за напрямками діяльності, і тим більше вони потребують регламентування цієї діяльності.

Останні три чинники (наявність регламентуючих документів і корпоративних стандартів в управлінні персоналом; наявність затвердженої стратегії управління персоналом; кількість керівників різного рівня, реально задіяних в управлінні персоналом) пов'язані з рівнем розвитку організації і лише на початкових етапах залежать від чисельності працівників. Регламенти зовнішні, без урахування потреб організації, не тільки не підвищують рівень узгодженості діяльності з управління персоналом, але і можуть завдати організації шкоду [32].

У малих організаціях (до 50 працівників) функції з управління персоналом реалізують безпосередньо керівники, які укомплектовують кадровий склад на підставі особистих симпатій, а регламентуванням роботи є мінімальним. При збільшенні організації до середнього розміру (50-150 осіб) доцільно прийняти на роботу професійного менеджера з персоналу для підбору і організації навчання працівників (в залежності від потреб організації він може виконувати й інші функції). Регламентація доцільна на рівні усних домовленостей, коли кожний працівник має своє коло обов'язків, визначених розпорядженням керівника і посадовими інструкціями. У

невеликих організаціях (150-500 осіб), як правило, вже є відділ з управління персоналом (від 2 до 6 осіб). При цьому обсяги робіт з кадрового обліку, навчання збільшуються, а інші функції здійснюються в міру необхідності. Регламентация роботи з управління персоналом можлива, якщо кожний фахівець відповідає за свій напрямок діяльності, і необхідна, якщо потрібно функціональний зв'язок з роботою керівників інших структурних підрозділів. У великих організаціях (500 осіб) формуються великі структурні підрозділи з управління персоналом - департаменти, в яких діяльність розподілена між різними підрозділами (відділами): кадрового обліку, підбору персоналу, навчання і розвитку, оцінки та атестації, мотивації, соціального розвитку, аналізу та планування і т.д. Оскільки у великих організаціях активний вплив справляють фактори, пов'язані з рівнем розвитку управління в цілому, – регламентация в більшості напрямів управління персоналом є необхідною (як і побудова і формалізація системи управління персоналом) [30, с. 19-20].

Таким чином, регламентування праці персоналу займає ключове місце в системі регламентування управління організацією. Таке регламентування здійснюється щодо всіх елементів системи управління організацією: функцій управління, організаційної структури, технологій управління, кадрового, методичного, технічного забезпечення та ін. Причому, регламентування і нормування праці є двома гранями одного і того ж процесу, а саме, вдосконалення праці персоналу організації. Тоді як нормування характеризується розробкою і встановленням кількісних параметрів трудових процесів, – регламентування передбачає розробку не тільки кількісних, але і якісних параметрів трудових процесів.

Регламентування діяльності персоналу організації як функції адміністративного менеджменту вимагає визначення об'єктного складу такого регламентування і видів регламентів, які для цього використовуються.

1.2. Об'єкти регламентування та види регламентів

Розкриваючи питання об'єктів регламентування та видів регламентів, акцентуємо на тому, що поняття «регламент» відображає статику процесу встановлення порядку діяльності організації, органу управління нею або посадової особи, а «регламентування», – динаміку цього процесу.

Тому, регламентування є динамічним процесом встановлення регламентів, або сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності організації (упорядковують її роботу), її структурних підрозділів, окремих працівників. Динамізм процесу регламентування обумовлює також стадія життєвого циклу організації (зародження, розвиток, зрілість, занепад). Тобто, упорядкувати діяльність організації означає встановити певні рамки для цієї діяльності (структурні, часові та ін.), а також розробити сукупність правил, які визначають порядок її здійснення.

Під регламентом управління розуміють встановлення сукупності правил, що визначають структуру, функції і порядок діяльності персоналу управління [6].

Опираючись на те, що регламентування діяльності персоналу в організації є функцією адміністративного менеджменту, об'єктний склад такого регламентування представимо наступним чином:

- організаційні відносини (позиціонування сфери діяльності організації, розмежування повноважень і відповідальності персоналу та ін.);
- організаційні взаємозв'язки (між працівниками, що знаходяться на одному чи різних рівнях ієрархії тощо);
- функції організації щодо управління персоналом;
- процедури (затвердження кадрових документів, контролю за виконанням працівниками рішень керівника та ін.);
- норми (керованості, підпорядкованості, видачі спецодягу тощо);
- процес надання адміністративних послуг. Причому, попри те, що процес надання адміністративних послуг є об'єктом регламентування

діяльності персоналу в організації, самі адміністративні послуги є результатом діяльності організації і її працівників (рис. 1.2).

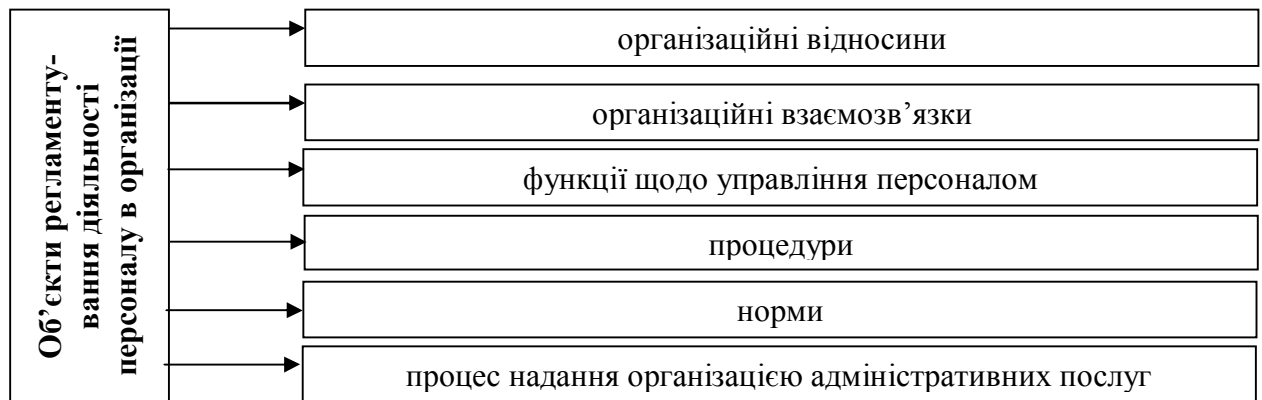


Рис. 1.2. Об'єкти регламентування діяльності персоналу в організації

Сформовано автором самостійно

Організаційні відносини (позиціонування сфери діяльності організації, взаємодії з інститутами громадянського суспільства, інформування про діяльність організації, розмежування повноважень і відповідальності персоналу та ін.) врегульовуються актами організаційного регламентування діяльності організації, які незалежно від форми власності та виду господарювання сконцентровані в таких регламентах:

- засновницькому договорі;
- колективному договорі;
- статуті (для організацій приватної і комунальної власності) чи в положенні (для державних організацій, як правило, для державних установ і органів державної влади);
- положенні про структурний підрозділ організації.

Важливим регламентуючим документом є засновницький (установчий) договір, який повинен містити принципові засади створення і функціонування організації, визначати порядок спільної діяльності, умови формування майна. Установчим договором зазначається мета, а також щодо окремих товариств, включаються додаткові відомості, необхідні для досягнення цієї мети та організації управління виробництвом.

Установчий договір повинен включати такі розділи:

- вид організації, предмет та цілі її діяльності;
- склад засновників і учасників;
- найменування та місце знаходження;
- розмір та порядок формування статутного, страхового та інших фондів;
- порядок розподілу прибутків і збитків;
- склад і компетенції органів та порядок прийняття ними рішень, включаючи перелік питань, з яких потрібна однастайність або більшість голосів;
- порядок внесення змін до установчих документів;
- порядок ліквідації та реорганізації організації;
- інші питання [103].

Важливим регламентуючим документом є колективний договір, який розробляється при особистій участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу).

Колективний договір – це угода, що укладається трудовим колективом з адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік [131].

Колективний договір укладається між власником (або уповноваженим ним органом) та профспілковим (чи іншим органом, уповноваженим на представництво трудовим колективом) органом для врегулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працюючих, власників та уповноважених ними органів.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо:

- змін в організації виробництва та праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування й оплати праці;
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;

- участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку організації (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій працівників тощо [131].

Статут та положення є основними нормативними, регламентуючими актами управління організаціями. Вони розробляються власниками або засновниками цих організацій з метою розмежування функцій, повноважень, прав і відповідальності в системі управління ними, діяльністю їх структурних підрозділів і посадових осіб.

Загальними обов'язковими умовами, які повинні зазначатися в статуті, є: вид організації; її найменування та місцезнаходження; склад засновників та учасників; розмір та порядок утворення статутного фонду; порядок розподілу прибутків та збитків; склад і компетенція органів управління; порядок прийняття ними рішень; порядок внесення змін до установчих документів; порядок вступу до організації та виходу з неї; порядок ліквідації і реорганізації організації. Як правило, кожна група питань об'єднується у розділ, що має свою специфіку.

Так, у першому розділі подаються загальні положення щодо організації діяльності, повна і скорочена назви організації, поштова адреса, юридичні особи-засновники.

У розділі «Мета та завдання» відображають завдання, що впливають з цілей заснування підприємства, установи або організації, наміри щодо продуктивного використання наявних ресурсів, збереження та примноження власності, вказують, якими видами діяльності на території країни та за її межами займатиметься організація. Правовий статус організації бажано подавати окремим розділом, де викласти загальні принципи й умови її

заснування; форми майнових відносин, на яких вона ґрунтується та правонаступником якої організації вона стає; вказати атрибутику організації (печатка, штампи, товарні знаки), розрахункові рахунки в установах банку.

Окремо виділяють розділи «Організація господарської діяльності» та «Організація управління». В першому відображають господарсько-організаційну основу і склад галузей та підрозділів організації; вказують, на яких засадах здійснюються її підприємницька діяльність, внутрішньоекономічні відносини, договірні, кредитно-розрахункова та екологічна дисципліна. В розділі «Організація управління» визначають порядок формування та організації діяльності керівних органів, методи їх роботи та прийняття рішень; порядок призначення керівників, прийому та звільнення членів підприємства, установи або організації; схему взаємодії внутрішніх структур.

Розділи «Статутний фонд», «Майно» обумовлюють грошовий (майновий, земельний) розмір установчого фонду, порядок його формування та використання: здійснення початкових (засновницьких) внесків, оцінка майна (землі), а також порядок володіння та розпорядження.

Механізм припинення діяльності підприємства, установи або організації та можливості реорганізації (злиття, майном приєднання, поділ чи перетворення) ґрунтується на чинному законодавстві та нормах, передбачених установчими документами.

В останньому розділі статуту містяться прикінцеві положення, які передбачають визначення та підходи до вирішення статутних питань.

Статут набуває чинності з моменту його державної реєстрації, діє протягом всієї діяльності підприємства, установи або організації. Один його примірник зберігається в реєстраційних органах [131].

Такі регламенти як установчі документи, ґрунтуючись на загальних принципах господарювання (табл 1.1), мають максимально враховувати специфіку умов функціонування кожної організації. Вони спрямовані на регламентування діяльності організації як системи, її окремих підсистем та їх

функцій. Недостатньо чітке розмежування в організації прав і обов'язків між організаційними підсистемами, рівнями і ланками управління, окремими посадами в організації свідчить про нечітке (неналежне) організаційне регламентування.

Таблиця 1.1

Принципи, покладені в основу розробки організаціями регламентів

№ з/п	Назва принципу	Зміст принципу
1	2	3
1	Принцип добровільності	передбачає виключне право суб'єктів, що створюють організацію, особисто вирішувати питання доцільності її створення, брати чи не брати у ньому участь тощо;
2	Принцип відкритості	означає, що працівником організації може бути кожний (за винятком визначених законодавством осіб), хто виявить бажання, погоджується з її установчими документами, зобов'язується дотримуватися їх вимог [47];
3	Принцип пріоритетності	ґрунтується на тому, що: - визначальними в діяльності організації повинні бути індивідуальні інтереси її працівників, які узгоджуються з інтересами всієї організації [29]; - колектив уповноважений обирати вид діяльності або послуг, що ним можуть надаватись [43]; - колективу належить право внесення змін і доповнень до установчих документів;
4	Принцип обов'язковості	полягає у безумовному дотриманні вимог установчих документів усіма працівниками організації та у необхідності повної узгодженості цих документів з чинним законодавством;
5	Принцип соціальної захищеності працівників	ґрунтується на підпорядкованості діяльності організації інтересам її працівників і передбачає гарантованість прав персоналу на заробітну плату, відпочинок, соціальний захист та ін.

Примітка. Сформовано автором з використанням джерел [39; 43; 47]

Положення про структурний підрозділ організації є документом, що регламентує діяльність кожного структурного підрозділу: його завдання, права, функції, відповідальність [118].

Структурний підрозділ є самостійною організаційною підсистемою, який виконує певні функції управління на основі положення про структурний підрозділ.

Положення про структурні підрозділи організації дозволяють:

– офіційно закріпити розподіл функцій між структурними підрозділами;

- чітко регламентувати основні завдання управління;
- визначити функціональні взаємозв'язки між підрозділами;
- підвищити своєчасність і надійність виконання функцій управління;
- конкретизувати права підрозділів у частині прийняття рішень і використання ресурсів;
- підвищити колективну відповідальність працівників за своєчасне та якісне виконання функцій управління;
- здійснювати моральне і матеріальне стимулювання працівників за результатами діяльності.

Положення про структурні підрозділи організацій, зазвичай, складаються із п'яти розділів:

- загальна частина (відображає: підпорядкованість підрозділу, порядок його створення, кількісно-професійний склад, перелік основних нормативних актів, що врегульовують роботу підрозділу, мету його діяльності);
- функції і завдання (наприклад, економічне планування в організації: періодичність, працемісткість, тривалість виконання, календарні терміни, функціональні зв'язки);
- права (на інформаційний супровід, технічне забезпечення, охорону праці і техніку безпеки, розробку посадових інструкцій, внесення пропозицій щодо підбору і розстановки кадрів, розпорядження різними ресурсами);
- відповідальність (за несвоєчасність і неякісне виконання функціональних обов'язків та представлення вихідної інформації, необґрунтовану і неякісну розробку планів і звітів, порушення правил охорони праці, нераціональне використання різноманітних ресурсів відповідно до річного плану, порушення штатної і фінансової дисципліни);
- заохочення (містить відомості про матеріальне і моральне заохочення, показники діяльності підрозділу тощо).

Організаційні взаємозв'язки між працівниками, що знаходяться на одному чи різних рівнях ієрархії, їх функціональні взаємовідносини врегульовуються положенням (статутом), посадовими інструкціями працівників і наказами керівника організації.

Так, у положенні про організацію у розділі «Керівництво» зазначено, хто здійснює керівництво організацією, ким призначається керівник, кого може призначати і на які посади. Приміром, у типовому Положенні про комунальну організацію (лікарню) у розділі «Керівництво» зазначено, що «керівництво нею здійснює головний лікар, призначений на посаду на контрактній основі обласним управлінням охорони здоров'я. Наказом головного лікаря призначається завідуючий відділенням. Права та обов'язки головного лікаря, його заступників, завідуючих відділеннями, лікарів, середнього та молодшого персоналу регламентуються діючим положенням про лікарню та наказом по лікарні «Про організацію та удосконалення систем управління в умовах нового господарського механізму» [7].

Посадова інструкція визначає статус (місце) працівника в системі управління організацією, закріплює за ним певні види діяльності і надає повноваження, необхідні для виконання посадових обов'язків.

Посадова інструкція є організаційно-правовим документом, що регламентує діяльність посадової особи, і містить загальні положення про працівника, його обов'язки, відповідальність, що він повинен знати, кваліфікаційні вимоги до фахівця чи керівника. Посадова інструкція для професіоналів має таку структуру: загальні положення, завдання й обов'язки, права, відповідальність, повинен знати, кваліфікаційні вимоги. Вона може бути складена на основі типових вимог до посади, що містяться в Кваліфікаційному довіднику посад керівників, фахівців, службовців, але з урахуванням особливостей конкретної організації і соціально-економічних умов її діяльності. Підґрунтям для розроблення посадових інструкцій керівників і фахівців, опису конкретних робочих місць працівників є: Класифікатор професій, Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [47].

Для управління розвитком кадрових ресурсів в організаціях особливе значення мають розділи посадової інструкції: повинен знати, кваліфікаційні вимоги. Саме на їх основі розробляються заходи щодо планування й

організації підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців, планування трудової кар'єри персоналу та роботи з кадровим резервом.

Посадову інструкцію розробляє керівник структурного підрозділу, а затверджує – перший керівник організації або один з його заступників. Якщо в структурному підрозділі є декілька однакових за назвою посад, то їхні завдання й обов'язки, права й відповідальність, взаємовідносини слід чітко розмежувати. Це означає, що «посадова інструкція завжди має бути не типовою, а персоніфікованою» [47].

Отже, закріплення за посадовою особою посадових обов'язків документально оформляється у вигляді посадової інструкції. Крім цього, посадові обов'язки працівників можуть частково регламентуватись трудовим договором (контрактом), планами та графіками виконання робіт в організації.

Так, важливим регламентуючим організаційним документом є трудовий договір, який може містити додаткові умови роботи працівника щодо: встановлення випробувального терміну, суміщення посад, перепідготовку і навчання, підвищення кваліфікації, тривалість додаткової відпустки, режим робочого часу і часу відпочинку та ін.

Формою трудового договору між адміністрацією організації і працівником є контракт з персоналом, що містить такі структурні складові: порядок прийому на роботу; організацію праці і часу відпочинку; ділові і моральні якості; оплату і стимулювання праці; соціальні блага і гарантії; порядок продовження контракту; розрив контракту.

З постійними і тимчасовими працівниками, надомниками і сумісниками може заключатися письмовий трудовий договір (контракт). Сторонами контракту є: у якості роботодавця - організація будь-якої форми власності, заклад, організація в особі керівника; у якості працівника - громадяни, які досягли 16 років (в окремих випадках 15 років); учні, які досягли 14 років, у випадках, передбачених законодавством [47].

Посадові інструкції складаються для працівників усіх посад, що зазначені в штатному розписі. На основі кваліфікаційних характеристик посад працівників та особливостей штатного розпису керівник організації

забезпечує розробку та затверджує посадові інструкції працівників і доводить їх до працівника під розписку з обов'язковим зазначенням дати ознайомлення. Роботодавець при прийнятті на роботу працівника роз'яснює його права та обов'язки, посилаючись на посадову інструкцію. Посадова інструкція адресується безпосередньо виконавцю, на якого покладається виконання визначених завдань у відповідності із займаною посадою.

Регламентування посадових обов'язків персоналу має доповнюватись чіткими правилами трудової поведінки. Кожен працівник повинен знати, як себе поводити на роботі, що йому дозволено, які дії не бажані та що категорично забороняється. З цією метою використовується такий регламент як Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Цей організаційно-розпорядчий документ внутрішнього використання застосовується з метою забезпечення чіткої організації праці, створення безпечних умов праці, підвищення її продуктивності та ефективності, раціонального використання робочого часу, зміцнення трудової дисципліни. Він розробляється спільно адміністрацією і представниками найманого персоналу, а затверджується на загальних зборах трудового колективу чи на конференції, де інтереси колективу представляють обрані делегати.

Як регламентуючий документ, Правила внутрішнього трудового розпорядку включають такі розділи: загальні положення; порядок прийому і звільнення працівників; основні обов'язки працівників; основні права працівників; основні обов'язки адміністрації; робочий час і його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність працівників за порушення трудової дисципліни [131].

Усі питання, пов'язані із застосуванням Правил внутрішнього трудового розпорядку, вирішуються адміністрацією організації згідно з її статутом (або положенням), а в окремих випадках – спільно з профспілковим комітетом або за його згодою.

Організаційними документами, що регламентують виконання організаціями функцій з управління персоналом, є:

- штатний розпис;

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки та ін.

Наприклад, штатний розпис затверджується керівником організації і містить відомості про: чисельність працівників відповідних категорій (штатних одиниць) по кожній посаді, найменуваннях посад, посадові оклади і надбавки до них. З метою збереження комерційної таємниці, розміру заробітної плати різних категорій персоналу, штатний розклад складається в двох екземплярах (для керівника і головного бухгалтера) [120].

Регламентування процедур (процедурних питань) роботи персоналу організацій відноситься до відання їх кадрових служб. Це пов'язано з тим, що у розпорядженні кадрових служб знаходяться всі нормативні акти, на підставі яких складаються регламентуючі документи внутрішнього користування: колективний договір; правила внутрішнього трудового розпорядку; положення про структурні підрозділи (відділи, служби, групи) та ін. Більше того, специфіка роботи кадрових служб полягає в тому, що їх повсякденна діяльність пов'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу яких можливо тільки на основі чіткого регламентування прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом використання правових норм (регламентів) локального характеру.

До регламентів локального характеру відносять:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу працівників);
- положення про структурні підрозділи;
- посадові інструкції працівників;
- стандарти організації та ін.

Крім того, до системи нормативних актів, що регламентують працю в організаціях, входять: угоди (генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні

(регіональні)), колективні договори тощо. До актів ненормативного регламентуючого характеру відносяться розпорядження (вказівки), які можуть видавати (надавати) керівники кадрових служб організацій.

Організаційне нормування як об'єкт регламентування є необхідним з огляду на те, що в процесі управління організаціями і їх персоналом виникає потреба уточнення меж для певних процесів. Так, технічна і технологічна підсистеми потребують технічних (стандарти, креслення) і технологічних нормативів, які визначають порядок та послідовність виготовлення продукції, методи й режими обробки, тривалість кожної операції й сприяють організації управління виробництвом. Підсистема організації виробництва вимагає нормативів розмірів партій товарів, періодичності виготовлення окремих деталей, норм заділів, календарних випереджень тощо. Для підсистеми організації праці необхідним є визначення співвідношення різних категорій працюючих (подане у штатному розписі), тривалості робочого дня (наведений у Правилах внутрішнього трудового розпорядку), тривалості окремих робіт, нормативів оплати праці та ін. Економічна підсистема базується на нормативах витрат матеріальних та енергетичних ресурсів, працемісткості виробів, оборотних коштів, фондів віддачі та ін. Підсистема організаційної культури має бути побудована на системі норм і цінностей, характерних для організації. Регламентом, що лежить в основі функціонування підсистеми організаційної культури, є Кодекс поведінки працівників. Цей документ визначає основні цінності організації та є основою її корпоративної культури. Приміром, у Кодексах поведінки працівників туристичних організацій, зазвичай, вказуються такі організаційні цінності: орієнтація на потреби клієнта, професіоналізм кадрів; чесність працівників; якість роботи; взаємна повага між співробітниками; ініціативність у роботі.

Крім цього, підсистема організаційної культури тісно пов'язана з іншими організаційними підсистемами, що посилює значимість їх регламентування, оскільки як вказує Е.Шайн «для формування організаційної культури слід вирішити проблеми зовнішньої адаптації (розробки місії та

стратегії, цілей, методів їх досягнення, побудови системи контролю діяльності) та внутрішньої інтеграції (побудови системи внутрішніх комунікацій, визначення критеріїв розподілу владних повноважень і делегування, втілення системи етичних взаємин, розробки систем внутрішнього контролю і мотивації, спрямованих на підтримку стратегії розвитку організації)» [127, с.51].

Процес надання організацією адміністративних послуг як об'єкт регламентування характеризується наступним. Суб'єкт надання адміністративної послуги (орган виконавчої влади, інший державний орган, орган місцевого самоврядування, їхні посадові особи) уповноважений відповідно до закону надавати адміністративні послуги [78].

Статтею 27 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» в частині делегованих повноважень передбачено, що органи місцевого самоврядування здійснюють організаційне забезпечення надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) [76].

Реалізація процесу надання адміністративних послуг передбачає, що його практичному втіленню має логічно передувати визначення змісту кожної з послуг і визначення їх характерних рис як основи для схеми такого опису: споживач послуги (суб'єкт звернення); надавач послуги (орган державної влади чи місцевого самоврядування); умови надання послуги; кінцевий продукт [31]. Для цього органи місцевого самоврядування приймають регламенти, якими визначають уточнений механізм реалізації повноважень, зокрема: Положення про Центри надання адміністративних послуг, Регламенти Центрів надання адміністративних послуг.

У контексті розгляду питання видів регламентів в організаціях, вкажемо на те, що є три способи цілеспрямованого управління моделями поведінки працівників залежно від жорсткості регламентації: правила, норми і традиції.

Правила належать до жорсткого способу регламентації. Вони є офіційно зафіксованими моделями поведінки, які відображаються в множині документів, що мають: нормативний характер; характер адміністративного

призначення, яке є обов'язковим, і адресується конкретним керованим об'єктам або особам; рекомендаційний характер (наприклад, розпорядок робочого дня керівника і т.п.). Ці документи мають різну ступінь регламентації і деталізації, однак, їх об'єднує чітка дисципліна виконання та адміністративна відповідальність.

Норми можуть бути неофіційними (приміром, дрес-код) або ж чітко зафіксованими (наприклад, положення про оплату праці) моделями поведінки, які визначають межі та порядок відносин у трудовому процесі, дотримання яких контролюється працівниками організації, а їх порушення засуджується.

Традиції є м'якими вимогами до поведінки працівників, які схвалило керівництво організації, але відсутній формальний контроль за ними.

Регламентування діяльності персоналу організації як функції адміністративного менеджменту вимагає визначення об'єктного складу такого регламентування і видів регламентів, які для цього використовуються.

Отже, в цілому, об'єкти регламентування та види регламентів забезпечують: цілеспрямованість організаційних підсистем, в тому числі, кадрової; основу для виконання формальних управлінських робіт в організаціях. Разом з тим, сучасні умови функціонування організацій різних типів ставлять підвищені вимоги до розробки і використання регламентів, регламентування роботи їх працівників. Тому, передусім, важливим є формування нормативно-правових основ діяльності персоналу, зокрема, працівників органів місцевого самоврядування, які є найважливішим ресурсом цих органів, і які безпосередньо вирішують головне завдання цих органів – забезпечення життєдіяльності громадян та реалізацію їх інтересів.

1.3. Нормативно – правова база діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування

Місьцеве самоврядування визначається Європейською Хартією про місьцеве самоврядування як право і реальна здатність органів місцевого самоврядування регламентувати значну частину державних справ і управляти

ними, діючи в рамках закону, під власну відповідальність і в інтересах місцевого населення [33].

Порівнюючи визначення місцевого самоврядування, сформульовані в Європейській Хартії про місцеве самоврядування і в Конституції України, слід вказати саме на розбіжність у визначенні суб'єкта місцевого самоврядування. У першому випадку – це органи місцевого самоврядування і відповідні посадові особи, в другому – населення "самоврядної" адміністративно-територіальної одиниці. Така розбіжність засвідчує наявність двох підходів до природи місцевого самоврядування, двох філософій оцінки відповідного явища. Ці підходи, у свою чергу, відобразилися у змісті двох основних і по суті протилежних теорій місцевого самоврядування – державницької (державної) і природного права громади.

Разом з тим, визнання цими документами та гарантування місцевого самоврядування в Конституції України є «важливим кроком до створення на основі законодавчої бази організаційно-правової основи його побудови і функціонування» [17].

Функції органів місцевого самоврядування, які підлягають законодавчому і нормативно-правовому врегулюванню, може бути об'єднано у такі групи: загальні, спеціальні та забезпечувальні (допоміжні) (рис. 1.3).

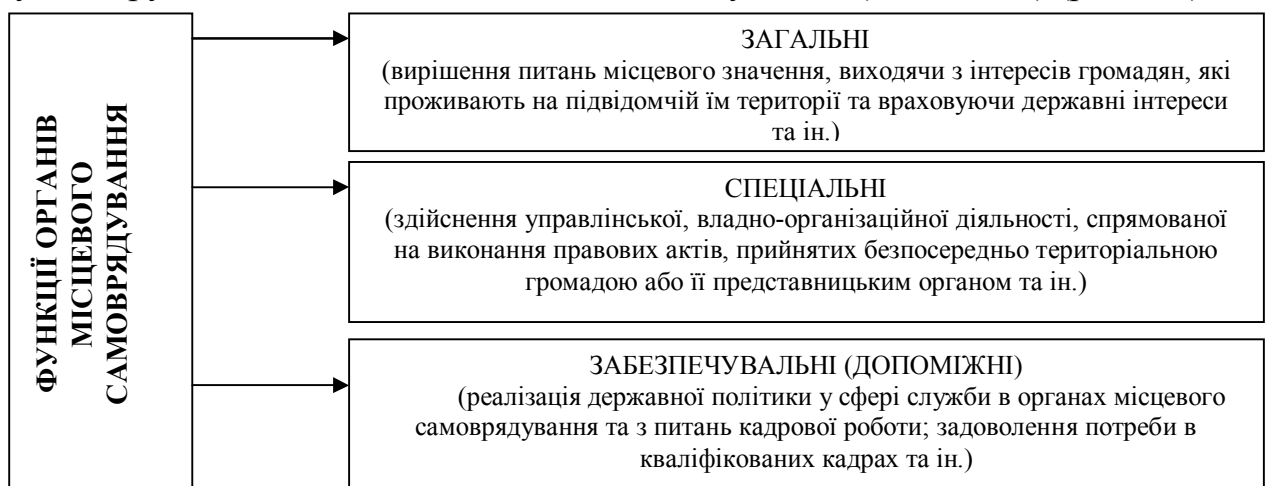


Рис. 1.3. Функції органів місцевого самоврядування

Забезпечувальні функції спрямовані на реалізацію основних функцій, які покладені на органи місцевого самоврядування. Ці функції мають внутрішньоорганізаційний характер і виступають об'єктами управлінського впливу в органі місцевого самоврядування. Такий вплив реалізується через нормативно-правове врегулювання діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування.

Визначальною складовою нормативно-правового забезпечення трудової діяльності є Кодекс законів про працю України [42], який регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, покращенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

Згідно з положеннями Законів України: «Про місцеве самоврядування в Україні» [76] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001р.) [75], які визначають обов'язки, права та умови проходження служби посадових осіб, – прийняття на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється шляхом обрання відповідною радою та на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України.

Відповідно до Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" [75], служба в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

Посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету.

При прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування, крім проведення конкурсу, – передбачається випробування та стажування, що визначено законодавством України про державну службу. На час відсутності (відпустки) посадових осіб органів місцевого самоврядування (крім виборних посад) для виконання їх повноважень можуть прийматися на службу особи за строковим трудовим договором [75]. У разі необхідності, за згодою сторін, посадова особа місцевого самоврядування може бути переведена на рівнозначну чи нижчу посаду або посаду радника чи консультанта без конкурсного відбору [76].

Законодавством визначено два основних види посад в органах місцевого самоврядування – виборні посади та посади, на які особи призначаються сільським, селищним головою у порядку встановленому чинним законодавством. До виборних посад належать посади, на які особи обираються територіальною громадою або ж обираються чи затверджуються відповідною радою. Виборними посадами, на які особи обираються територіальною громадою є посади сільських та селищних голів. Виборними посадами, на які особи обираються відповідною радою є посади секретаря сільської та селищної ради. Виборними посадами, на які особи затверджуються відповідною радою є посади: заступників сільського, селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради та керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету сільської, селищної ради. Призначення на інші посади в сільських та селищних радах здійснюється головою відповідної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України [60, с. 4].

Документом, що регламентує посадові обов'язки працівника в органі місцевого самоврядування на певній посаді, є посадова інструкція.

Посадові обов'язки посадових осіб місцевого самоврядування визначаються з урахуванням Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування [122].

Структура посадової інструкції зазначеними характеристиками не визначена, тому при розробці посадових інструкцій доцільно керуватися Довідником типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців [29]. Відповідно до додатку до зазначеного довідника посадова інструкція повинна містити такі розділи: загальні положення; завдання та обов'язки; права; відповідальність; взаємовідносини (зв'язки) за посадою.

Важливим для врегулювання діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування є питання робочого часу. Згідно з вітчизняним законодавством, робочим часом вважається час, протягом якого працівник відповідно до правил внутрішнього розпорядку повинен виконувати свої трудові обов'язки. Робочий час, з одного боку, закріплює міру праці, а з іншого боку – забезпечує працівнику надання вільного часу для відпочинку і відновлення витрачених сил. Виконання цього завдання забороняє збільшення тривалості робочого часу в порівнянні з установленою нормою.

Так, згідно статті 50 Кодексу законів про працю України нормальна тривалість робочого часу в організаціях не може перевищувати 40 годин на тиждень. До категорій працівників, для яких визначена відповідна нормальна тривалість робочого часу, цією статтею віднесено: 24 години на тиждень (для працівників молодше 16 років); 36 годин на тиждень (для працівників у віці від 16 до 18 років); 35 годин на тиждень (для працівників, що є інвалідами I і II груп; 36 годин і менше (для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими і (чи) небезпечними умовами праці) [43, С. 145].

Робота працівників органів місцевого самоврядування характеризується тим, що представники місцевої влади мають бути наділені не лише відповідними повноваженнями, а й певним комплексом особистих моральних та психологічних якостей. Вони повинні бути авторитетними, інтелігентними, поінформованими та обізнаними у всіх сферах, що пов'язані з їх діяльністю (законодавством про працю, сучасними методами управління

тощо). Тому, для працівників органів місцевого самоврядування важливим є підвищення кваліфікації.

Становлення і розвиток системи підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування врегульовуються законами України: «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [74-75].

Робота у органах місцевого самоврядування постійно змінюється, ускладнюються й удосконалюються форми і методи державного впливу, що, у свою чергу, відображається на суспільних відносинах та диктує необхідність постійного підвищення кваліфікаційних вимог до посади.

Так, згідно зі ст. 10 Закону України «Про державну службу», державні службовці і службовці органів місцевого самоврядування зобов'язані постійно вдосконалювати організацію своєї роботи і підвищувати професійну кваліфікацію. Гарантії для посадових осіб органів місцевого самоврядування, створення умов для навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах та шляхом самоосвіти закріплює стаття 29 чинного Закону [57].

Закони України: «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [74-75] сприяли створенню нормативної бази, яка охоплює види професійної підготовки, інституційні заходи тощо.

Правове супроводження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування забезпечується законодавчими та нормативно-правовими актами з питань професійного навчання, організації підвищення кваліфікації кадрів тощо.

Конституційну основу державної служби, служби в органах місцевого самоврядування та кадрової політики держави становить Конституція України, яка гарантує невід'ємне право громадянина України на працю. Стаття 43 Конституції України проголошує працю вільною. Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю

заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці [45].

У конституції України також закріплені питання щодо державної служби й служби в органах місцевого самоврядування. Так, згідно зі статтею 38 Конституції, громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, вільно обирати та бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування [45].

Важливе значення в системі нормативно-правових актів, що регулюють суспільні відносини з підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування, мають Укази та розпорядження Президента України. Так, перспективи подальшого розвитку системи підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування знайшли своє відображення в Концепції розвитку законодавства про державну службу в Україні. У цьому документі, зокрема, зазначається про створення більш сприятливих умов для професійного навчання, забезпечення його безперервності, постійного оновлення програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Велику роль у системі підзаконних нормативно-правових актів, що регулюють відносини з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, відіграють акти уряду України, зокрема:

- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» №1198-р. від 28.11.2011 р. [102];

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 07.07.2010 р. №о 564 [98] та ін.

Для задоволення потреб органів місцевого самоврядування у високопрофесійних кадрах, здатних ефективно виконувати поставлені перед ними завдання, одним із пріоритетів державної політики у цій сфері має стати професіоналізація публічної служби через систему професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування.

Сьогодні питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування регламентуються значною кількістю нормативно-правових актів. Умовно виділяють декілька груп документів, що стосуються питань функціонування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Зокрема, це нормативно-правові акти щодо:

- організації, координації професійного навчання;
- вивчення потреб органів державної влади, органів місцевого самоврядування у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації їх працівників [52].

Організація та координація професійного навчання регулюються законами України: «Про державну службу» [74], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [75], «Про вищу освіту» [79], постановами Кабінету Міністрів України: «Про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій» від 16.12.2004р. № 1681 [97], «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 07.07.2010р. №564 [98].

Вивчення потреб органів державної влади, органів місцевого самоврядування у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації їх працівників здійснюється відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб

місцевого самоврядування» від 07.07.2010 р. № 564 [98], Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [102].

Так, органи державної влади та органи місцевого самоврядування щорічно здійснюють вивчення потреб у підготовці, перепідготовці й підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Вивчення потреб безпосередньо пов'язане з формуванням державного замовлення на наступний бюджетний рік. Водночас, потреби вивчаються в одному році, а навчання здійснюється в наступному (якщо підвищення кваліфікації можливе з початку року, то вступна кампанія в магістратури розпочинається влітку). Таким чином, ситуація щодо вивчених потреб може змінитися, адже за рік можливі зміни, зокрема такі як: звільнення з роботи особи, яка виявила бажання навчатися; ліквідація чи реорганізація органу влади тощо. Це означає, що процедура вивчення потреб органів влади у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є недосконалою.

Вкажемо також і на те, що хоча в Конституції України, законодавчих і нормативно-правових актах чітко і лаконічно викладені окремі кадрові питання (щодо: організації, координації професійного навчання; вивчення потреб органів державної влади, органів місцевого самоврядування у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації їх працівників), у них не враховані такі важливі фактори як мораль, ініціативність осіб, які претендують чи обіймають відповідні посади в органах місцевого самоврядування. А це безпосередньо відображається на результатах роботи персоналу, а також послуг, які він безпосередньо зобов'язаний надавати, забезпечуючи реалізацію основних соціально-економічних прав громадян.

У загальних рисах ініціативність осіб, які обіймають відповідні посади в органах місцевого самоврядування, пов'язана з виконанням ними посадових обов'язків. Так, щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків у порядку,

визначеному сільським, селищним головою з урахуванням Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування [123] проводиться у період між атестаціями (раз в чотири роки). Така оцінка проводиться безпосередньо керівниками виконавчих органів, де працюють посадові особи, під час підбиття підсумків роботи за рік. Головдержслужбою України затверджені Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків [37]. Разом з тим, у Методичних рекомендаціях такий критерій оцінки як ініціативність осіб, які обіймають відповідні посади в органах місцевого самоврядування, не використовується.

Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування є головною умовою для подальшої децентралізації в Україні. Тому, сьогодні «важливим є прийняття нового закону «Про службу в органах місцевого самоврядування». Проект закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» доповнює нещодавно ухвалений Закон «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року (№ 889-VIII) і замінює попередній Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2001 року, який все ще чинний після того, як проект закону 2012 року був відхилений» [17].

Разом з тим, як свідчить документ [77], проблемою є визначення того персоналу, на який розповсюджується цей закон. Так, його стаття 3, визначаючи сферу дії Закону, наводить відмінність між «службовцями» і «працівниками»: «Закон розповсюджується лише на службовців. Політичні консультанти або працівники, які підтримують політичних лідерів (патронатна служба), працівники підприємств, організацій чи установ, які є власністю органів місцевого самоврядування, розглядаються як «працівники» [77], які в сенсі цієї термінології і не підпадають під дію закону.

Що стосується політичних радників або працівників, які підтримують політичних лідерів (патронатна служба), було б краще поширити на них положення проекту закону, ніж залишати їх в «сірій зоні» [17].

У контексті цього, зазначимо, що якщо цього не буде зроблено, існуватиме ризик, що виборні голови місцевої влади замість того, щоб покладатися на професійну державну службу, готуватимуть такий персонал, оминаючи таким чином нові правила служби в органах місцевого самоврядування.

Складним питанням є виключення зі сфери дії законопроекту «працівників органів місцевого самоврядування, які не здійснюють повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням функцій і повноважень місцевого самоврядування» (працівники, які здійснюють функції з обслуговування). Так, проект [77] передбачає відділення посад службовців місцевого самоврядування від посад працівників, які виконують функції з обслуговування, згідно з критеріями, визначеними Законом України «Про державну службу» (пункт 14 частини 3 статті 3) [74]. Згідно з цим Законом Кабінет Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, затверджує перелік посад працівників, які виконують функції з обслуговування (частина 4). Відповідно до цього проекту закону, право затверджувати перелік посад працівників, які здійснюють функції з обслуговування для власних виконавчих органів, буде належати відповідним радам (пункт 2 частини 4 статті 3).

Такі повноваження місцевих рад є прийнятними лише якщо типи цих посад зафіксовані на національному рівні. В іншому випадку, місцевим радам залишиться самотійно вирішувати питання про сферу застосування Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Це є недопустимим, оскільки на практиці таке розрізнення дуже важко реалізувати, особливо в органах місцевого самоврядування. Воно також може створити труднощі в повсякденній адміністративній роботі.

Підтвердженням цього є теза, наведена у праці [17] про те, що «хоча така концепція адміністративної діяльності є типовою для німецької публічної служби, яка обмежена щодо виконання функцій публічної влади, – на

місцевому рівні її не надто дотримуються, а працівники (які працюють за трудовим договором), беруть участь у виконанні завдань, які, теоретично, належать публічним службовцям».

Таким чином, визначення сфери застосування служби в органах місцевого самоврядування має бути ширшим і виключати тільки матеріальні завдання (прибирання, управління транспортом, приготування їжі). Отже, стаття 3 проекту [77] має бути відповідним чином викладена в новій редакції.

Проект закону розглядає службу в органах місцевого самоврядування як професійну службу зі статусом публічного права, що робить можливим для державних службовців продовжити кар'єру в різних органах місцевого самоврядування. Проект закону передбачає правила, що забезпечують безперервність кар'єри з переведенням на посади одного і того ж або іншого органу місцевого самоврядування без проходження через нову процедуру відбору на основі конкурсу (стаття 37). Це має зробити службу в органах місцевого самоврядування більш компетентною і привабливою.

Службовці органів місцевого самоврядування розділені на три категорії відповідно до характеру завдань і рівнів відповідальності: А, Б, В (стаття 7). Категорія «А» охоплює всі керівні посади і включає в себе три ранги: 1, 2 і 3. Категорія «Б» охоплює адміністративні посади на рівні адміністративних підрозділів органів місцевого самоврядування та включає в себе ранги від 3 до 6. Всі інші посади знаходяться в категорії «В»: ранги від 6 до 9 (стаття 36.3). Ранг 3 належить як категорії «А», так і до категорії «Б»; ранг 6 належить як категорії «Б», так і до категорії «В» [77].

Разом з тим, існують проблеми, пов'язані з:

- визначенням категорій, які не точно відповідають категоріям державної служби (статті 19 і 20 закону [77]);

- неоднаковими вимогами в межах кожної з двох категорій через рівень відповідальності і розмір місцевої громади. Наприклад, що стосується рівня освіти, необхідного для посад категорії «А», рівень магістра є необхідним для призначення на посади з виконавчими функціями у великих містах

обласного значення, але рівень бакалавра (ступінь бакалавра) є необхідним для аналогічних посад в містах і селах. Крім того, спеціальні навички та кваліфікації, необхідні для посади, визначаються компетентним органом з посиленням на класифікації кваліфікацій державної служби.

Як результат, лише люди, які мають ступінь магістра, мають прямий доступ вищих посад категорій «А» та «Б», у той час як нижчі посади обох категорій вимагають тільки ступінь бакалавра. Ця система має два наслідки:

по-перше, особи, що будуть призначені на посади категорії «А», матимуть доступ до найвищого рангу, починаючи з 3-го, незважаючи на те, що вони можуть бути призначені на посаду з дипломами бакалавра чи магістра, в той час як особи, які будуть призначені на посади категорії «В», повинні мати диплом магістра для вищих посад цієї категорії (наприклад, керівник відділу в адміністрації об'єднаної громади 6 – 3 ранг;

по-друге, це заохочуватиме набір осіб на конкретні посади категорії «В», на відміну від набору великої кількості кандидатів на типові посади, що характерно для кар'єрних систем.

Тому, у документі [17] пропонується розробити 2 або 3 рівні підбору кадрів з урахуванням кваліфікаційних вимог та відповідними планами розвитку кар'єри, що частково співпадатимуть і надаватимуть доступ до аналогічних посад; тоді на керівні посади можуть бути призначені як штатні працівники так і зовнішні кандидати на основі відкритого конкурсу.

Проект закону [77] визначає оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування як основу для прийняття рішення щодо преміювання або заохочення, а також їхнього звільнення після двох негативних оцінок підряд (стаття 39 частина 10).

Вважаємо, що це положення є надто жорстким з двох причин:

- по-перше, звільнення є практично автоматичним наслідком двох послідовних негативних оцінок відповідно до положень частини 10 проекту [77]. Однак, «таке рішення буде несумісним з Європейською конвенцією про

захист прав людини і основоположних свобод через відсутність розгляду справи і відсутність можливості службовця оскаржити звільнення» [17];

- по-друге, цим можна легко скористатись проти службовця в разі конфлікту.

Тому, на нашу думку, рішення про звільнення не може бути прийняте без справедливої процедури. Більше того, в разі виникнення проблем з роботою або поведінкою службовця необхідно запровадити проміжні кроки для вирішення проблеми до звільнення (наприклад, ввести додаткову статтю зі справедливою процедурою звільнення, що включатиме комісію та гарантії на захист прав).

В сучасних умовах децентралізації влади і управління важливим є питання регулювання конфлікту інтересів на службі в органах місцевого самоврядування. У зв'язку з набранням чинності законодавчих актів [85; 86] Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування" було доповнено статтю 12-1, що присвячена врегулюванню конфлікту інтересів. Згідно з цим документом, конфлікт інтересів – це суперечність між особистими інтересами особи та її службовими повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень [75].

У разі виникнення конфлікту інтересів протягом строку здійснення повноважень сільський, селищний голова, секретар сільської, селищної ради, голова зобов'язані негайно доповісти про це відповідній раді та вжити всіх необхідних заходів, спрямованих на запобігання конфлікту інтересів. У разі виникнення конфлікту інтересів протягом часу перебування на посаді у інших посадових осіб місцевого самоврядування відповідна посадова особа місцевого самоврядування зобов'язана негайно доповісти про це своєму безпосередньому керівникові, який зобов'язаний вжити всіх необхідних заходів, спрямованих на запобігання конфлікту інтересів, шляхом доручення виконання відповідного службового завдання іншій посадовій особі, особис-

того виконання службового завдання чи в інший спосіб, передбачений законодавством. За порушення вимог щодо повідомлення про конфлікт інтересів передбачена адміністративна відповідальність, притягнення до якої має наслідком припинення служби в органах місцевого самоврядування [60, с. 10].

З питанням конфлікту інтересів прямо пов'язане питання профілактики правопорушень. У контексті цього зазначимо, що Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» неповною мірою врегульовує питання діяльності органів місцевого самоврядування у сфері профілактики правопорушень, функцій місцевого самоврядування у цій сфері, взаємовідносин органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб з відповідними органами державної влади та їх посадовими особами.

Правовою основою профілактики адміністративних правопорушень органами місцевого самоврядування є також Програма профілактики адміністративних правопорушень, затверджена Указом Президента України «Про заходи щодо зміцнення правопорядку і посилення взаємодії місцевих органів виконавчої влади та правоохоронних органів» [89].

Поряд із цим, як зазначено в роботі [32], в основу Програми мали б бути покладені відповідні положення Указу Президента України «Про державну підтримку розвитку місцевого самоврядування в Україні» [90] та розпорядження Кабінету Міністрів України: «Про заходи щодо виконання Програми державної підтримки розвитку місцевого самоврядування в Україні» [100] та «Про заходи щодо реалізації Концепції державної регіональної політики» [101].

Отже, процес ґрунтовного закріплення правових засад діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування вимагає від цих органів високої якості підготовлюваних нормативних актів у різних сферах регулювання роботи персоналу (в тому числі, регламентуючих), дотримання правил юридичної техніки, техніки оформлення документів, а також належної організації документообігу в органах місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 1

1. Приведення діяльності організацій у відповідність до умов їх функціонування забезпечується шляхом реалізації ними адміністративного менеджменту. Наскрізною функцією адміністративного менеджменту, яка уможливорює забезпечення стабільної діяльності організацій на всіх етапах їх життєвого циклу, є регламентування їх роботи щодо забезпечення функціонування усіх організаційних підсистем, в тому числі, кадрової.

2. Поняття «регламент» відображає статику процесу встановлення порядку діяльності організації, органу управління нею або посадової особи, а «регламентування», – динаміку цього процесу. Тому, регламентування є динамічним процесом встановлення регламентів, або сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності організації (упорядковують її роботу), її структурних підрозділів, окремих працівників. Тобто, упорядкувати діяльність організації означає встановити певні рамки для цієї діяльності (структурні, часові та ін.), а також розробити сукупність правил, які визначають порядок її здійснення.

3. Об'єктний склад регламентування діяльності персоналу в організації охоплює: організаційні відносини; організаційні взаємозв'язки; функції організації щодо управління персоналом; процедури; норми; процес надання адміністративних послуг.

4. Регламентами для сфери організаційних відносин є: засновницький договір; колективний договір; статут чи в положення; положення про структурний підрозділ організації.

5. Організаційні взаємозв'язки врегульовують такі регламенти: статут чи в положення, Правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції працівників, накази керівника організації.

6. Регламентами щодо виконання організаціями функцій з управління персоналом, є: штатний розпис; положення з формування кадрового резерву в організації; положення з організації адаптації працівників; рекомендації з організації підбору і добору персоналу; положення з урегулювання взаємин у

колективі; положення з оплати і стимулювання праці; інструкція з дотримання правил техніки безпеки та ін.

7. Організаційне нормування спрямоване на уточнення меж для певних процесів (приміром, для підсистеми організації праці необхідним є визначення співвідношення різних категорій працюючих (через штатний розпис), тривалості робочого дня (вказаний у Правилах внутрішнього трудового розпорядку). Підсистема організаційної культури має бути побудована на системі норм і цінностей, характерних для організації (позиціонуються Кодексом поведінки працівників) тощо).

8. Реалізація процесу надання адміністративних послуг передбачає, що його практичному втіленню має логічно передувати визначення змісту кожної з послуг і визначення їх характерних рис як основи для схеми такого опису. Для цього органи місцевого самоврядування приймають регламенти, якими визначають уточнений механізм реалізації повноважень, зокрема: Положення про Центри надання адміністративних послуг, Регламенти Центрів надання адміністративних послуг.

9. Нормативно-правова база діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування закладена: Європейською Хартією про місцеве самоврядування; Конституцією України; Кодексом законів про працю; Законами України: «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про державну службу» та ін.; постановами Кабінету Міністрів України: «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», «Про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій»; Типовим положенням про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування та ін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ В МИКУЛИНЕЦЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ

2.1. Аналіз організаційного забезпечення регламентування діяльності працівників в досліджуваному органі місцевого самоврядування

Організаційне забезпечення регламентування діяльності працівників в досліджуваному органі місцевого самоврядування (Микулинецькій селищній раді) полягає у забезпеченні функціонування як селищної ради, так і її працівників за трьома взаємодіючими рівнями (інституціональним, організаційним і міжособистісним), яким відповідають три блоки структур (владні, виконавчі, соціальні), що створюються і діють на основі регламентуючих норм (директивних, організаційних, договірних, індивідуальних) і відображають баланс інтересів учасників організаційних відносин та зацікавлених осіб щодо управління органом місцевого самоврядування.

Організаційна складова регламентування діяльності працівників в досліджуваному органі місцевого самоврядування передбачає здійснення організаційної діяльності, яка пов'язана із створенням організаційної структури, що дає їй можливість ефективно працювати для досягнення цілей діяльності та здійснення систематичної координації завдань, формальних взаємовідносин людей, що їх виконують; розподіляти й організовувати працю управлінського персоналу; організовувати інформаційно-комунікативне забезпечення в рамках виконання цих завдань.

Аналіз організаційного забезпечення регламентування діяльності працівників в Микулинецькій селищній раді повинен виходити з того, що, власне, таке забезпечення означає приведення організаційної діяльності та роботи працівників у певну систему, яка характеризується сукупністю елементів та їх стійкими взаємозв'язками, змістом функціонування цих елементів, напрямками та динамікою їх розвитку в залежності від змін у зовнішньому середовищі.

Організаційне забезпечення регламентування діяльності працівників в досліджуваному органі місцевого самоврядування здійснюється через організаційну функцію (функцію організації діяльності), яка реалізується в процесі здійснення адміністративно-організаційного управління. Адміністративно-організаційне управління визначає тип структури органу місцевого самоврядування, встановлює взаємозв'язки та розподіл функцій між організаційними підрозділами (відділами), передбачає встановлення повноважень, прав і відповідальності працівників.

Микулинецька об'єднана територіальна громада Тернопільської області з адміністративним центром у смт. Микулинці створена 4 вересня 2015 року. У ній 25 жовтня 2015 року вперше проводились місцеві вибори в статусі громади.

Реорганізація досліджуваної селищної ради здійснювалась у відповідності до прийнятого Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [83], що визначає механізм добровільного об'єднання територіальних громад, Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [46] і Плану заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [87].

Створення Микулинецької селищної громади потужної, самостійної та самодостатньої є важливою частиною процесу децентралізації. Основним завданням досліджуваної територіальної громади є забезпечення належного рівня надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Одним із головних принципів децентралізації є принцип субсидіарності, згідно якого здійснюється розподіл повноважень.

Микулинецька об'єднана територіальна громада отримала весь спектр повноважень, зокрема: власні і делеговані повноваження; функції

територіальних органів державної влади; повноваження старост; повноваження загальних зборів та об'єднань громад [132].

Власні повноваження охоплюють:

- планування розвитку громади та формування бюджету;
- економічний розвиток, залучення інвестицій, розвиток підприємництва;
- управління земельними ресурсами, надання дозволів на будівництво, прийняття будівель в експлуатацію;
- розвиток місцевої інфраструктури, утримання та будівництво доріг; водо-, тепло-, газопостачання і водовідведення та благоустрій території;
- надання житлово-комунальних послуг (теплопостачання і водовідведення, управління відходами, утримання об'єктів комунальної власності);
- утримання вулиць і доріг на території громади;
- організація пасажирських перевезень на території громади;
- громадська безпека силами муніципальної поліції;
- пожежна охорона.

Делеговані повноваження включають:

- соціальну допомогу через територіальний центр в громаді;
- адміністративні послуги через центр їх надання в громаді;
- управління школами та дитсадками;
- первинну медичну допомогу;
- утримання та організацію роботи будинків культури, клубів, бібліотек, стадіонів, спортивних майданчиків [72].

Виконання функцій територіальними органами державної влади супроводжується тим, що Микулинецька об'єднана територіальна громада забезпечена послугами, які надають органи державної влади, зокрема: виплата пенсій, субсидій, забезпечення пільгами; казначейське обслуговування; реєстрація актів цивільного стану; контроль санітарного та епізоотичного стану [132, с. 8].

До Микулинецької об'єднаної територіальної громади увійшли такі місцеві громади: селище міського типу Микулинці; села: Воля, Конопківка, Кривки Микулинецької селищної ради Теремовлянського району Тернопільської області; село Дворіччя Дворічанської сільської ради; село Заздрість Заздрівської сільської ради (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Чисельність населення та відстань до адміністративного центру
місцевих громад Микулинецької об'єднаної територіальної громади**

Ради	Населені пункти	Чисельність населення станом на 01.01.2015 р., осіб	Відстань до адміністративного центру, км
Микулинецька селищна рада	смт <u>Микулинці</u>	3713	-
	с. <u>Воля</u>	794	2
	с. <u>Конопківка</u>	665	2
	с. <u>Кривки</u>	227	2
Дворічанська сільська рада	с. <u>Дворіччя</u>	534	17
Заздрівська сільська рада	с. <u>Заздрість</u>	840	16
Ладичинська сільська рада	с. <u>Ладичин</u>	1220	5
Всього:	7	7993	-

Примітка. Сформовано за даними Микулинецької об'єднаної територіальної громади

Система місцевого самоврядування досліджуваної об'єднаної територіальної громади включає:

- територіальну громаду;
- внутрішні громади, які утворюють жителі населених пунктів громади;
- Раду (представницький орган місцевого самоврядування), що представляє територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України та законами України;
- селищного Голову, який є головною посадовою особою територіальної громади;
- виконавчі органи Ради (виконавчий комітет, відділи);
- сільських старост;

– органи самоорганізації населення.

Організаційна структура Микулинецької селищної громади представлена на рисунку 2.1.

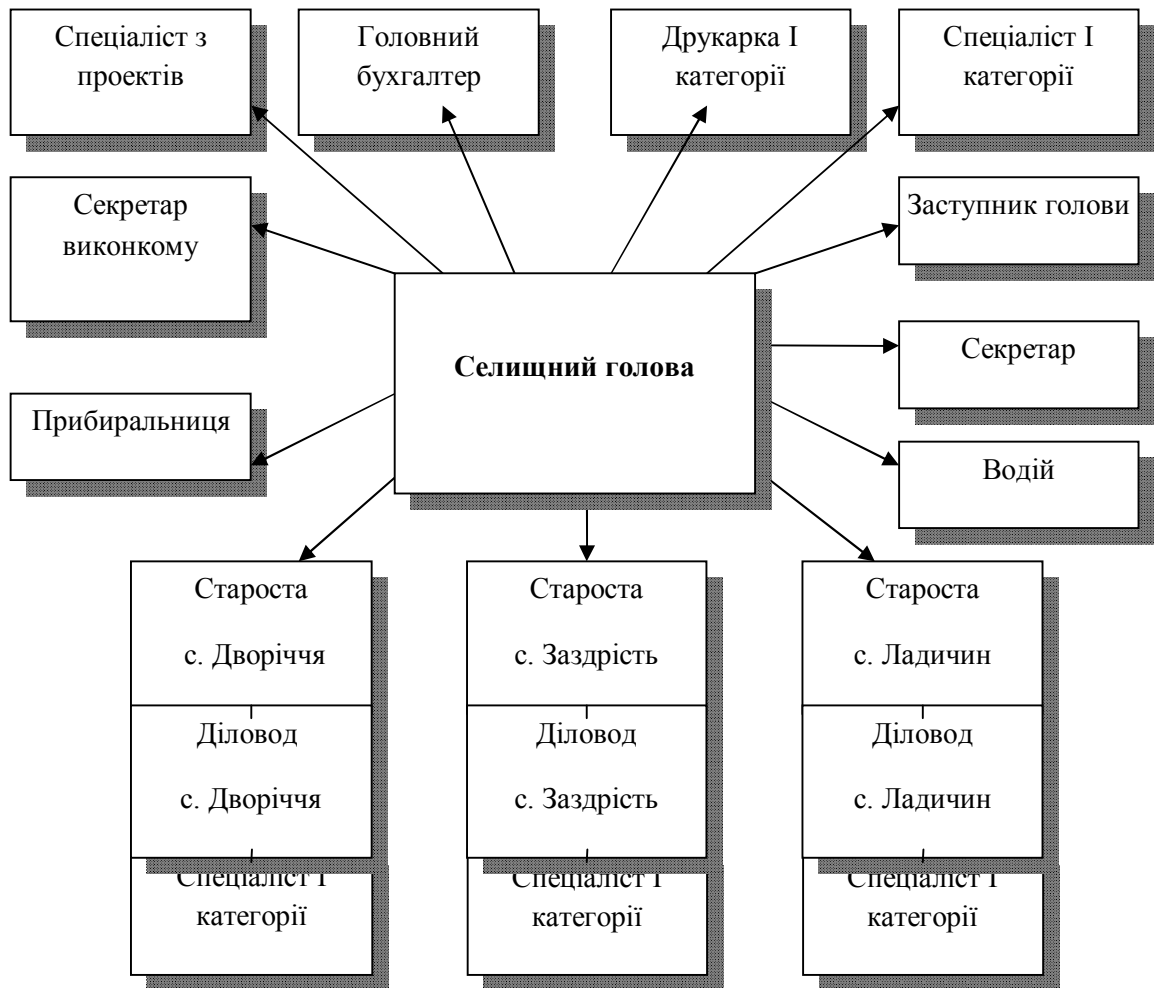


Рис.2.1. Організаційна структура Микулинецької селищної громади

Примітка. Складено автором самостійно за даними Микулинецької об'єднаної селищної громади

Структурне представлення елементів Микулинецької об'єднаної селищної громади та їх організаційного навантаження відображене на рис. 2.2.

Повноваження селищного голови визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» і врегульовуються Регламентом Микулинецької Селищної ради. Ці повноваження починаються з моменту рішення про його обрання і закінчуються в момент вступу на цю посаду іншої

обраної відповідно до закону особи (за умови, якщо не з'являться обставини (випадки) дострокового припинення його повноважень).

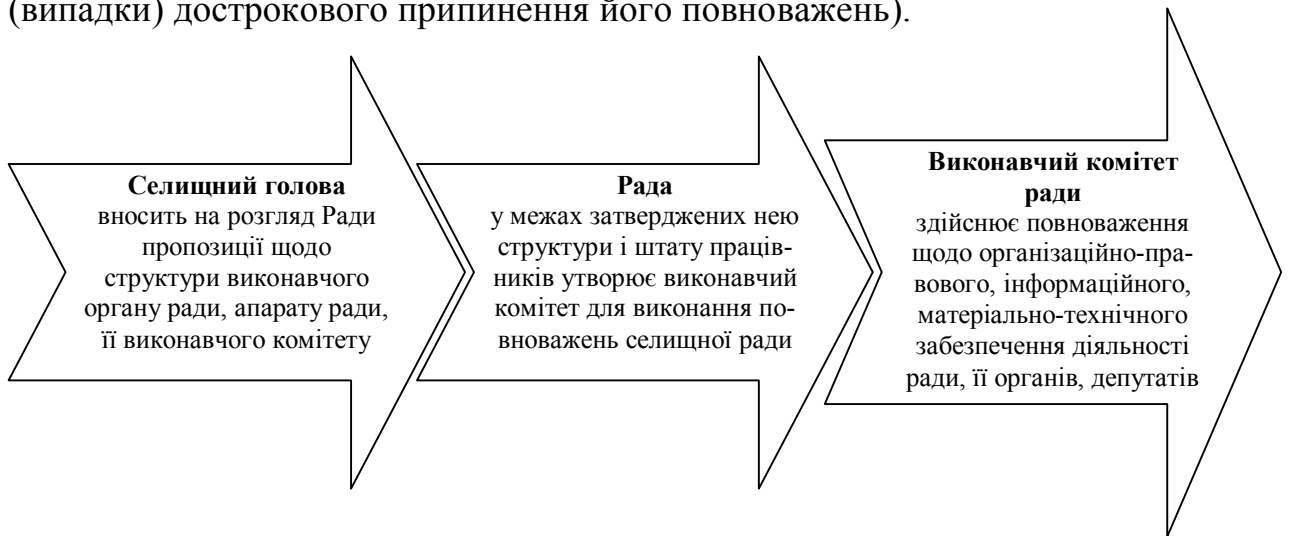


Рис. 2.2. Структурне представлення елементів Микулинецької об'єднаної селищної громади та їх організаційного навантаження

Примітка. Сформовано автором самостійно за даними Микулинецької об'єднаної селищної громади

Щодо виконання селищним головою функцій, вкажемо на те, що він здійснює, перш за все, представницьку функцію. Наявність представницького мандата голови зумовлена, насамперед, його безпосереднім обранням територіальною громадою. Тобто, Голова Микулинецької об'єднаної територіальної громади є посадовою особою з представницьким мандатом.

Виконання Головою представницької функції обумовлене тим, що виборці обрали його і наділили мандатом (дорученням), в контексті чого він:

- виступає від імені виборців, представляючи об'єднану територіальну громаду, раду та її виконавчий комітет у відносинах з державними органами, іншими органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, підприємствами, установами та організаціями незалежно від форми власності, громадянами;

- звертається до суду з питань визнання незаконними актів відповідних органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій, які обмежують права та інтереси територіальної громади, а також повноваження ради та її органів;

- укладає від імені територіальної громади, ради та її виконкому договори відповідно до законодавства.

Важливою функцією Голови Микулинецької селищної громади є номінаційна, оскільки він вносить на розгляд Ради пропозиції щодо: кандидатур на посаду секретаря ради; кількісного і персонального складу виконавчого комітету ради; структури апарату ради.

Водночас, на Голову покладено здійснення значних організаційно-розпорядчих функцій. У першу чергу, це пов'язано з тим, що він за посадою є спікером селищної ради й очолює її виконавчий комітет. У межах даної функції Голова:

- організує роботу Ради та її виконавчого комітету;
- забезпечує підготовку на розгляд Ради питань, що належать до її відання;
- скликає сесії Ради, вносить пропозиції та формує порядок денний сесій ради і головує на пленарних засіданнях ради;
- скликає загальні збори громадян за місцем проживання;
- здійснює керівництво апаратом ради та її виконавчого комітету;
- веде особистий прийом громадян;
- є розпорядником коштів, використовує їх за призначенням, визначеним Радою.

Значне місце у роботі Голови Микулинецької селищної громади займає виконання контрольної функції, в межах якої він слідкує за законністю рішень та актів інших органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій. У випадках, коли зазначені органи обмежують права та інтереси територіальної громади, а також повноваження Ради та її органів – звертається до суду щодо визнання їх незаконними. Також він забезпечує додержання законодавства щодо розгляду звернень громадян та їх об'єднань на території громади.

Секретар Микулинецької селищної ради обирається за пропозицією селищного голови з числа її депутатів не пізніше як на 2-й сесії на строк

повноважень ради та працює в ній на постійній основі. Обрання на посаду та звільнення з посади секретаря ради за пропозицією селищного голови (згідно статті 135 Регламенту селищної ради) відбувається за рішенням ради, прийнятим шляхом таємного голосування більшістю депутатів від загального складу ради. Повноваження секретаря ради визначені такими ж регламентами як і повноваження селищного голови (стаття 136 Регламенту селищної ради), і включають: ведення діловодства ради, координацію роботи її постійних комісій, роботу з кадрами.

Рада Микулинецької селищної громади є представницьким і нормотворчим органом місцевого самоврядування територіальної громади, який здійснює від імені та в інтересах територіальної громади функції і повноваження місцевого самоврядування. Вона складається з депутатів. Її депутатський склад, відповідно до чинного законодавства України [83], становить – 26 осіб і представлений в додатку Б.

Основи статусу депутатів селищної ради закріплені Конституцією України, Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні" [76], Законом України "Про статус депутатів місцевих Рад народних депутатів" [79]. Також їх права, обов'язки розписані у Регламенті Микулинецької селищної ради.

Організація роботи депутатів Микулинецької селищної ради розкривається через:

- зміст депутатської діяльності;
- участь депутатів у роботі Ради.

Зміст депутатської діяльності визначається через такі елементи статусу як функції та повноваження.

Під функціями депутатів місцевих рад слід розуміти основні напрями їх діяльності як повноважених представників територіальної громади та рівноправних членів відповідної ради, які знаходять свій вираз та конкретизацію у правах і обов'язках, визначених Конституцією України і законами України щодо здійснення місцевого самоврядування [73].

Повноваження депутата визначаються функціональною спрямованістю депутатської діяльності на безпосереднє забезпечення життєдіяльності Микулинецької об'єднаної громади і вирішення питань місцевого значення.

Функції депутатів Микулинецької селищної ради можемо об'єднати у дві групи, в основу яких покладені такі критерії:

- об'єкти впливу або сфери діяльності. Залежно від того, в якій сфері суспільних відносин реалізуються депутатські повноваження функції є: політичні, економічні, соціальні, культурні, екологічні;

- засоби і методи депутатської діяльності. За цим критерієм функції поділимо на: представницькі, нормотворчі, організаційні, контрольні, бюджетно-фінансові, інформаційні.

Основною формою роботи депутата Микулинецької селищної ради є його участь в роботі ради. Так, депутат зобов'язаний брати участь у роботі сесій ради, засідань постійної та інших комісій ради, до складу яких його обрано, виконувати рішення ради та її органів, а також має право брати участь в засіданнях виконавчого комітету ради. Депутат представляє інтереси територіальної громади, має всю повноту прав, що забезпечують його активну участь у діяльності ради, має обов'язки перед виборцями, радою та її органами, виконує їх доручення.

Крім того, депутат досліджуваного органу місцевого самоврядування:

- визначає і оприлюднює дні, години та місце прийому виборців, інших громадян;

- веде регулярний, не рідше одного разу на місяць, прийом виборців;

- розглядає пропозиції, звернення, заяви і скарги членів територіальної громади та вживає заходи щодо забезпечення їх оперативного вирішення.

Результатом роботи депутата Ради є звіт.

Звіт депутата досліджуваної селищної ради містить відомості про його діяльність у раді та в її органах, до яких його обрано, про прийняті радою та її органами рішення, про хід їх виконання, про особисту участь в

обговоренні, прийнятті та в організації виконання рішень ради, її органів, а також доручень виборців.

Звіт депутата Микулинецької селищної ради є регламентом, який обов'язково містить інформацію про:

- кількість отриманих звернень громадян на прийомах, зустрічах з виборцями. Крім того, на розсуд депутата, може бути наведена інформація про: стан направлення одержаних звернень громадян до відповідних органів, підприємств, установ і організацій; стан їх розгляду відповідно до чинного законодавств; результати розгляду цих звернень; причини, які породжують скарги, і внесені свої пропозиції щодо їх усунення до селищної ради, державних органів;

- кількість поданих депутатських звернень і запитів;

- кількість депутатських комісій та сесій Ради, на яких був присутній депутат, та конкретні ініціативи, які надходили від депутата під час їх засідання;

- підготовлені й реалізовані депутатом проекти рішень;

- діяльність депутата у сфері контролю діяльності виконавчого комітету Ради;

- надання матеріальної допомоги з депутатського фонду.

Важливим регламентом, що лежить в основі діяльності депутата Микулинецької селищної ради є правила депутатської етики, зокрема:

- керуватися загальнодержавними інтересами та інтересами територіальної громади;

- не використовувати депутатський мандат в особистих інтересах чи в корисливих цілях;

- керуватися у своїй діяльності та поведінці загальноновизнаними принципами порядності, честі і гідності;

- не розголошувати відомостей, що становлять державну або іншу таємницю, інших відомостей з питань, що розглядалися на закритих засіданнях ради чи її органів і не підлягають за їх рішенням розголошенню,

та відомостей, які стосуються таємниці особистого життя депутата місцевої ради або виборця, що охороняється законом, чи стали йому відомі у зв'язку з його участю в депутатських перевірках;

- не допускати образливих висловлювань, не використовувати у публічних виступах недостовірні або неперевірені відомості стосовно органів державної влади, органів місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ і організацій, їх керівників та інших посадових осіб, окремих депутатів місцевих рад;

- не приймати будь-яких гонорарів, подарунків, не отримувати винагород безпосередньо чи опосередковано за дії, пов'язані зі здійсненням ним депутатських повноважень.

Важливою у організації діяльності Микулинецької селищної ради є організація роботи її виконавчого комітету.

Микулинецька селищна рада своїм рішенням утворює виконавчий комітет ради, затверджує його структуру.

Виконавчий комітет Микулинецької селищної ради є юридичною особою, що утворюється селищною радою на її строк повноважень для здійснення організаційно-правового, інформаційного, матеріально-технічного забезпечення діяльності ради, її органів, депутатів, сприяння взаємодії і зв'язків селищної ради з територіальною громадою, місцевими органами виконавчої влади, органами та посадовими особами місцевого самоврядування.

Питання утворення виконавчого комітету ради і формування структури виконавчих органів ради врегульовуються розділом 4 «Формування виконавчих органів ради» Регламенту Микулинецької селищної ради.

Виконавчий комітет Микулинецької селищної ради своїм рішенням затверджує структуру апарату виконавчого комітету (голову виконкому, його заступника, секретаря, членів виконкому) (див. додаток А). Контроль за виконанням цього рішення здійснює селищний голова.

Членами виконкому є секретар виконкому і головний бухгалтер.

Секретар виконкому селищної ради:

- веде діловодство виконкому селищної ради;
- здійснює запис актів цивільного стану;
- координує роботу комісії при виконкомі селищної ради.

Головний бухгалтер Микулинецької селищної ради забезпечує організацію бухгалтерського обліку в ній і контроль за раціональним, ефективним використанням матеріальних та фінансових ресурсів, збереженням комунальної власності.

Завдання і обов'язки головного бухгалтера розкриваються у тому, що він:

- забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених законодавством України з урахуванням особливостей діяльності селищної ради;

- забезпечує у межах своїх повноважень виконання законодавчих і нормативно-правових актів України, розпоряджень селищної ради в частині, що стосується обов'язків та повноважень головного бухгалтера ради;

- планує та розробляє бюджет громади, поточні плани асигнувань на утримання установ селищної ради, складає кошторис витрат, розраховує та організовує їх фінансування, готує бюджетну пропозицію на наступний рік;

- здійснює облік грошових надходжень, товарно-матеріальних цінностей, забезпечує контроль за правильним використанням коштів у відповідності з цільовим призначенням згідно затверджених кошторисів витрат;

- організовує складання достовірної фінансової та статистичної звітності на підставі первинних документів та подання їх у відповідні органи в установленні терміни, використання фонду оплати праці, дотримання встановлених правил та розрахунків і платіжних зобов'язань, списання у встановлені терміни дебіторської та кредиторської заборгованості, дотримання строків виплати податків до державного бюджету та інших платежів;

- здійснює аналіз фінансово-господарської діяльності з метою виявлення резервів, запобігання втратам;

- забезпечує підготовку проектів розпоряджень селищного голови, рішень селищної ради та її виконавчого комітету щодо складання і виконання бюджету;

- оформляє документи бухгалтерського обліку відповідно до встановленого порядку, систематизує їх, забезпечує зберігання документів бухгалтерського обліку та звітності і передачу їх до архіву.

Особливістю об'єднаних територіальних громад, в тому числі, Микулинецької, є наявність старост, які є посадовими особами місцевого самоврядування і які обираються в порядку, визначеному законом. Старости за рішенням місцевої ради об'єднаної територіальної громади були обрані у селах Дворіччя, Заздрість, Ладичин на строк повноважень місцевої ради.

Повноваження старост полягають у тому, що староста:

- 1) представляє інтереси жителів села у виконавчих органах ради;
- 2) сприяє жителям села у підготовці документів, що подаються до органів місцевого самоврядування;
- 3) бере участь у підготовці проекту бюджету територіальної громади в частині фінансування програм, що реалізуються на території села;
- 4) вносить пропозиції до виконавчого комітету сільської ради з питань діяльності на території відповідного села, виконавчих органів сільських рад, підприємств, установ, організацій комунальної форми власності та їх посадових осіб;
- 5) здійснює інші обов'язки, визначені Положенням про старосту, яке затверджується радою об'єднаної громади, і врегульоване Законами України: «Про місцеве самоврядування в Україні» [76], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [83] та Статутом об'єднаної територіальної громади;
- 6) є членом виконавчого комітету ради об'єднаної громади за посадою [72, с. 13].

Вкажемо на те, що староста має як визначені державою повноваження (прописані у законах «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про добровільне об'єднання територіальних громад»), так і надані радою громади

(повинні бути визначені у Статуті об'єднаної громади та у затвердженому місцевою радою Положенні про старосту).

Відсутність Положень про старост сіл Микулинецької об'єднаної територіальної громади виключає можливість швидкого і відкритого вирішення проблем місцевого значення, а також реалізації прав та інтересів жителів сіл об'єднаної територіальної громади. Частково це пов'язано з тим, що питання роботи старости ще досі не врегульовано законодавством належним чином. З різних норм Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» випливає, що староста і призначається, і обирається. Так, ст. 14-1 чинного Закону визначає наступне: у селах, селищах, визначених за рішенням місцевої ради об'єднаної територіальної громади, утвореної відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», за винятком її адміністративного центру, обирається староста на строк повноважень місцевої ради [83]. Звідси випливає, що спочатку відбуваються вибори ради об'єднаної територіальної громади, а потім ця рада обирає старосту чи призначає його. У пункті 3 статті 14-1 цього ж Закону [83] вказано «...до обрання на перших виборах старости», з чого випливає, що староста все-таки має обиратися. Ці суперечливі норми потребують законодавчого врегулювання.

Важливими положеннями щодо старости, які зараз врегульовані в законодавстві, є:

- об'єднана громада має право прийняти рішення про створення посади старости в кожному населеному пункті, який цього потребує;

- Положення про старосту, як важливий регламет, затверджується сільською, селищною, міською радою відповідної об'єднаної територіальної громади;

- староста є членом виконавчого комітету ради об'єднаної територіальної громади за посадою;

- староста має повноваження, що закріплені в законі [132].

Інші повноваження старости повинні регулюватися Положенням про старосту, яке повинно бути прийняте Микулинецькою селищною радою.

У запропонованому експертами примірному положенні про старосту, зокрема, записано таке: шанобливо ставиться до жителів села (селища) та їхніх звернень до органів місцевого самоврядування; здійснює моніторинг за станом довкілля, станом об'єктів інфраструктури, громадським правопорядком; здійснює моніторинг за дотриманням прав і законних інтересів жителів села (селища) у сфері соціального захисту, культури, освіти, спорту, туризму, житлово-комунального господарства, реалізації права на працю, медичну допомогу; не допускає дій чи бездіяльності, які можуть зашкодити інтересам місцевого самоврядування та держави; виконує інші обов'язки, визначені Положенням про старосту, статутом об'єднаної територіальної громади, актами органів місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади [125].

Крім старост, до управління внутрішніми громадами, які утворюють жителі населених пунктів громади, долучаються діловоди. Посади діловодів введені в структуру Дворічанської, Заздрівської, Ладичинської сільської рад.

Діловоди виконують такі функції:

- формують номенклатури справ цих рад;
- організують за дорученням старост підготовку проектів документів;
- приймають, реєструють, ведуть облік і зберігання документів, їх доставку.

Недоліками виконання діловодних функцій у Дворічанській, Заздрівській, Ладичинській сільських радах є: відсутність регламентів і, відповідно, недосконалість уніфікації документів; неможливість скорочення кількості форм і видів документів з огляду на слабкість технічного забезпечення роботи діловодів, недостатню кількість використовуваної комп'ютерної і оргтехніки.

Практична реалізація діяльності Микулинецької селищної ради, її структурних підрозділів і персоналу вимагає формування системи регламентуючих документів, що визначають діяльність.

2.2.Оцінка системи регламентуючих документів, що визначають діяльність персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування

Практика діяльності у Микулинецькій селищній раді доводить, що ключову роль в процесах управління цим органом місцевого самоврядування і регулювання діяльності його працівників, що обіймають певні посади, відіграє регламентування.

Регламентування використовується для встановлення меж діяльності. За допомогою регламенту визначають порядок роботи органу місцевого самоврядування.

Систему регламентуючих документів, що визначають діяльність Микулинецької селищної ради і її персоналу, формують:

1) внутрішньоорганізаційні документи, які створюють внутрішнє правове середовище її роботи. Вони розробляються в повній відповідності до документів законодавчого регулювання діяльності органів місцевого самоврядування. Законодавче регулювання діяльності цих органів має ступінчасту ієрархічну структуру, основою якої є Конституція України. Правове забезпечення діяльності досліджуваного органу місцевого самоврядування представлено також Законами України: «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [75; 76]. Внутрішньоорганізаційні документи регламентують як діяльність Микулинецької селищної ради, в цілому, так і посадові обов'язки її працівників.

Усі організаційні та процедурні питання діяльності Микулинецької селищної ради регулюють Регламент ради і положення про комісії ради.

Регламент встановлює порядок скликання і проведення сесії ради, формування виконавчих органів ради, порядок прийняття рішень та звітів, порядок здійснення контрольної діяльності, прийняття рішень та спеціальними процедурами, процедуру діяльності депутатів, посадових осіб та органів ради (див. додаток В).

Регламент є обов'язковим для виконання всіма депутатами, селищним головою та іншими посадовими особами місцевого самоврядування.

У діяльності Микулинецької селищної ради Регламент є основним організаційним документом, що регулює внутрішню організацію органу місцевого самоврядування і встановлює порядок його діяльності через сукупність (система) правил, які визначають порядок організації діяльності цього органу та його складових частин; сукупність процедурних правил, що визначають порядок проведення організаційних заходів (зборів, засідань тощо), а також розпорядок робочого часу працівників.

Також раціональне використання робочого часу працівників, їх трудову і виконавчу дисципліну регламентують Правила внутрішнього трудового розпорядку, які затверджені розпорядженням селищного голови (див. додаток Д). У пункті 1.3. Правил вказано, що вони є обов'язковими для виконання сторонами трудових відносин, поширюються на всіх працівників виконкому селищної ради, які повинні ознайомитися з ними під розпис, знати і дотримуватися.

Структурним елементом системи внутрішньоорганізаційних регламентуючих документів, які визначають діяльність досліджуваного органу місцевого самоврядування і його персоналу, є паспорт територіальної громади.

У Микулинецькій селищній громаді є складений паспорт територіальної громади [66] (табл. 2.2).

У паспорті зазначаються територіальне положення, кількість населення та домогосподарств, площа території, наявні трудові ресурси, об'єкти

соціального захисту, стан, структура соціальної, побутової та виробничої сфери та інші відомості.

Таблиця 2.2

Паспорт Микулинецької селищної громади

Показники паспорта територіальної громади	Одиниці виміру
1	2
Чисельність населення станом на 1 січня 2015 р.(осіб), у тому числі дітей:	7993
– дошкільного віку	624
– шкільного віку	1121
Кількість населених пунктів	7
Обсяг доходів (розрахунковий), тис. гривень	7425,87
Площа території спроможної територіальної громади, км ²	94
загальноосвітніх навчальних закладів I-III ступеня	1
загальноосвітніх навчальних закладів I-II ступеня	2
загальноосвітніх навчальних закладів I ступеня	2
дошкільних навчальних закладів	3
закладів позашкільної освіти	3
закладів культури	7
закладів фізичної культури	4
фельдшерсько-акушерських пунктів	4
амбулаторій, поліклінік	1
лікарень	1

Примітка. Сформовано автором за даними Микулинецької об'єднаної територіальної громади

Цей документ покликаний надавати допомогу у діяльності. Так, депутат селищної ради як представник інтересів територіальної громади, виборців зобов'язаний виражати і захищати інтереси цієї територіальної громади та її частини. Крім того, статті 16-17 Закону України «Про статус депутатів місцевих рад» [79] регламентують такі важливі механізми налагодження зв'язку між депутатами і виборцями як: звіти депутатів і доручення виборців (причому, при розробці планів і програм економічного та соціального розвитку відповідної території). Тому, Паспорт Микулинецької селищної громади можна вважати значимим регламентом, що врегульовує діяльність депутата.

Більше того, ще в 2013 році «фахівцями Одеського регіонального інституту державного управління було проведено анкетування 386 сільських і селищних голів стосовно потреби в інформації під час виконання покладених на них повноважень. На запитання анкети «Які б інформаційні

блоки Ви хотіли б мати в інформаційно-аналітичній базі» відповіді респондентів розділилися наступним чином: загальна характеристика території (65% опитаних), населення та ринок праці (58% респондентів), стан соціальної інфраструктури (55,2% опитаних), динаміка показників соціально-економічного розвитку (54,9%)» [61, с. 414]. Отже, Паспорт Микулинецької селищної громади є важливим регламентом, що задовольнятиме потреби в інформації Голови селищної ради і її працівників під час виконання покладених на них повноважень.

2) нормативно-правова база, яка визначає права та повноваження Голови Микулинецької селищної ради, а також обов'язки й повноваження його підлеглих.

Регламент Микулинецької селищної ради лежить в основі діяльності і її регулювання таких працівників досліджуваного органу місцевого самоврядування: селищного голови, його заступника, працівників Микулинецької селищної ради (її секретаря, головного бухгалтера та ін.), депутатів ради, членів виконавчого комітету і його секретаря, старост, діловодів сільських рад.

Робота апарату виконавчого комітету Микулинецької селищної ради (голови виконкому, його заступника, секретаря виконкому, членів виконкому) «запускається» рішенням виконавчого комітету. У контексті цього, зазначимо, що цим же рішенням повинні бути затверджені Положення про виконавчий комітет ради і Положення про старост. Однак, на сьогодні, як свідчить практика роботи Микулинецької селищної ради, такі Положення відсутні. Це є істотним недоліком, оскільки, наприклад, Положення про виконавчий комітет ради покликане визначити загальний порядок організації роботи виконавчого комітету селищної ради, опираючись на Регламент Микулинецької селищної ради і Статут Микулинецької об'єднаної селищної громади (він також не прийнятий).

В системі регламентуючих документів, що визначають діяльність персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування, важливе місце відводиться посадовим інструкціям.

В Микулинецькій селищній раді розроблені посадові інструкції для працівників у відповідності до нормативно-правової бази. Так, наприклад, у посадовій інструкції Голови селищної ради зазначено, що селищний голова є головною посадовою особою досліджуваної територіальної громади та відноситься до категорії посадових осіб місцевого самоврядування, а також очолює виконавчий комітет селищної ради, головує на засіданнях ради та її виконавчого комітету.

На Голову селищної ради поширюються повноваження та гарантії депутатів селищної ради, передбачені законом про статус депутатів рад, якщо інше не встановлено законом. Під час здійснення наданих повноважень, селищний голова є підзвітним, підконтрольним і відповідальним перед територіальною громадою і відповідальним перед селищною радою. Він також здійснює керівництво і організовує роботу селищної ради та її виконавчого комітету відповідно до статті 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [76].

Голова Микулинецької селищної ради повинен знати основи управлінської діяльності та вміти виконувати основні професійні завдання та функціональні обов'язки. Водночас, він має права та несе персональну відповідальність за здійснення наданих йому законом повноважень і за неналежне виконання службових обов'язків, перевищення своїх повноважень, порушення спеціальних обмежень щодо посадових осіб місцевого самоврядування згідно статей 12, 13, 23, Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [77], Кодексу законів про працю України [42].

Разом з тим, у Микулинецькій селищній раді відсутні посадові інструкції для окремих працівників (головного бухгалтера, діловодів сільських рад). Наприклад, головний бухгалтер, як член виконавчого комітету

Микулинецької селищної ради, у своїй діяльності керується чинними нормативно правовими актами України, Регламентом Микулинецької селищної ради, рішеннями сесії ради. Крім того, його роботу має регламентувати Посадова інструкція. Така інструкція, на сьогодні відсутня, а її альтернативою є, в основному, розпорядження селищного голови, оскільки головний бухгалтер прямо йому підпорядковується.

Регламентування посадових обов'язків персоналу Микулинецької селищної ради доповнюється чіткими правилами трудової поведінки. З цією метою використовуються Правила внутрішнього трудового розпорядку як нормативний документ внутрішнього використання.

Щодо організації роботи старост, вкажемо на те, що Положення про старост сіл Микулинецької об'єднаної територіальної громади як важливі регламентуючі документи, що визначають їх діяльність в досліджуваному органі місцевого самоврядування, не прийняті. Це унеможливорює:

- чітку організацію роботи старост;
- ефективну роботу і виконання ними повноважень та їх регулювання (наприклад, щодо реалізації порядку припинення повноважень);
- належну реалізацію порядку звітування старост;
- забезпечення логічного взаємозв'язку між повноваженнями і відповідальністю старост.

У контексті питання регламентуючих документів, що визначають діяльність діловодів в структуру Дворічанської, Заздрівської, Ладичинської сільської рад, зазначимо, що в основу їх діяльності повинні бути покладені Інструкції з діловодства, які, на сьогодні відсутні. Це обумовлює нагальну потребу формування Інструкцій з діловодства в сільських радах.

Досліджуваний орган місцевого самоврядування як формальна організаційна структура може успішно функціонувати тільки за наявності низки документів, що регламентують відносини, зв'язки та процедури управління, на яких будується організаційний механізм. Їх можна поділити наступним чином:

- нормативно-правові акти і положення, що визначають відносини між працівниками в процесі виконання поставлених завдань (Регламент Микулинецької селищної ради, рішення сесії ради, посадові інструкції). Так, практика роботи досліджуваного органу місцевого самоврядування свідчить про недосконалість регламентування відносини між працівниками в процесі виконання поставлених завдань. Це пов'язано з тим, що саме у посадових інструкціях у розділі «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою» має бути чітко визначено ці відносини між персоналом. Однак, як уже вказувалось в параграфі 2.1, такий важливий регламент як посадова інструкція відсутній у роботі головного бухгалтера, діловодів Дворічанської, Заздрівської, Ладичинської сільських рад;

- нормативно-технологічні регламенти, що визначають процедурний бік виконання окремих управлінських робіт, операцій і процесу управління в цілому (спеціальні інструкції, правила, порядки та ін.).

Наприклад, регламентом, що визначає процедурний бік роботи з персоналом є Порядок формування та ведення кадрового резерву посадових осіб органу місцевого самоврядування. Згідно цього порядку, кадровий резерв для зайняття посад і просування по службі формується за рішенням Микулинецької селищної ради і затверджується селищним головою. Зарахування до кадрового резерву затверджується розпорядженням Голови.

В основі атестації посадових осіб селищної ради лежить процедура її здійснення, яка врегульовується Положенням про проведення атестації, і яке затверджується селищним головою (на основі Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування [123]).

Важливою для оцінки роботи персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування є процедура щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків. Порядок проведення цієї процедури (опираючись на законодавство і користуючись Загальними методичними рекомендаціями щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого

самоврядування покладених на них завдань та обов'язків [37]) визначає селищний Голова.

Нормативно-технологічним регламентом, який визначає процедурний бік операцій щодо роботи з персоналом (ведення особових справ посадових осіб досліджуваного органу місцевого самоврядування), є Порядок ведення особових справ державних службовців в органах виконавчої влади [71], який містить перелік документів, які повинні бути в особовій справі.

Відповідно до Конституції України [45], Законів України: «Про місцеве самоврядування в Україні» [76], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [83] систему місцевого самоврядування Микулинецької селищної громади, форми та порядок діяльності територіальної громади, її органів та посадових осіб, гарантії прав жителів сіл, селищ та міст, які входять до складу об'єднаної територіальної громади має визначати Статут.

Важливою вимогою до статуту є наявність у ньому механізмів реалізації його положень і норм, а також положень і норм законодавства України. У статуті повинні міститися чіткі норми прямої дії. Статути, відтворюючи норми законів та адаптуючи їх до місцевих умов, подають ці норми в упорядкованому вигляді, полегшуючи роботу муніципальних структур та формуючи у населення більш чітке уявлення про сенс та характер місцевого самоврядування.

Водночас, досліджуваною об'єднаною територіальною громадою такий Статут ще не розроблений. Тому, необхідною є розробка статуту як важливої нормативної умови функціонування територіальної громади та її органів, важливого елементу правової основи муніципальної демократії.

Закріплення за працівником певного обсягу функцій потребує, водночас, закріплення за ним і повної відповідальності в тих самих межах – передання (делегування) повноважень.

Повноваження характеризують обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на

виконання організаційних завдань. Повноваження делегують посаді (а не особі). При зміні роботи змінюються і повноваження. Ліміти повноважень всередині досліджуваного органу місцевого самоврядування визначаються процедурами, правилами і посадовими інструкціями, викладеними у письмовому вигляді, або передаються підпорядкованому усно.

Делегування повноважень виступає основним процесом, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємини працівників в органі місцевого самоврядування. Делегування є передачею завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання; спосіб домогтися виконання роботи іншими людьми (працівниками).

Відповідальність є обов'язком виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх розв'язання. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому відповідні повноваження. Делегування реалізується тільки на випадок прийняття повноважень. Відповідальність же не може бути делегована.

Делегуючи свої повноваження, Голова Микулинецької селищної ради має право вимагати більшої самостійності від підлеглих, зокрема:

- самостійно аналізувати і оцінювати фактори, що впливають на реалізацію їхніх функцій, виконання завдань і доручень;
- передбачати наслідки своїх рішень і дій та відповідати за них;
- обирати шляхи і засоби для досягнення поставленої мети.

Підлеглі мають бути впевнені у тому, що в будь-який момент їм надана допомога в здійсненні делегованих повноважень. Це сприятиме більшому взаєморозумінню керівників і підлеглих, посилить довіру до керівника, а також дасть можливість керівнику здійснювати контроль, одержувати інформацію про дії підлеглих.

Масштаби повноважень, які сконцентровані у того чи іншого працівника, визначаються низкою факторів. Насамперед, це складність, важливість і різноманітність вирішуваних проблем. Так, чим вони складніші, тим значніше повинні бути повноваження. У протилежному напрямку діють

глибина поділу праці і ритмічність виробничих процесів, оскільки перша спрощує окремі операції, а друга приводить до більшої стандартизації діяльності в цілому, зниженню її складності, а отже, потреби в значних повноваженнях для прийняття рішень.

З метою оцінки системи регламентуючих документів, що визначають діяльність персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування, визначимо стан використання регламентуючих інструментів в управлінні цим органом.

Оцінка системи регламентуючих інструментів в управлінні Микулинецькою селищною радою свідчить, що вона, більшою мірою, стосується робіт формального характеру. Саме такі роботи у роботі досліджуваного органу місцевого самоврядування мають бути найбільш повно забезпечені регламентуючими інструментами. Однак, в процесі управління Микулинецькою селищною радою виконуються роботи не тільки формального характеру, хоча вони переважають, але й роботи творчого та біхевіористичного характеру. При їх виконанні також (хоча у меншому масштабі) використовуються регламентуючі інструменти. Так, наприклад, у «творчих» роботах з управління цим органом місцевого самоврядування регламентуючі інструменти використовуються, переважно, в організації діяльності виконавців. Для виконання робіт біхевіористичного характеру також використовуються регламентуючі інструменти, наприклад, для регламентації поведінки виконавців. Але на відміну від управлінських робіт формального характеру, використання регламентуючих інструментів при виконанні переважної більшості робіт творчого та біхевіористичного характеру є небажаним. Це зумовлює надмірну формалізацію стосунків між персоналом органу місцевого самоврядування, що негативно позначається на результатах функціонування системи управління цим органом.

Оцінюючи систему регламентуючих документів, що визначають діяльність персоналу в Микулинецькій селищній раді, вкажемо на те, що в умовах ринку органи місцевого самоврядування виступають повноправними

суб'єктами товарообмінних процесів, оскільки продукують послуги управлінського та адміністративного характеру (у вигляді адміністративних, управлінських рішень, консультування та інформаційного забезпечення громадян, бізнесу), а жителі, домогосподарства та бізнес – їх споживачами. Тому, логічним є те, що послуги органів місцевого самоврядування, в тому числі, досліджуваного, повинні відповідати певним стандартам якості з метою задоволення потреб жителів місцевої громади, забезпечення прозорості місцевого самоврядування на рівні цієї громади.

На місцевому рівні в Україні відсутні стандарти надання послуг місцевою владою, в тому числі, Микулинецькою селищною радою. Чинне законодавство вказує, що кожний орган місцевого самоврядування може створювати такі стандарти як Стратегічний план розвитку сільської громади, статут сільської громади та ін. Разом з тим, досліджуваний орган місцевого самоврядування не має жодного з цих документів (як і більшість органів місцевого самоврядування), оскільки не хоче (або боїться) брати на себе відповідальність, в тому числі, за створення системи підзвітності.

Також вкажемо на те, що у посадових інструкціях на місцевому рівні декларується лише процес (роботи, надання послуг), а не її результат. Це є негативним явищем, яке вимагає ліквідації з метою уможливлення результативної роботи як працівників досліджуваної селищної ради, так і дієвої роботи органу місцевого самоврядування, загалом.

Орієнтування посадових інструкцій працівників Микулинецької селищної ради на процес роботи і на його декларування (а не на результат) дозволяє констатувати відсутність функціонування таких важливих систем:

- оцінки кваліфікації та професіоналізму представників місцевої влади, свідченням чого є відсутність процедур оцінки: підходів до діяльності, культури праці, відповідності встановленим вимогам кандидатів на відповідні посади;

- вимірювання результатів діяльності органу місцевого самоврядування, продуктом якої має бути інформація про діяльність, результати, помилки

відповідної діяльності. Практика роботи Микулинецької селищної ради свідчить про відсутність: чіткого опису робіт в посадових інструкціях, Статуту Микулинецької об'єднаної територіальної громади; Стратегічного плану розвитку сільської громади;

- оцінки рівня участі громадськості в місцевому управлінні (щодо: стану обізнаності місцевої громади і її членів щодо їх прав у прийнятті участі у місцевому самоврядуванні і прийнятті рішень, в першу чергу, депутатським корпусом; рівня взаємодії з виборними особами і службовцями досліджуваного органу місцевого самоврядування; кількості та якості проведених громадських слухань, зборів; рівня довіри до працівників селищної ради).

Забезпечення надання якісних послуг жителям громади, результативної діяльності Микулинецької селищної ради і службовців цього органу місцевого самоврядування можна досягти шляхом побудови ефективної системи контролю якості, формування належного інформаційно – комунікаційного забезпечення регламентування діяльності персоналу в цьому органі місцевого самоврядування.

Для того щоб діяльність Микулинецької селищної ради була керованою, необхідно регламентувати діяльність її суб'єктного складу, процеси діяльності і ресурси, необхідні для її успішного ведення та удосконалювати систему регламентування праці службовців у досліджуваній селищній раді. Це дозволить упорядкувати їх працю, зокрема, встановити для неї певні рамки, а також сформувати чітку систему правил, які визначають порядок її здійснення.

2.3.Оцінка інформаційно-комунікаційного забезпечення регламентування діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування

Під інформаційно-комунікаційним забезпечення регламентування діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування

будемо розуміти сукупність інформаційних ресурсів, реалізованих на базі будь-яких носіїв інформації, інформаційних процесів, інформаційно-комунікаційної інфраструктури, що забезпечують виконання основних цілей досліджуваного органу місцевого самоврядування і його службовців, за допомогою надання їм необхідних видів інформації необхідної якості.

Практика роботи досліджуваного органу місцевого самоврядування характеризується впливом на інформаційно-комунікаційне забезпечення регламентування діяльності персоналу цього органу множини факторів.

По-перше, місцеве самоврядування, як вид публічної влади, знаходиться в стадії активного пошуку ефективних моделей управління, моделей співпраці влади і громади, розбудови механізмів соціального партнерства. Відповідно, формування завдань інформаційно-комунікаційного забезпечення регламентування діяльності персоналу цього органу повинно відповідати напрямам розвитку об'єднаної територіальної громади.

По-друге, зараз відбувається процес інформатизації (оснащення сучасною комп'ютерною та телекомунікаційною технікою органу місцевого самоврядування), що надає нові можливості для підвищення ефективності виконання всіх функцій інформаційних систем. Відповідно, завданнями інформаційної системи є оптимізація значної частини функцій інформаційних систем щодо збору, обробки, зберігання, надання інформації службовцям досліджуваного органу місцевого самоврядування.

Метою інформаційно-комунікаційного забезпечення регламентування діяльності персоналу цього органу є досягнення:

- цілей досліджуваного органу місцевого самоврядування щодо ефективного соціально-економічного розвитку території;
- кадрового розвитку Микулинецької об'єднаної територіальної громади.

Завданнями інформаційно-комунікаційного забезпечення регламентування діяльності службовців досліджуваного органу місцевого самоврядування є забезпечення:

- представницької та управлінської діяльності Микулинецької селищної ради, яке передбачає консультативно-аналітичний супровід депутатської роботи та інформаційно-аналітичний супровід діяльності ради;

- управлінської діяльності Голови Микулинецької селищної ради та виконавчого комітету ради, яка вимагає інформаційно-аналітичного забезпечення на трьох рівнях – оперативному, тактичному, стратегічному;

- інформатизації досліджуваного органу місцевого самоврядування, яка охоплює: апаратне та програмне забезпечення інформаційних систем органу місцевого самоврядування; забезпечення системності і комплексності у розвитку інформаційних систем цього органу; інтегрування інформаційної системи селищної ради до зовнішніх систем;

- інформаційно-комунікативної взаємодії місцевої влади та громади та взаємовідносин із засобами масової інформації, яка вимагає: встановлення прямого і зворотного зв'язку в системі «місцева влада - громада»; побудови належних взаємовідносин із засобами масової інформації.

В основі інформаційно-комунікаційного забезпечення регламентування діяльності службовців досліджуваного органу місцевого самоврядування лежить законодавство України про інформацію та інформатизацію, про місцеве самоврядування, про права громадян щодо звернень до органів місцевого самоврядування та нормативно-правові акти органів місцевого самоврядування.

Головні напрями державної інформаційної політики визначає стаття 6 Закону України „Про інформацію”, зокрема:

- забезпечення доступу громадян до інформації;
- забезпечення ефективного використання інформації;
- сприяння постійному оновленню, збагаченню та зберіганню національних інформаційних ресурсів;
- сприяння міжнародному співробітництву в галузі інформації і гарантування інформаційного суверенітету України [80].

Стаття 10 чинного закону наголошує на державних гарантіях права на інформацію, які забезпечуються:

- обов'язком органів державної влади, а також органів місцевого і регіонального самоврядування інформувати про свою діяльність та прийняті рішення;

- створенням у державних органах спеціальних інформаційних служб або систем, що забезпечували б у встановленому порядку доступ до інформації;

- вільним доступом суб'єктів інформаційних відносин до статистичних даних, архівних, бібліотечних і музейних фондів;

- створенням механізму здійснення права на інформацію;

- здійсненням державного контролю за додержанням законодавства про інформацію;

- встановленням відповідальності за порушення законодавства про інформацію [80].

Указ Президента України "Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади" № 683 від 01.08.2002р. [89] в числі інших важливих заходів щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади передбачає обов'язковість ведення органами державної влади та органами місцевого самоврядування Веб-сторінок та оперативного (не пізніше п'яти робочих днів) розміщення на них офіційної інформації про діяльність відповідних органів, виконання програм, планів, чинних та скасованих нормативно-правових актів, форм і зразків документів, архівної та іншої інформації, а також необхідність завчасного розміщення на таких Веб-сторінках проектів нормативно-правових актів з повідомленням про це засобів масової інформації;

В основі інформаційно-комунікаційного забезпечення регламентування діяльності службовців досліджуваного органу місцевого самоврядування лежать інформаційні ресурси, які включають:

1) реєстри інформаційних баз (комп'ютерних та текстових) місцевого самоврядування, з переліком видів інформації, яку можна отримати з відповідних баз. У контексті цього, вкажемо, що як у Микулинецькій селищній раді та її виконавчому комітеті, так і у інших виконавчих комітетах рад практично вкрай недосконалі реєстри (навігаційно-довідкові системи або каталоги) інформаційних баз, з яких можна отримувати інформацію.

Чинна практика роботи досліджуваного органу місцевого самоврядування свідчить, що ним експлуатуються наступні бази даних, які регламентують діяльність службовців цього органу: контрольні документи (рішення, розпорядження селищного голови, рішення виконавчого комітету Ради, вихідні листи та ін.); кадри; бухгалтерський облік (розрахунок заробітної плати, штатний розклад, надання матеріальної допомоги, видача бухгалтерських документів); каталогізація документів. Поряд із тим, пошук, аналіз інформації та підготовку матеріалів для прийняття управлінського рішення здійснюють майже всі структурні підрозділи органів місцевого самоврядування через відсутність централізації в організації інформаційного забезпечення (вона зумовлена тим, що Типовий порядок здійснення інформаційного забезпечення в органах місцевого самоврядування на рівні держави не прийнятий);

2) комп'ютерні бази та банки даних, масиви поточних та архівних документів тощо органів місцевого самоврядування. З цього приводу зазначимо, що існуючі в Микулинецькій селищній раді та її виконавчому комітеті комп'ютерні бази даних нормативно-розпорядчих документів Микулинецької селищної ради забезпечують управлінську діяльність в досить вузькому спектрі. Інформаційне наповнення цих баз даних (рішення сесій Ради, розпорядження селищного Голови, рішення виконавчого комітету ради) не представлені на WEB-сайті селища у розділі «Архів документів». Крім того, інформаційні матеріали щодо планів та програм місцевого розвитку і результатів їх реалізації також відсутні.

Доступними архівами на сайті Микулинецької селищної ради є:

- звіт селищного Голови за 2016 рік;
- Звіт про розгляд справ адміністративної комісії про адміністративні правопорушення та осіб, які притягувались до адміністративної відповідальності за 2016 рік;
- Регламент селищної ради;
- Правила благоустрою.

Аналізуючи сайт Микулинецької селищної ради, зазначимо, що стосовно нього у звіті Голови селищної ради за 2016 рік вказано, що з початку року було створено офіційний сайт Микулинецької громади. Даний сайт регулярно адмініструється. У ньому висвітлюються актуальні новини громади, а також відповідно до чинного законодавства оприлюднюються усі рішення сесій та виконкомів. Сайт був відзначений Теробовлянською ОДА як зразково-показовий. Разом з тим, більшість інформації, яка на ньому представлена має поточний характер. Як правило, ця інформація є вже обробленою і представляється з метою висвітлення досягнень органу місцевого самоврядування чи його посадових осіб у певних видах діяльності (як це має місце у звіті Голови).

Недоліком практики роботи досліджуваного органу місцевого самоврядування в частині оперування базами даних, які регламентують діяльність службовців цього органу, є також те, що бази та банки даних суспільно важливої інформації (наприклад, "Банк пропозицій та ініціатив громадськості", "Бази соціологічних досліджень громадської думки та результатів громадських експертиз", "Досвід кращих практик місцевого самоврядування" та ін.) в об'єднаній територіальній громаді відсутні. Причому, процес створення таких баз ще не розпочався.

Тому необхідно активізувати роботу в цьому напрямі, оскільки ці бази фактично стануть важливими інформаційно-навігаційними системами, що надаватимуть інформацію щодо різних аспектів місцевого самоврядування, кращого вітчизняного і зарубіжного досвіду роботи місцевих самоврядних органів, проблемних питань функціонування і розвитку різних соціальних груп та ін.

Оцінка інформаційно – комунікаційного забезпечення регламентування діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування в частині стану і процесу формування інформаційних ресурсів та забезпеченості цими ресурсами дозволяє зробити такі висновки:

- в Микулинецькій селищній раді йде створення комп'ютерних інформаційних баз, але поки що комп'ютерні бази з багатьох важливих напрямків сфер управління та регулювання відсутні;

- відсутні реєстри загальнодоступних інформаційно-аналітичних ресурсів досліджуваної селищної ради;

- йде процес накопичення літератури, інших матеріалів в громадських організаціях, але реєстри інформаційних ресурсів відсутні;

- відсутній системний підхід на рівні побудови всієї системи інформаційної взаємодії на місцевому рівні (відсутні реєстри загальних інформаційних ресурсів органу місцевого самоврядування та громади в інформаційних центрах та бібліотеках; не формуються суспільні інформаційні бази (пропозицій та ініціатив громадськості щодо місцевого розвитку, громадських експертиз та громадської думки тощо).

Результати використання досліджуваним органом місцевого самоврядування основних видів інформації, що забезпечують виконання завдань інформаційної системи самоврядування і, відповідно, завдань самого органу, наведені в табл. 2.3.

Результати використання Микулинецькою селищною радою основних видів інформації, що забезпечують виконання завдань інформаційної системи самоврядування і, відповідно, завдань самої ради, представлені в табл. 2.3, свідчать про недосконалість інформаційно-комунікаційного забезпечення цього органу місцевого самоврядування, загалом, та регламентування діяльності його працівників, зокрема.

Вкрай проблемним питанням для роботи персоналу Микулинецької селищної ради є низька якість інформації, з якою він працює та яка регламентує діяльність, а саме її достовірність, своєчасність (оперативність), актуальність, повнота, доступність.

Таблиця 2.4

Результати використання Микулинецькою селищною радою основних видів інформації, що забезпечують виконання завдань інформаційної системи самоврядування і, відповідно, завдань самої ради

№	Інформаційні підсистеми інформаційної системи органу місцевого самоврядування	Завдання інформаційних підсистем	Види інформації, що забезпечують виконання завдань	Завдання системи місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади
1	2	3	4	5
1	Інформаційна підсистема забезпечення представницької та управлінської діяльності ради	Консультативно-аналітичне забезпечення депутатської діяльності	<p>Аналітичні дані з розвитку економіки та соціальної сфери селища (обмежені, недостатні)</p> <p>Аналітичні дані з питань демографічного та людського розвитку населення селища (обмежені, недостатні)</p> <p>Інформація про порядок діяльності виконавчого комітету ради та сферу його компетенції (наявна)</p> <p>Інформація з кращого українського і зарубіжного досвіду місцевого самоврядування (відсутня)</p>	Забезпечення ефективної діяльності депутатів Микулинецької селищної ради
Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності ради		<p>Систематизована інформація з питань функціонування та розвитку сфер управління і регулювання органу місцевого самоврядування (наявна)</p> <p>Інформація щодо наукових рекомендацій відносно механізмів вирішення проблем громади (відсутня)</p> <p>Місцеві програми та інформація щодо виконання місцевих планів та програм (відсутня)</p> <p>Громадська думка відносно актуальних місцевих проблем, шляхів їх вирішення, завдань розвитку громади (відсутня)</p>	Прийняття ефективних нормативно-правових актів щодо функціонування та розвитку системи місцевого самоврядування	
Інформаційна підсистема забезпечення управлінської діяльності Голови Микулинецької селищної ради та виконавчого комітету ради		Інформаційно – аналітичне забезпечення управління оперативного рівня (спеціалісти структурних підрозділів)	<p>Оперативні дані з питань віднесених до компетенції рівня (в цілому, наявні)</p> <p>Нормативно-правові та методичні матеріали з питань організації оперативної діяльності (наявні але недостатні)</p> <p>Методичні матеріали щодо підготовки аналітичної та інших видів звітності (наявні але недостатні)</p>	Чітке, своєчасне вирішення стандартних та інших питань оперативного рівня
		Інформаційно - аналітичне забезпечення управління тактичного рівня (рівень начальників відділів)	<p>Оперативні дані з питань віднесених до компетенції рівня (в цілому, наявні)</p> <p>Систематизовані дані з функціонування і розвитку сфери управління та регулювання (наявні але недостатні)</p> <p>Нормативно-правові та науково-методичні матеріали щодо вирішення питань сфери управління тактичного рівня (наявні але недостатні)</p>	Ефективне вирішення стандартних та інших питань тактичного рівня

Продовження табл. 2.4

		Узагальнені матеріали звернень громадян щодо проблемних питань сфери управління та пропозицій щодо їх вирішення (наявні але недостатні)	
		Інформація щодо громадських та інших організацій, які працюють над вирішенням питань сфери управління (відсутня)	
	Інформаційно - аналітичне забезпечення управління стратегічного рівня (селищний голова та його заступники)	Оперативні дані з питань віднесених до компетенції рівня (в цілому, наявні)	Ефективне вирішення управлінських питань стратегічного рівня
		Систематизовані аналітичні і прогностичні дані з питань функціонування та розвитку сфери управління і регулювання (відсутні)	
		Наукові, експертні рекомендації щодо вирішення проблемних питань сфери управління (відсутні)	
		Обґрунтування стратегічних планів соціально-економічного розвитку територій та людського розвитку громади (відсутнє)	
		Аналітичні дані з питань розвитку соціального партнерства, залучення потенціалу громади до місцевого розвитку (відсутні)	
		Інформація з кращого досвіду місцевого самоврядування (відсутня)	
Інформаційна підсистема забезпечення інформаційної взаємодії місцевої влади і громади та взаємовідносин зі ЗМІ	Забезпечення прямого зв'язку в системі «влада – громада»	Інформація про діяльність органу місцевого самоврядування (в цілому, наявна)	- Забезпечення відкритості і прозорості місцевої влади; - ефективність надання адміністративних послуг громадськості та бізнесу; - залучення громади до місцевого розвитку
		Інформація щодо адміністративних послуг структурних підрозділів, нормативно-правова інформація (в цілому, наявна)	
		Інформація про плани та програми соціально-економічного розвитку території та людського розвитку громади (відсутня)	
		Інформація для різних соціальних груп (молоді, жінок, підприємців, пенсіонерів) (недостатня)	
		Соціальне інформування (для тих і про тих, хто потребує соціальної допомоги) (недостатнє)	
	Забезпечення зворотного зв'язку в системі «громада – влада»	Заяви, скарги, пропозиції громадян до депутатів (наявні)	- Забезпечення діалогу влади з громадськістю; - аналізу громадської думки; - легітимності прийняття важливих для громади рішень
		Заяви, скарги пропозиції громадян до виконавчого комітету (наявні)	
		Результати соціологічних, експертних опитувань інших форм врахування громадської думки (відсутні)	
		Висновки та рекомендації "круглих столів", громадських слухань щодо вирішення актуальних питань громади (відсутні)	
	Забезпечення взаємовідносин органу МС та ЗМІ	Інформація щодо рейтингу ЗМІ відносно популярності та доступності для громади (відсутня)	- Оперативне забезпечення інформування громадськості; - побудова зворотного зв'язку
		Оперативна інформація щодо поточної діяльності влади, звіти про роботу (загальна інформація присутня)	
		Інформація щодо відгуків громадськості, експертів на проблемні питання громади, що висвітлені у ЗМІ (відсутня)	

Продовження табл. 2.4

Інформаційна підсистема забезпечення інформатизації Микулинецької селищної ради	Забезпечення системності та комплексності у вирішенні питань розвитку інформаційних підсистем	Огляди розвитку муніципальних інформаційних систем, тенденцій і принципів їх побудови (відсутні)	- Комплексне забезпечення перспективних дострокових завдань розвитку громади,
		Аналітичні висновки щодо інформаційних потреб представницької, управлінської, громадської складових системи місцевого самоврядування (відсутні)	
		Аналітичні висновки щодо потреб розвитку інформаційної інфраструктури та комунікаційних каналів інформаційної системи органу місцевого самоврядування (відсутні)	
	Апаратне та програмне забезпечення інформаційних систем ОМС	Огляди ринку інформаційних систем, апаратного і програмного забезпечення та інформаційних технологій (відсутні)	- Забезпечення оптимального технічного та програмного забезпечення інформаційної системи
		Аналітичні висновки щодо необхідності технічного забезпечення інформаційної системи місцевого самоврядування (відсутні)	
	Забезпечення інтегрування до зовнішніх інформаційних систем	Інформація щодо концептуальних засад створення єдиного інформаційного простору селища (відсутня)	- Забезпечення ефективної взаємодії з муніципальними та державними інформаційними системами
		Інформація щодо концептуальних засад взаємодії муніципальної інформаційної системи та інформаційного простору України (відсутня)	
		Нормативно-правова база, що регулює питання інтеграції інформаційних систем (недостатня)	

Примітка. Сформовано автором самостійно на основі аналізу інформації про діяльність Микулинецької селищної ради в частині її інформаційно-комунікаційного забезпечення

Більше того, низька якість інформації унеможливорює формування якісних інформаційних ресурсів (комп'ютерних банків даних та баз, масивів текстових документів тощо), які відіграють надзвичайно важливу роль в ефективному функціонуванні інформаційної системи досліджуваного органу місцевого самоврядування.

Неналежною є якість інформаційних ресурсів Микулинецької селищної ради, що обумовлюється:

1) недостатньою структурованістю інформаційних баз через недостатню тематичну систематизацію інформації, оскільки розрізнені, не упорядковані відомості не дають можливості повно представити сутність проблеми або питання, адекватно відобразити стан об'єкту чи суб'єкту;

2) неналежною систематизацією інформації, що не дає можливості оптимізувати інформаційні потоки (виключити неоднократний ввід, дублювання інформації) між суб'єктами і об'єктами інформування, характеризувати стан об'єкта управління в статичній і динамічній, забезпечуючи підготовку керуючого впливу у вигляді управлінського рішення та сприяючи отриманню дієвого результату від його реалізації.

Структуризація і систематизація інформації в інформаційній системі органу місцевого самоврядування стане можливою, наприклад, завдяки створенню кадастрів та реєстрів суб'єктів і об'єктів управління і регулювання, баз даних за видами нормативно-правової інформації, баз даних з представницьких аспектів діяльності органу місцевого самоврядування тощо, а також створення реєстрів самих інформаційних ресурсів;

3) неналежним наданням інформаційних послуг, оскільки надання інформації в певній формі та у строки, які забезпечують потреби користувачів, здійснюється з порушеннями. Це свідчить про недостатню прозорість місцевої влади, недосконало побудований діалог органу місцевого самоврядування з місцевою громадою, невикористання потенціалу громади для досягнення цілей місцевого розвитку.

Так, суб'єктами інформаційної взаємодії місцевої влади і громади (в т.ч. як джерела інформації для регламентування роботи персоналу ради) повинні виступати: Микулинецька селищна рада; депутатський корпус ради (він одночасно є представником громади); селищний голова; виконавчий комітет ради; його посадові особи; мешканці сіл об'єднаної територіальної громади (в тому числі, як виборці, і як представники різних соціальних груп тощо); громадські та політичні організації; органи самоорганізації населення. Взаємозв'язок між суб'єктами інформаційної взаємодії має забезпечувати інформація прямого і зворотнього зв'язку між суб'єктами та механізми її надання (інформаційна інфраструктура та комунікаційні засоби).

З метою виявлення проблем інформаційного забезпечення роботи депутатського корпусу Ради, стану її регламентування, інформаційного взаємозв'язку депутатів з громадою нами було проведено опитування депутатського корпусу досліджуваного органу місцевого самоврядування.

Із 26 депутатів селищної ради в опитуванні взяло участь 23 особи. За статтю респонденти розподілились наступним чином: чоловіки – 74,1% (17 осіб); жінки – 25,9% (5 осіб). За віковими характеристиками структура опитаних виглядала наступним чином: 23-35 років – 30,76%; 46-60 років – 36,0%; 36-45 років – 33,24%.

Анкета, запропонована респондентам, подана в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Анкета опитування депутатського корпусу селищної ради щодо виявлення проблем інформаційного забезпечення роботи депутатів, їх інформаційного взаємозв'язку з громадою

№ з/п	Запитання
1	2
1	Вкажіть Вашу думку відносно дієвості механізмів інформування громади про роботу депутатів
2	Зазначте, будь ласка, з яких джерел Ви отримуєте інформацію
3	Ваші пропозиції щодо покращення інформаційного забезпечення Вашої роботи і, відповідно, діяльності органу місцевого самоврядування

Примітка. Сформовано автором самостійно

Отже, опитуваним було запропоновано відповісти на ряд запитань, результати відповідей на які наведені в таблицях 2.5-2.6.

Результати опитування думки депутатського корпусу селищної ради щодо дієвості механізмів інформування громади представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Результати опитування думки депутатського корпусу селищної ради
щодо дієвості механізмів інформування громади**

Механізми інформування громади	Відповіді респондентів, осіб / %	у % до загальної кількості респондентів		
		Найбільш дієві	Дієві	Мало дієві
1	2	3	4	5
зустрічі з виборцями	20 / 85,9	54,7	24,0	6,3
публікації в пресі	19 / 81,3%	36,0	37,5	7,8
тематичні телепередачі	18 / 79,1%	25,0	50,0	14,0
тематичні радіопередачі	17 / 78,1%	14,1	46,8	17,2
розміщення інформації на Інтернет –сайті ради	16 / 66,8%	39,3	21,9	4,6

Примітка. Сформовано автором самостійно

Як засвідчили результати опитування думки депутатського корпусу Микулинецької селищної ради щодо дієвості механізмів інформування громади, подані в табл. 2.5, найбільш дієвими механізмами інформування громади є: зустрічі з виборцями та публікації в пресі, на що вказали 85,9% (20 осіб) та 81,3% (19 осіб) опитаних відповідно. Віднесення до найменш дієвих механізмів інформування розміщення інформації на Інтернет-сайті ради (це зазначило 66,8% опитаних) депутати пояснили тим, що цей сайт вимагає істотного доопрацювання в частині його інформаційного наповнення за кількісними і якісними характеристиками.

Результати опитування думки депутатського корпусу селищної ради щодо видів та джерел отримання ними інформації подані в табл. 2.6.

Результати опитування думки депутатського корпусу Микулинецької селищної ради щодо джерел отримання ними інформації, представлені в табл. 2.6, показали, що переважна більшість опитаних депутатів (близько 90%) потребує аналітичних даних щодо стану економічного, соціального і демографічного розвитку громади.

**Результати опитування думки депутатського корпусу селищної ради
щодо видів та джерел отримання ними інформації**

Види інформації	Відповіді респондентів, осіб / %	% з загальної кількості респондентів			
		на засіданнях ради	в аналітичних добірках ради	у ЗМІ	на жаль, не отримую
1	2	3	4	5	6
Аналітичні дані щодо стану економічного розвитку громади	20 / 89,1	39,1	21,8	29,7	9,4
Аналітичні дані щодо стану розвитку соціальної сфери громади	20 / 89,0	31,9	21,8	37,5	17,2
Аналітичні дані щодо стану демографічного розвитку	19 / 86,0	9,3	17,1	42,2	18,7
Інформація кращого українського досвіду місцевого самоврядування	19 / 80,8	7,8	7,8	32,8	32,1
Інформація кращого світового досвіду місцевого самоврядування	19 / 79,7	12,5	6,3	18,7	46,8
Регламенти органу місцевого самоврядування	21 / 90				

Примітка. Сформовано автором самостійно

Найпопулярнішими джерелами отримання інформації респондентами є засідання ради та її аналітичні добірки. Причому, аналітичні дані щодо стану економічного розвитку і стану розвитку соціальної сфери депутати отримують на засіданнях ради. На це вказали 39,1% (або 9 осіб) та 21,9% (або 7 осіб) опитаних. Аналітичні добірки селищної ради не були такими популярними в інформаційному плані як ЗМІ. Це означає, що інформаційно-аналітичне забезпечення не тільки депутатського корпусу, а й працівників Ради є слабким.

У частині пропозицій щодо покращення інформаційного забезпечення депутатської роботи і, відповідно, діяльності органу місцевого самоврядування, як виявило опитування, найбільш потрібними депутатам виявились регламенти Микулинецької селищної ради, що зазначили 90% (21 особа) опитаних. Причому, ці регламенти, на думку респондентів, вимагають доопрацювання в частині формування пакету цих регламентів (крім Регламенту селищної ради, слід сформувати Стратегічний план розвитку

сільської громади, Положення про виконавчий комітет ради, статут сільської громади, Положення про старост та ін). Саме в них міститиметься інформація, необхідна для належної організації діяльності персоналу органу місцевого самоврядування, виконання не тільки депутатами, а й усіма працівниками Микулинецької селищної ради своєї роботи, реалізації ними повноважень.

Отже, результати анкетного опитування депутатського корпусу селищної ради виявили проблеми інформаційно-комунікаційного забезпечення роботи як депутатів, так і працівників органу місцевого самоврядування, загалом (Інтернет-сайт селищної ради вимагає істотного доопрацювання в частині його інформаційного наповнення за кількісними і якісними характеристиками; аналітичні добірки селищної ради є слабкими; пакет регламентів ради не сформований). Усе це вимагає активної і цілеспрямованої роботи досліджуваної селищної ради в частині вдосконалення механізму регламентування діяльності її персоналу.

Висновки до розділу 2

1. Система місцевого самоврядування досліджуваної об'єднаної територіальної громади включає: територіальну громаду; внутрішні громади, які утворюють жителі населених пунктів громади; Раду (представницький орган місцевого самоврядування); селищного Голову; виконавчі органи Ради; сільських старост; органи самоорганізації населення.

2. В основі функціонального навантаження селищного голови (він виконує представницьку, номінаційну, організаційно-розпорядчі функції та функцію контролю) і здійснення ним повноважень лежить Регламент Микулинецької Селищної ради.

3. Рада Микулинецької селищної громади є представницьким і нормотворчим органом місцевого самоврядування територіальної громади, який здійснює від імені та в інтересах територіальної громади функції і повноваження місцевого самоврядування. Вона складається з депутатів,

права і обов'язки яких розписані у Регламенті Микулинецької селищної ради. Організація роботи депутатів Микулинецької селищної ради розкривається через: зміст депутатської діяльності; участь депутатів у роботі Ради.

4. Питання утворення виконавчого комітету ради і формування структури виконавчих органів ради врегульовуються розділом 4 «Формування виконавчих органів ради» Регламенту Микулинецької селищної ради. Виконавчий комітет Микулинецької селищної ради своїм рішенням затверджує структуру апарату виконавчого комітету (голову виконкому, його заступника, секретаря, членів виконкому).

5. Старости є посадовими особами місцевого самоврядування, які призначаються рішенням місцевої ради. Вони мають як визначені державою повноваження (прописані у законодавстві), так і надані радою громади (повинні бути визначені у Статуті об'єднаної громади та у затвердженому місцевою радою Положенні про старосту, сьогодні які відсутні).

6. Систему регламентуючих документів, що визначають діяльність Микулинецької селищної ради і її персоналу, формують: внутрішньоорганізаційні документи (регламент Ради, положення про комісії ради, Правила внутрішнього трудового розпорядку, паспорт територіальної громади); нормативно-правова база, яка визначає права та повноваження Голови Микулинецької селищної ради, а також обов'язки й повноваження його підлеглих (Регламент Микулинецької селищної ради, рішення виконавчого комітету Ради, а також Положення про виконавчий комітет ради і Положення про старост, які сьогодні відсутні).

7. Досліджуваний орган місцевого самоврядування як формальна організаційна структура може успішно функціонувати тільки за наявності низки документів, що регламентують відносини, зв'язки та процедури управління, на яких будується організаційний механізм, зокрема: нормативно-правових актів і положень, що визначають відносини між працівниками в процесі виконання поставлених завдань (Регламент Микулинецької селищної ради, рішення сесії ради, посадові інструкції);

нормативно-технологічних регламентів, що визначають процедурний бік виконання окремих управлінських робіт, операцій і процесу управління в цілому (наприклад, порядок формування та ведення кадрового резерву посадових осіб органу місцевого самоврядування, процедура атестації посадових осіб селищної ради та ін).

8. Оцінка інформаційно-комунікаційного забезпечення регламентування діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування в частині стану і процесу формування інформаційних ресурсів та забезпеченості цими ресурсами засвідчила існування таких недоліків: у Микулинецькій селищній раді йде створення комп'ютерних інформаційних баз, але поки що комп'ютерні бази з багатьох важливих напрямків сфер управління та регулювання відсутні; відсутні реєстри загальнодоступних інформаційно-аналітичних ресурсів досліджуваної селищної ради та ін.

9. З метою виявлення проблем інформаційного забезпечення роботи депутатського корпусу Ради, стану її регламентування, інформаційного взаємозв'язку депутатів з громадою нами було проведено опитування 23 осіб депутатського корпусу досліджуваного органу місцевого самоврядування. Результати анкетного опитування виявили проблеми інформаційно-комунікаційного забезпечення роботи як депутатів, так і працівників органу місцевого самоврядування, загалом (Інтернет-сайт селищної ради вимагає істотного доопрацювання в частині його інформаційного наповнення за кількісними і якісними характеристиками; аналітичні добірки селищної ради є слабкими; пакет регламентів ради не сформований).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Удосконалення організації регламентування діяльності персоналу в досліджуваній організації в контексті вимог адміністративно – територіальної реформи

В основу організації регламентування діяльності селищного Голови в досліджуваній організації в контексті вимог адміністративно – територіальної реформи має бути покладено потенціал управлінського лідерства. Це пов'язано з тим, що одним із важливих аспектів модернізації державної служби усіх рівнів є розвиток керівників-лідерів, особливо категорій А і Б, які повинні бути спроможними і відповідальними за впровадження змін в ході реформування державної служби.

Використання потенціалу управлінського лідерства в управлінні змінами в досліджуваному органі місцевого самоврядування повинно містити такі взаємопов'язані елементи:

- розвиток управлінським лідером інформаційно-комунікативних каналів всередині і поза організацією при максимальному використанні вже сформованої формальної інформаційно-комунікативної системи;

- генерування впевненості у здатності органу місцевого самоврядування здійснити бажані зміни на основі комунікації і культури цієї організації її працівників;

- формування загального бачення і рівня професійної майстерності працівників, які в сукупності визначають успіх проведення змін. Управлінське лідерство має забезпечувати підтримку і розвиток компетентності цих працівників за допомогою спеціальних програм розвитку організаційної культури;

- досягнення згоди з зацікавленими сторонами щодо реалізації програми проведення організаційних змін;

- формування команд і організація навчання командним методам роботи для усього персоналу органу місцевого самоврядування.

Саме лідерські якості і навички в поєднанні з управлінським статусом дозволять створити умови, що забезпечать широку підтримку програмам управління на службі в органі місцевого самоврядування. Для цього слід: конкретизувати постановку цілей у Регламенті роботи Ради; сформувати плани додаткового формування ресурсів (наприклад, спонсорських); мотивувати працівників шляхом прийняття відповідних регламентів (наказів про заохочення, рішень про врегулювання соціально-психологічного клімату тощо).

Удосконалення організації регламентування діяльності персоналу в досліджуваній організації в контексті вимог адміністративно – територіальної реформи вимагає активного індивідуального професійного розвитку працівників, особливо, селищного Голови.

Так, професіоналом може стати керівник (селищний Голова), який: особистісно орієнтований на професію, мотивований до праці в ній, задоволений нею; успішно розв'язує завдання управління, навчання й виховання персоналу; досягає необхідних суспільних результатів у розвитку особистості працівників; використовує прийнятні для демократичного суспільства способи, технології впливу; досягає майстерності в професії; соціально активний у життєдіяльності громади; схильний до якісної та кількісної еволюції оцінки своєї професійної діяльності; досягає необхідного рівня професійних особистісних якостей, знань і вмінь; відкритий до професійного навчання та накопичення досвіду; прагне індивідуалізувати свою працю і свідомо розвинути свою індивідуальність засобами професії; збагачує досвід професії за рахунок особистого творчого внеску.

Оптимальною, наприклад, можемо вважати професійну модель селищного голови як керівника, яка включає такі основні компоненти: нормативний опис професійних якостей; кваліфікаційну характеристику професійної підготовки; загальну підготовку; соціогуманітарну підготовку; - управлінська підготовку.

Модель розвитку управлінської компетентності селищного Голови може мати наступний вигляд (рис. 3.1).

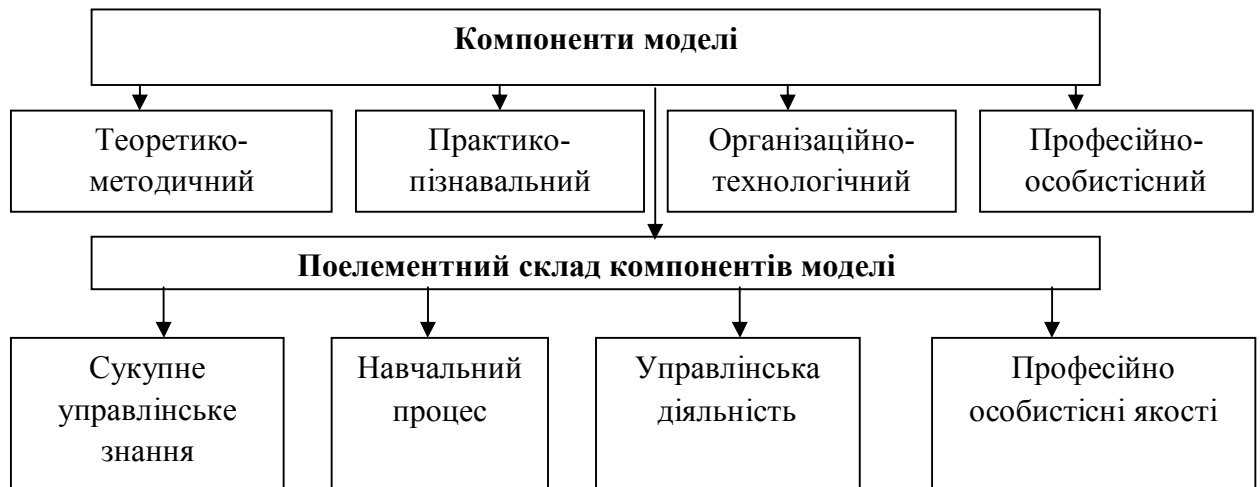


Рис. 3.1. Пропонована модель розвитку управлінської компетентності селищного Голови

Сформовано автором самостійно

Теоретико-методичний елемент має включати: знання теорії і методології управління; концептуальних виховних систем; основ психолого-педагогічних і соціо-гуманітарних наук; науково-методичну підготовку.

Практико-пізнавальний елемент повинен охоплювати: професійні знання, інтереси і запити; постановку і розв'язання цільових установок; формування та вдосконалення інтелектуальних, практичних умінь і навичок; творчу спрямованість; саморегуляцію, самовдосконалення, самоосвіту.

Організаційно-технологічний елемент має містити знання: методів і прийомів управлінської діяльності; технологій управління персоналом; програмного та інформаційно-комунікативного забезпечення; інноваційної діяльності та технологій її здійснення в органі місцевого самоврядування.

Професійно-особистісний елемент повинен охоплювати: індивідуальні професійні здібності; трудовий і спеціальний досвід; ділові, моральні, світоглядні якості; ідеали; загальнокультурні норми.

Адміністративно-територіальна реформа передбачає чітке визначення системи органів виконавчої влади на всіх рівнях, органів місцевого

самоврядування, їх компетенції, структури, статусу посадових осіб, відповідальності, забезпечення орієнтації їх діяльності на забезпечення прав людини.

Для досягнення мети адміністративної реформи в ході її проведення має бути вирішене завдання формування сучасної системи державних органів управління територіями, цілеорієнтованої на забезпечення прав і свобод людини. Тому, важливим є втілення в життя принципово нової парадигми взаємовідносин між державою і людиною, згідно з якою влада – це, насамперед, реалізація обов'язків перед громадянином, а не тільки реалізація повноважень, що зобов'язують громадянина [62, с. 24].

У цьому контексті важливим є удосконалення організації регламентування діяльності персоналу в досліджуваній організації. Значимість цього питання підсилюється тим, що удосконалення організації регламентування діяльності персоналу дозволить Микулинецькій селищній раді отримати такі переваги:

- надасть вирішенню організаційно-практичних питань системного характеру;
- дозволить уникнути прийняття спонтанних управлінських рішень;
- уможливить визначення напрямів діяльності кожного працівника задля забезпечення єдності і узгодженості організаційних дій, сприяючи виконанню поставлених перед досліджуваною організацією цілей і завдань.

Удосконалення організації регламентування діяльності персоналу в досліджуваній організації повинно охоплювати роботу щодо покращення усіх взаємодіючих підпроцесів, які здійснюються в цій організації, зокрема:

- управлінських процесів (розроблення стратегії та оперативних планів роботи, моніторинг та аналіз діяльності);
- процесів забезпечення надання послуг (вивчення очікувань споживачів, інформування споживачів, розроблення та впровадження нових послуг, реагування на скарги громадян та ін.);

- процесів управління ресурсами (кадровими, інформаційними, фінансовими та ін.).

Реалізація цих підпроцесів вимагає вдосконалення регламентування посадових обов'язків працівників. Так, за кожним підпроцесом має бути закріплений відповідальний (наприклад, керівник структурного підрозділу). При цьому слід розробити матриці відповідальності, котрі характеризуватимуть взаємозв'язки між структурними підрозділами та підпроцесами, і де вказуватимуть, які підрозділи будуть брати участь у реалізації кожного підпроцесу і хто несе відповідальність за це (які відповідальні особи).

У матриці відповідальності на голову Микулинецької селищної ради слід покласти обов'язки відповідального за підтримання системи забезпечення захисту прав жителів об'єднаної територіальної громади у стані, який дозволяв би досягати визначених цілей та реалізовувати політику цієї організації щодо гарантування і реального надання такого захисту.

Практика функціонування системи забезпечення захисту прав громадян у діяльності досліджуваної організації та підпроцесів, що протікають у рамках цієї системи, повинні бути чітко задокументовані.

До функцій голови Микулинецької селищної ради в процесі забезпечення захисту прав жителів громади мають бути включені функції, представлені на рис. 3.2. Ці функції мають бути відображені у посадовій інструкції селищного Голови.

Для реалізації функцій, покладених на голову Микулинецької селищної ради в процесі забезпечення захисту прав громадян об'єднаної територіальної громади, йому повинні бути надані відповідні повноваження, зокрема право:

- отримання інформації про функціонування системи забезпечення захисту прав громадян об'єднаної територіальної громади від усіх структурних підрозділів організації;

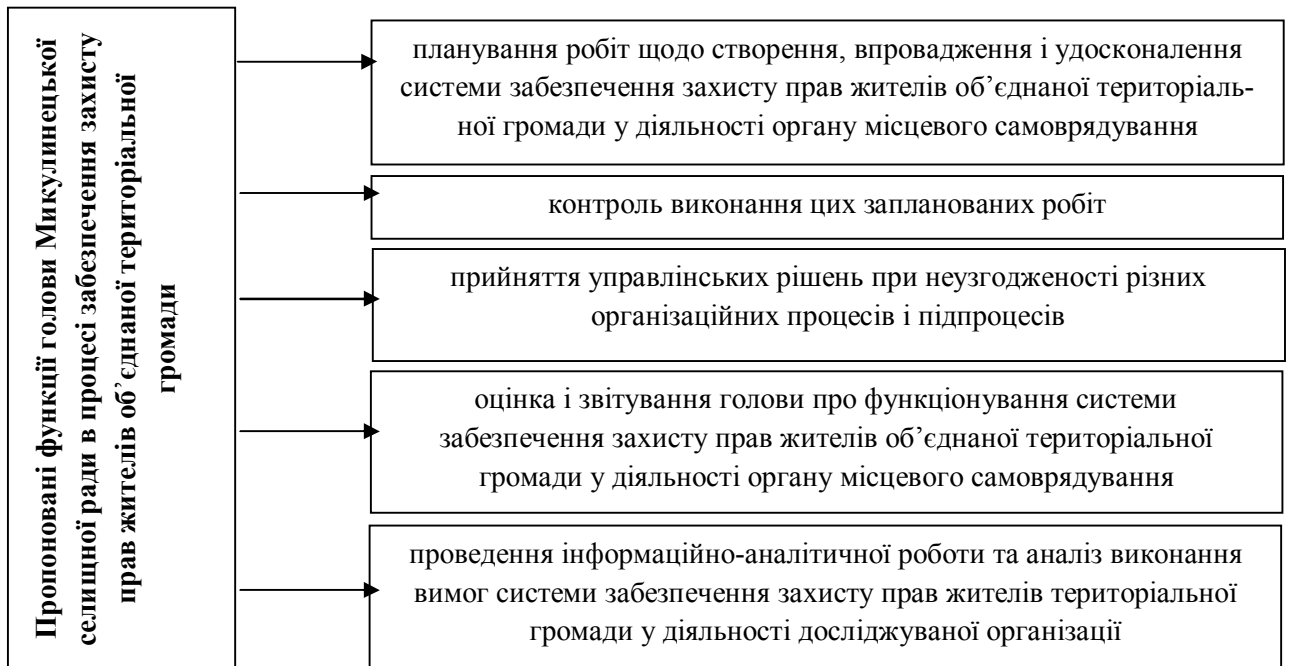


Рис. 3.2. Пропоновані функції голови Микулинецької селищної ради в процесі забезпечення захисту прав жителів об'єднаної територіальної громади

Сформовано автором самостійно

- вимагати від усього персоналу дотримання норм, встановлених у документації цієї системи;
- термінового інформування про порушення вимог документації системи забезпечення захисту прав громадян.

Голова Микулинецької селищної ради повинен проводити аналіз власної діяльності за підсумками року. Метою цього аналізу мають бути: визначення поточної результативності діяльності, її відповідності визначеним завданням, визначення основних пріоритетів і напрямів розвитку на наступний період.

Доцільно, щоб аналіз роботи голови селищної ради щодо дотримання прав жителів об'єднаної територіальної громади включав такі етапи:

- підготовку інформації щодо стану забезпечення захисту прав жителів об'єднаної територіальної громади для аналізу структурними підрозділами;
- індивідуальне вивчення підготовленої інформації учасниками аналізу;
- обговорення інформації (можливо, у декілька етапів);
- збір та узагальнення пропозицій щодо результатів проведеного аналізу;

- підготовку і прийняття управлінських рішень щодо забезпечення захисту прав жителів об'єднаної територіальної громади та його удосконалення (за підсумками проведеного аналізу) (рис. 3.3).

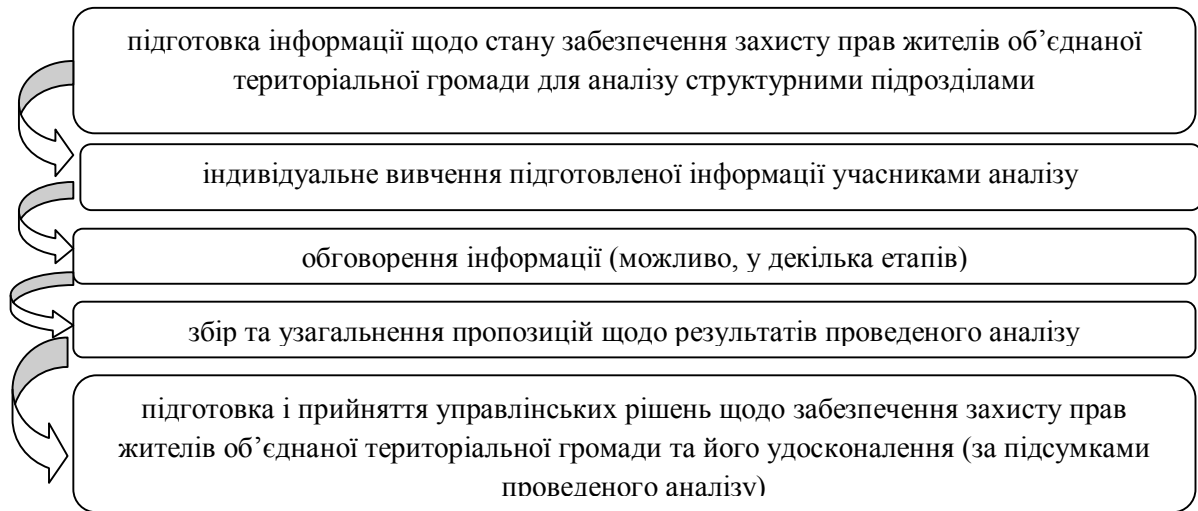


Рис. 3.3. Пропоновані етапи аналізу роботи голови Микулинецької селищної ради щодо дотримання прав жителів об'єднаної територіальної громади

Сформовано автором самостійно

За результатами проведеного аналізу щодо дотримання прав жителів об'єднаної територіальної громади відповідні структурні підрозділи та голова селищної ради повинні будуть підготувати звіти, що містять, приміром, інформацію про:

- політику досліджуваної організації щодо забезпечення захисту прав жителів громади;
- рівень досягнення встановлених цілей та стан здійснення окремих процесів в системі забезпечення захисту прав громадян;
- якість послуг, що надаються;
- рівень задоволеності отримувачів послуг;
- результати аудиторських перевірок системи забезпечення захисту прав жителів територіальної громади та перевірок з боку контролюючих органів;
- рівень виконання плану роботи досліджуваної організації щодо забезпечення захисту прав жителів об'єднаної територіальної громади;

- стан виконавської дисципліни в селищній раді.

Конкретний обсяг інформації, форма її подання, відповідальність за її збір та підготовку мають бути визначені рішенням голови селищної ради. Усі рішення в рамках аналізу повинні прийматися на підставі фактів, зібраних у вхідних даних для аналізу. Джерелом таких фактів має бути активна робота з населенням.

Забезпечення захисту прав жителів територіальної громади у стані, який дозволяв би досягати визначених цілей та реалізовувати політику Микулинецької селищної ради щодо гарантування і реального надання такого захисту, вимагає посилення взаємодії цієї організації з громадськістю в процесі надання адміністративних послуг.

Питання посилення взаємодії досліджуваної організації з громадськістю в процесі забезпечення захисту прав жителів територіальної громади через надання якісних адміністративних послуг набуває сьогодні особливої актуальності. Значимість посилення такої взаємодії обумовлена такими причинами:

- потребою забезпечення законності прав та інтересів жителів громади;
- потребою забезпечення законності та прозорості діяльності селищної ради у наданні адміністративних послуг населенню;
- підвищеними вимогами з боку громадян до якості адміністративних послуг і їх структури.

В рамках удосконалення організації регламентування діяльності персоналу в досліджуваній організації в контексті вимог адміністративно – територіальної реформи через надання адміністративних послуг необхідно сформувавши прозорий і чіткий механізм надання цих послуг, суть якого розкривається в наступному:

- формування Микулинецькою селищною радою конкретної сукупності адміністративних послуг, тобто номенклатури, асортименту та обсягу послуг на певний календарний період (місяць, квартал, рік, кілька років). Цей етап передбачає, передусім, вивчення досліджуваною організацією точки зору громадян щодо спектру та обсягу адміністративних послуг, використовуючи такі

форми, як опитування, анкетування, інтерв'ювання. Результати таких заходів можуть доводитися до жителів громади через засоби масової інформації або іншим шляхом;

- документальне оформлення системи якості адміністративних послуг, що надаються досліджуваною організацією. Система вимог до якості послуги може визначатись у окремому документі;

- визначення повноважень та відповідальності осіб досліджуваної організації за якість послуги, яка виробляється;

- визначення контролюючих осіб, регламентуючих документів щодо здійснення такого контролю, задокументованих критеріїв оцінки якості адміністративних послуг.

За підсумками аналізу роботи селищної ради щодо дотримання прав жителів об'єднаної територіальної громади і її голови повинні бути визначені:

- пріоритети діяльності Микулинецької селищної ради на наступний рік;
- проект політики досліджуваної організації на наступний рік;
- орієнтовні цілі на наступний рік та основні напрями діяльності (заходи плану діяльності), спрямовані на досягнення цих цілей;

- орієнтовні суми фінансових витрат за визначеними напрямками діяльності на наступний рік;

- перелік підпроцесів, що підлягають розробці чи перегляду протягом наступного року та основні вимоги до цих процесів.

При цьому повинна бути забезпечена узгодженість пріоритетів, цілей та організаційних ресурсів.

Голова селищної ради повинен забезпечити системність у гарантуванні і дотриманні прав жителів об'єднаної територіальної громади. Це передбачає ідентифікацію, управління взаємопов'язаними процесами в ході забезпечення захисту прав громадян як системою, що сприяє результативнішому та ефективнішому досягненню цілей. Крім того, результати аналізу роботи

селищної ради щодо дотримання прав жителів об'єднаної територіальної громади і її голови повинні бути запротокольовані і задокументовані.

Отже, удосконалення організації регламентування діяльності персоналу в досліджуваній організації в контексті вимог адміністративно – територіальної реформи повинно забезпечуватись через: використання потенціалу управлінського лідерства (вимагає проведення організаційних заходів, підкріплених регламентами); забезпечення індивідуального професійного розвитку працівників (потребує внесення коректив у посадові інструкції працівників, створення регламентів, які регулюватимуть такий розвиток); посилення відповідальності персоналу органу місцевого самоврядування (шляхом формування матриць їх відповідальності); посилення функціонального навантаження голови Микулинецької селищної ради в процесі забезпечення захисту прав жителів об'єднаної територіальної громади (через доповнення його посадової інструкції).

3.2. Впровадження новітніх технологій в процес регламентування діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування

Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо регламентування діяльності персоналу публічних служб [3-5; 10] та необхідність його адаптації до специфіки діяльності персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування дозволяє стверджувати, що процес регламентування діяльності персоналу в Микулинецькій селищній раді вимагає впровадження нових технологій добору, оцінки та атестації працівників. У контексті цього, доцільним є використання комплексної системи оцінки професійної придатності персоналу.

Ця система має включати дві підсистеми: діагностику особистісних професійно важливих якостей персоналу; діагностику особливостей професійної компетентності кандидата на заміщення вакантної посади працівника досліджуваного органу місцевого самоврядування (рис. 3.4).

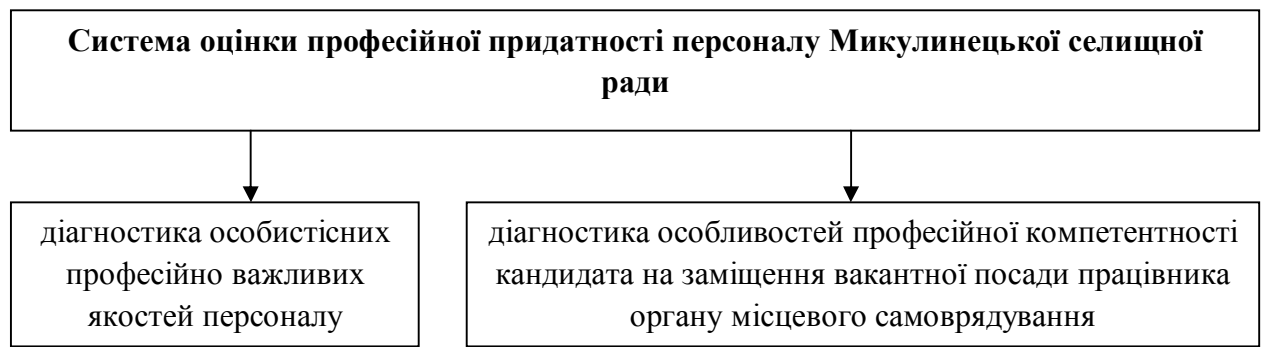


Рис. 3.4. Пропонована структура комплексної системи оцінки професійної придатності персоналу Микулинецької селищної ради

Сформовано автором самостійно

Діагностика особистісних професійно важливих якостей персоналу Микулинецької селищної ради має відповідати таким головним умовам:

- комплексність (тобто діагностування одних і тих самих особливостей особистості різними методиками);
- наявність у своєму змісті тільки перевірених “класичних” методик (що є валідними і надійними);
- можливість проведення тестування за максимально короткий час;
- можливість комбінування різних методик для побудови узагальненої програми тестування тих якостей, які необхідно вивчати, з урахуванням кваліфікаційних характеристик чи посадових обов’язків;
- подання результатів тестування у вигляді психограми, тобто можливість поповнення іншими психологічними та дидактичними тестами;
- можливість надання довідкової інформації щодо роз’яснення, прояву тих чи інших показників, що характеризують якості особистості;
- зручність у використанні і виключення можливості пристосування тих, хто тестується.

Модель пропонованої системи діагностики особистісних професійно важливих якостей персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування повинна містити у своїй структурі декілька блоків.

До першого блоку має бути включений комплекс із кількох тестів, створений з урахуванням надійності, стандартних критеріїв прояву.

Другий блок повинен представляти собою перелік показників та їх ознак, що можуть бути представлені у певних одиницях прояву чи змістовних характеристик. Цей створений перелік показників покликаний забезпечувати діагностику серії основних, додаткових й інтегрованих показників, визначаючи мінімальний та максимальний рівні та ознаки відхилень їх прояву.

Третій блок має стати “системоутворюючим” і містити програмно-технічне забезпечення, що дозволить формувати програму тестування. Тобто орган місцевого самоврядування повинен визначити перелік особистісних та професійно важливих якостей для конкретного фахівця (вони підлягають діагностуванню), спираючись на кваліфікаційну характеристику чи посадові обов’язки, які вводяться в програмне забезпечення. На основі відповідних даних буде сформована програма тестування для конкретного працівника досліджуваного органу місцевого самоврядування.

Четвертий блок повинен включати в себе програмно-технічне забезпечення, спрямоване на отримання та обробку результатів дослідження.

П’ятий блок має містити програмно-технічне забезпечення подання результатів тестування працівників в один із таких способів:

- а) психограма;
- б) вибіркова узагальнена характеристика;
- в) додаткова роз’яснювальна інформація для фахівця кадрової служби.

Діагностика особливостей професійної компетентності кандидата на заміщення вакантної посади працівника органу місцевого самоврядування має бути повністю орієнтована на оцінку професійної компетентності фахівця, який претендує на посаду в органі місцевого самоврядування.

Основними вимогами, що повинні ставитись до тестів у цій частині, є:

- оцінка знань базової специфіки (тобто знання термінології, знання специфічних фактів);

- оцінка вмінь щодо оперування методами і технологіями, які застосовуються в певній сфері діяльності (тобто знання правил, методології, логічних послідовностей, спеціальних процедур тощо);

- оцінка теоретичних знань, що є важливими для відповідної сфери діяльності (тобто знання принципів, узагальнень, теорій, структур тощо).

Слід вказати на те, що результати тестування можуть бути додатково доповнені стандартизованими даними особової картки працівника. Тобто отримані під час заповнення цієї картки дані будуть оцінюватися спеціальною системою балів. Загальний бал дозволить визначити умовний індекс потенційних можливостей успішної особистості-працівника досліджуваного органу місцевого самоврядування, який базуватиметься на таких відомостях, як: дата народження, освіта, володіння мовами, наукові праці та винагороди, сімейний стан, просування по службі, заохочення, нагороди, почесні звання, зарахування до кадрового резерву, підвищення кваліфікації та ін.

На основі такого тестування можна буде отримати дані, які дозволяють охарактеризувати рівень професійної компетентності потенційних працівників досліджуваного органу місцевого самоврядування, зокрема, в частині: рівня розуміння проблем, які виникають у практичній діяльності персоналу; рівня застосування знань та інтелектуального потенціалу персоналу, що характеризує вміння працівників використовувати засвоєний матеріал у нових ситуаціях, їх здатність до адаптації тощо; вміння працівників виділяти елементи певних практичних ситуацій та поєднувати їх з огляду на мету діяльності (має відображатися в таких характеристиках працівника, як здатність до системного аналізу, формування відповідного плану та алгоритму дій); соціально-прогностичного рівня (характеризує здатність до оцінки наявних властивостей, необхідних для прийняття управлінських рішень).

Пропонована системи оцінки професійної придатності персоналу Микулинецької селищної ради дозволить прагматично підійти до вирішення багатьох проблем управління кадровими ресурсами, а саме:

- при відборі на навчання єдиною умовою для зараховування працівників можуть бути результати комплексного тестування;

- результати тестування можуть стати основою для визначення потреби персоналу у навчанні, і запровадження, в подальшому, елементів індивідуально-орієнтованого підходу у роботі;

- під час проведення атестації дані комплексного тестування можуть виступати відносно об'єктивними показниками реальних та потенціальних можливостей фахівців у процесі їх кар'єрного зростання;

- при створенні банку кадрового резерву на регіональному (місцевому) рівні результати комплексного тестування спростять пошук кандидатів на заміщення вакантних посад органу місцевого самоврядування.

Новітньою технологією регламентування діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування повинен стати менеджмент знань.

У менеджменті знань об'єктом управління стають процес і результати реалізації знань спеціалістів. Менеджмент знань - нова функція управління. Це управління немайновими активами організації, яке повинно мати системний характер [120, с. 27].

Менеджмент знань як новітня технологія регламентування діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування повинен зміцнити професійний потенціал цього органу.

Професійний потенціал досліджуваного органу місцевого самоврядування характеризуватиме сукупну спроможність фізичних і духовних властивостей окремого працівника досягати в заданих умовах певних результатів діяльності, спроможність персоналу цього органу вдосконалюватися в процесі праці, вирішувати нові завдання, що постануть.

Менеджмент знань як новітня технологія регламентування діяльності персоналу зробить можливим забезпечення динаміки процесу встановлення нового порядку діяльності в досліджуваному органі місцевого самоврядування, зокрема, через:

- зміщення пріоритетів у системі управління персоналом на стратегію управління інтелектуальним капіталом Микулинецької селищної ради як системної цілісності, пошуку і отримання знань, створення нових знань, ідей;

- розробку стратегії розвитку інтелектуального потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування, за якої персонал орієнтується на перетворення загальних інформаційних даних у власні знання, актуальні для роботи;

- створення умов для збереження людського потенціалу, підвищення його якості, розвитку інтелекту, духовності. Ці пріоритети стосуються всіх процесів, які відбуваються в органі місцевого самоврядування, методів управління персоналом;

- забезпечення відновлення кадрових ресурсів Микулинецької селищної ради через фази відтворення, споживання, розподілу, збереження і розвитку у професійному середовищі;

- розкриття евристичного потенціалу людини (у тому числі й “прихованого”), його використання в оцінці персоналу, просуванні по службі, стимулюванні праці;

- формування й розвиток інституційного механізму перетворення неявних інтелектуальних знань працівників у явні знання, формалізовані і готові до подальшого використання у практичній роботі;

- створення індивідуальних когнітивних моделей співробітників органу місцевого самоврядування;

- формування індивідуальної “несуперечливої системи знань спеціаліста”, яка базуватиметься на: самостійному пошуку нового у зовнішньому середовищі; вивченні досвіду інших організацій; ранжуванні, систематизації, прогнозуванні тенденцій розвитку на основі

міждисциплінарного, міжгалузевого та інших підходів (у вигляді певного циклу набуття і перетворення знань з інформації), програмуванні дій, прогнозуванні результатів та спроможності самостійного її використання;

- оволодіння працівниками методологією і методичними прийомами дослідницької роботи для вирішення інтелектуальних завдань практичного спрямування, набуття персоналом спроможності до саморозвитку, умінь ставити складні цілі і завдання, готовності до сучасних видів мобільності;

- набуття спроможності як досліджуваним органом місцевого самоврядування, так і його персоналом до самоорганізації і комбінації всіх видів ресурсів (капіталів) під час реалізації своїх завдань;

- забезпечення “професійного довголіття” і “професійної корисності” персоналу органу місцевого самоврядування з можливістю його використання у системі підвищення кваліфікації, наставництві, інших формах навчання, передачі професійного досвіду молодим співробітникам;

- зміна ролі організаційної культури, культури менеджменту, мета яких повинна полягати у формуванні нових цінностей культури менеджменту, нового ставлення персоналу до процесів, що відбуваються в органі місцевого самоврядування, споживачів послуг та процесів у зовнішньому середовищі;

- активізацію механізму самоорганізації кадрів.

Інноваційною технологією, яка має бути імплементована в процес регламентування діяльності працівників в досліджуваному органі місцевого самоврядування, є технологія інноваційного розвитку підсистеми персоналу.

Значимість впровадження цієї технології пов'язана з тим, що конкретні результати роботи працівників можуть бути високими за умови їх інноваційної активності. Цього можна досягти через запровадження корпоративних університетів.

Корпоративний університет – це продумана система навчання персоналу організації, в рамках якої разом із традиційними формами сучасної освіти використовуються такі форми навчання, як тренінги, проблемно-проектні

семінари, семінари product knowledge (знання продукту), програми особистісного зростання працівника, рольові ігри [15; 30].

Діяльність корпоративного університету як технології інноваційного розвитку підсистеми персоналу органу місцевого самоврядування може включати:

- навчання працівників прогресивним методам управління;
- консультування у роботі;
- тренінги персоналу з метою вироблення у них необхідних умінь;
- супровід розвитку нового працівника через наставництво;
- систему управління знаннями, яка забезпечує узагальнення, консолідацію і використання накопиченого персоналом досвіду.

Використання технології інноваційного розвитку підсистеми персоналу дозволить досягти функціональної гнучкості працівників.

Функціональна гнучкість передбачає мобільність і здатність працівників виконувати різноманітні завдання, які можуть змінюватись. Це може бути викликано необхідністю інтеграції: у горизонтальному варіанті (працівник береться за виконання завдання, яке раніше виконувалось іншим працівником, що знаходиться з ним на одному ієрархічному рівні) або вертикальному (працівник реалізує завдання, що раніше виконувалось працівником, який знаходився на вищому або нижчому ієрархічному рівні).

Також практична реалізація цієї технології дозволить забезпечити гнучкість інноваційного розвитку персоналу, яка полягає у швидкій його адаптації до змін методів управління, інформаційних технологій тощо. При цьому, гнучкий інноваційно-спрямований працівник повинен усвідомлювати: політику і цілі органу місцевого самоврядування, перспективи розвитку цього органу, значимість навчання і підвищення кваліфікації для досягнення власного розвитку.

Показники, які доцільно використовувати для оцінки гнучкості інноваційного розвитку персоналу органу місцевого самоврядування, представлені в табл. 3.1.

Показники, які доцільно використовувати для оцінки гнучкості інноваційного розвитку персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування

№ з/п	Найменування і характеристика показника	Метод його розрахунку
1	2	3
1	Рівень освіти персоналу – відображає питому вагу працівників, які підвищили свою кваліфікацію за певний період	$R_{op} = \frac{Ч_{пк}}{Ч_{п}}$, де $Ч_{пк}$ – чисельність працівників, які підвищили кваліфікацію в рамках інноваційного розвитку органу місцевого самоврядування за певний період; $Ч_{п}$ – середня за списком чисельність персоналу
2	Коефіцієнт інтенсивного використання персоналу – показує збільшення обсягу робіт за період часу відповідно до плану	$K_{евп} = \frac{T_{ф}}{T_{пл}} < 1$, де $T_{ф}$ – фактичний час на виконання встановленого завдання з відповідною якістю; $T_{пл}$ – плановий час, відповідно до затверджених норм праці
3	Коефіцієнт інноваційного розвитку персоналу віддзеркалює питому вагу працівників, які спроможні до інновацій	$K_{ір} = \frac{Ч_{пі}}{Ч_{п}} \rightarrow 1$, де $Ч_{пі}$ – чисельність працівників, які ініціюють інноваційні процеси в органі місцевого самоврядування
4	Коефіцієнт наставництва відображає питому вагу працівників, які можуть бути наставниками	$K_{нп} = \frac{Ч_{пн}}{Ч_{п}}$, де $Ч_{пн}$ – чисельність працівників, які спроможні до навчання іншого персоналу (працівників-наставників). Причому, повинна забезпечуватись умова: $Ч_{пк} \approx Ч_{наст}$
5	Коефіцієнт адаптованості до інновацій – показує наскільки менше часу витрачає персонал на адаптацію до інноваційних процесів	$K_{ап} = \frac{T_{фа}}{T_{на}} < 1$, де $T_{фа}$, $T_{на}$ – відповідно, фактичний та нормативний час на адаптацію в умовах інноваційного розвитку

Примітка. Сформовано автором самостійно

Щодо пропонованих показників, які доцільно використовувати для оцінки гнучкості інноваційного розвитку персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування, зазначимо про своє розуміння того, що ці показники доцільно прорахувати з метою їх практичної апробації у роботі цього органу. Однак, з огляду на те, що Микулинецька селищна рада є молодою організацією, у якій, на сьогодні, інформаційні дані, необхідні для проведення розрахунків відсутні, – обчислення цих показників видається неможливим.

Важливою технологією, яка має бути імплементована в процес регламентування діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування є технологія вирішення конфліктів у колективі.

Це пов'язано з тим, що кожен з працівників цього органу є потенційною стороною конфлікту з іншим працівником, його Головою, самим органом.

Розвиток конфлікту тягне за собою: залученню нових учасників конфлікту; появу нових причин і об'єктів конфлікту. Тому, технологія вирішення конфліктів повинна охоплювати наступні форми впливу на працівників:

- пряма дія (прямий вплив керівника, конкретизація завдання, покращення умов праці, зміна внутріорганізаційної взаємодії та ін.);

- вплив через мотиви з метою досягнення бажаної поведінки.

Реалізація цих форм впливу і відповідних заходів в їх рамках вимагають створення чи вдосконалення регламентів. Так, вплив керівника може здійснюватись через відповідне розпорядження, конкретизація завдання – через наказ керівника, покращення умов праці – через внесення коректив у Внутрішній трудовий розпорядок роботи, зміна внутріорганізаційної взаємодії – через доповнення посадових інструкцій.

Вплив через мотиви з метою досягнення бажаної поведінки можна забезпечити шляхом прийняття керівником наказу про преміювання чи винесення офіційної подяки працівнику.

Для того, щоб діяльність персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування була керованою, необхідно регламентувати його роботу, а також процеси, здійснювані в її рамках, і ресурси, необхідні для її успішного ведення. Важливим ресурсом (поряд із традиційним інформаційним) досліджуваного органу місцевого самоврядування, який має враховуватись в ході регламентування діяльності персоналу, є громадська думка.

Механізм використання інформаційних технологій для участі громади у формуванні місцевої політики і, відповідно, регламентів роботи працівників, повинен використовувати такі інструменти:

- вивчення громадської думки (вона є критерієм оцінки діяльності органу місцевого самоврядування і його персоналу, процесом «зондування» громадських настроїв перед впровадженням певних заходів. Негативні оцінки діяльності чи громадські настрої можуть стати основою для удосконалення чи зміни регламентів);

- Інтернет-конференції, метою яких є інтерактивне обговорення в мережі Інтернет питань, що стосуються розвитку громади, і формування регламентів (наприклад, Концепції соціально-економічного і екологічного розвитку територіальної громади));

- дослідження як процес збору інформації. Наприклад, анкетування і телефонні опитування щодо задоволеності громадян роботою працівників Ради можуть стати підставою для зміни регламентів (наприклад, посадових інструкцій в частині: їх доповнення положеннями щодо соціально відповідальної діяльності; посилення персональної відповідальності за прийняті рішення тощо).

Отже, в умовах відставання законодавчої, нормативно-правової бази регулювання кадрових питань органів місцевого самоврядування від об'єктивних потреб сучасності посадові особи досліджуваного органу місцевого самоврядування можуть самостійно запроваджувати в процес регламентування роботи працівників новітні технології (добору, оцінки та атестації працівників; менеджменту знань; інноваційного розвитку підсистеми персоналу; вирішення конфліктів; інформаційні). Це уможливить: цілеорієнтованість впливу досліджуваного органу місцевого самоврядування на керовані об'єкти (працівників, організаційні процеси), результативну роботу Микулинецької селищної ради і її посадових осіб.

3.3. Комуникативне та документаційне забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу при здійсненні місії досліджуваним органом місцевого самоврядування

Нові умови функціонування органів місцевого самоврядування вимагають переосмислення концепції управління їх інформаційними ресурсами, які є об'єктами комунікаційного обміну як всередині цих органів (між рівнями і ланками управління, окремими працівниками), так і з громадою. Тому, впорядкуванню інформаційно-комунікативного забезпечення досліджуваного органу місцевого самоврядування і його персоналу, вважаємо, сприятиме створення відділу інформаційного забезпечення.

З урахуванням зазначених нами у параграфі 2.3. проблем інформаційно-комунікаційного забезпечення регламентування діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування, основними напрямками діяльності пропонованого структурного підрозділу мають стати:

- інформаційно-документаційне забезпечення (одержання, використання, передача та зберігання інформації, маршрутизація документів, формування та структуризація інформаційних потоків, контроль виконання управлінських рішень тощо);

- інформаційно-аналітичне забезпечення (пошук та аналіз інформації, підготовка аналітичних добірок, визначення інформаційних потреб керівництва та форм їх задоволення);

- організація інформаційно-комунікативної взаємодії з територіальною громадою (забезпечення зворотного зв'язку та діалогу);

- інформатизація діяльності Ради (впровадження інформаційних технологій, їх технічна підтримка, надання інформаційних послуг, організація та координація робіт щодо захисту інформації).

До завдань пропонованого відділу інформаційного забезпечення віднесемо такі:

- розробка і реалізація інформаційної політики органу місцевого самоврядування;

- інформування громади (через засоби масової інформації, публікації в пресі, тематичні теле- і радіопередачі) про діяльність органу місцевого

самоврядування, прийняті ними правові акти, виступи і зустрічі селищного Голови і його заступника тощо;

- формування спільно з іншими структурними підрозділами органів місцевого самоврядування соціально-економічних та організаційних умов для функціонування ринку інформаційних послуг на території громади;
- моніторинг громадської думки членів громади;
- інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності посадових осіб органу місцевого самоврядування;
- комплексний захист інформації;
- інформатизація структурних підрозділів ради;
- реалізація інформаційних та документаційних технологій у структурних підрозділах ради на базі сучасних програмно-технічних комплексів підготовки та обробки документів;
- збір первинної інформації (щодо стану економічного, соціального, демографічного розвитку громади);
- адміністрування офіційного веб-сайту ради;
- співробітництво з регіональними та державними інформаційними центрами, узагальнення та розповсюдження вітчизняного і зарубіжного досвіду роботи з питань місцевого самоврядування.

Основні аспекти організації діяльності відділу інформаційного забезпечення повинні бути зазначені в положенні про цей відділ, яке слід розробити. Необхідними у цьому контексті є розробка і прийняття на державному рівні Типового положення про відділ інформаційного забезпечення органів місцевого самоврядування.

В умовах переходу до інформаційного суспільства актуальним для досліджуваного органу місцевого самоврядування є активне використання новітніх технологій. Комп'ютеризація робочих місць, постійне оновлення інформації, представленої на власному веб-сайті, діяльність електронної приймальної, впровадження систем електронного документообігу повинно стати обов'язковим для виконання цим органом поточних завдань.

Посилення відкритості та прозорості функціонування органу місцевого самоврядування, його прямого та зворотного зв'язку з територіальною громадою слід забезпечити шляхом організації та проведення Інтернет-конференцій, онлайн-форумів, онлайн-опитувань. Це дозволить отримати наступні переваги:

- працювати з інформацією, що відображає позиції громади та ініціативи громадськості;
- покращити інформаційно-комунікативне забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу при здійсненні місії досліджуваним органом місцевого самоврядування;
- підвищити довіру громади до нього.

Здійснення такої роботи потребує високого рівня комп'ютерної та інформаційної грамотності персоналу. В цьому напрямі важлива роль має відводитись направленню працівників на курси підвищення кваліфікації з цієї тематики, організації навчальних занять з питань інформатизації в межах органу місцевого самоврядування.

Процес регламентування діяльності персоналу при здійсненні місії досліджуваним органом місцевого самоврядування супроводжується збільшенням потоків інформації, які вимагають швидшої і ґрунтовнішої обробки, високої якості підготовлюваних регламентуючих документів, чіткого дотримання правил техніки оформлення документів, вдосконалення документаційного забезпечення.

Одним із напрямів вирішення проблеми документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу при здійсненні місії досліджуваним органом місцевого самоврядування є формування інструкції з діловодства в цьому органі.

Розроблення і практичне використання цього документа надасть можливість уніфікувати правила створення та роботи зі службовими документами у досліджуваному органі місцевого самоврядування.

У пропонованій інструкції з діловодства повинні бути чітко визначені функції виконавчого комітету Ради (голови селищної ради, його заступника, секретаря ради, її членів). Ця інформація складатиме зміст розділу «Загальні положення» Інструкції з діловодства Микулинецької селищної ради.

До інструкції доцільно включити розділи, які будуть регламентувати порядок створення, оформлення та виконання таких документів як, наприклад, рішення сесії ради, рішення виконкому, розпорядження голови, протоколи засідань цих колегіальних органів та нарад апарату органу місцевого самоврядування, акти проведення обстежень його діяльності, акти про результати перевірки стану документаційного забезпечення у ньому, аналітичні довідки про роботу з документами, звіти про роботу виконавчого органу тощо. Ці розділи необхідно доповнити інформацією про терміни виконання основних видів документів (можна представити детальний розподіл часу відповідно до діловодних операцій), а також про форми та методи контролю за їх виконанням.

Взагалі, порядок підготовки та проведення засідань колегіальних органів (сесія ради, засідання виконкому, нарада апарату органу місцевого самоврядування) можна винести в окремий розділ інструкції, оскільки цей напрям діяльності є особливістю роботи персоналу органу місцевого самоврядування.

Докладного викладу в інструкції потребують принципи організації документообігу. У цьому розділі можна окремо регламентувати:

- маршрут руху вхідних документів;
- маршрут руху внутрішніх документів;
- маршрут руху вихідних документів.

Враховуючи необхідність впровадження новітніх технологій у роботу з документами в органі місцевого самоврядування, до пропонованої Інструкції необхідно включити розділ про документування та організування роботи з електронними документами.

Розділ, в якому будуть представлені правила систематизації документів в Микулинецькій селищній раді, підготовки і передачі їх до архіву, необхідно

доповнити додатком, що вміщуватиме зразок номенклатури справ апарату відповідних органів. Причому, додатки до Інструкції повинні містити не тільки зразки деяких управлінських документів (це характерно для сучасних інструкцій з діловодства в органах місцевого самоврядування). Цю частину пропонованої інструкції можна доповнити такою інформацією:

- зразками бланків та типових документів (рішень, розпоряджень, протоколів, актів, аналітичних довідок, звітів, листів тощо);
- схемами маршруту документів (вхідних, вихідних, внутрішніх);
- таблицями термінів проходження кожного етапу документообігу;
- переліком вимог до проведення перевірок стану документаційного забезпечення діяльності у селищній раді і її виконавчому органі.

Сучасні умови функціонування органів місцевого самоврядування, в тому числі, Микулинецької селищної ради, вимагають, щоб працівники, особливо, керівництво, здійснювало чергування у вихідні та святкові дні. Черговий повинен, у разі потреби, правильно та швидко відреагувати на певні події, нести відповідальність за документи, які надходять до органу місцевого самоврядування тощо. Але на сьогодні не існує документа, в якому були б викладені функції, обов'язки та права чергового. Тому доцільним є включення подібної інформації до пропонованої Інструкції з діловодства Микулинецької селищної ради. Приміром, за часів СРСР інструкції з діловодства виконкомів місцевих рад містили додатки, в яких було викладено інструкцію чергового [69, с. 105].

Вкрай важливим для вдосконалення документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу органів місцевого самоврядування є розроблення на державному рівні Порядку документування сесій органу місцевого самоврядування та засідань його виконавчого комітету. Цей документ чітко визначить вимоги щодо підготовки та оформлення матеріалів до сесій рад і проведення засідань її виконавчого комітету.

Організація документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу при здійсненні місії досліджуваним органом місцевого

самоврядування діяльності залежить від правильної систематизації документів. На сьогодні відсутня примірна номенклатура справ апарату органу місцевого самоврядування як нормативний регламентуючий документ, розроблений на державному рівні. Тому актуальним для Микулинецької селищної ради є розроблення власних регламентів, зокрема, переліків та класифікаторів управлінської документації. Це полегшить процес відбору основних видів документів для поточної роботи органу місцевого самоврядування і його персоналу, а також передачі цих документів до архіву.

Правильні організація отримання або відправлення документа, його руху в межах досліджуваного органу місцевого самоврядування, опрацювання зазначеної в ньому інформації впливають на процес управління. Без інформації селищна рада та її виконавчий орган не зможуть володіти ситуацією на своїй території, приймати правильні управлінські рішення, а також втратять довіру територіальної громади. Тому, слід розширити функції діловода на етапі попереднього розгляду документів. Так, необхідним є визначення переліку питань, за якими завідувач може сам визначати зміст роботи, виконавця та терміну виконання.

Розкриваючи питання документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу при здійсненні місії досліджуваним органом місцевого самоврядування, ми погоджуємось з позицією автора праці [69], де зазначено: «підвищення рівня документаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування залежить від організаційно-методичної допомоги з боку Державної архівної служби України, Українського науково-дослідного інституту архівної справи та документознавства, державних архівних установ, надання кваліфікованих консультацій з питань документування та організування роботи зі службовими документами, проведення регулярних перевірок стану документаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування».

Вважаємо, що результати перевірок стану документаційного забезпечення діяльності цих органів важливі для двох сторін. З одного боку,

досліджуваний орган місцевого самоврядування, отримуючи об'єктивні зауваження щодо організації такого забезпечення, матиме можливість проаналізувати причини виникнення цих недоліків, одержати висококваліфіковану методичну консультацію з питань документування та організування роботи зі службовими документами. З іншого боку, інформація, виявлена в результаті цих перевірок, матиме важливе значення для вищих органів системи архівних установ України. На її підставі можливим стане визначення основних проблем документаційного забезпечення органів місцевого самоврядування.

Перспективними напрямками документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу при здійсненні місії досліджуваним органом місцевого самоврядування також повинні стати:

- використання в діяльності Микулинецької селищної ради електронних інформаційних ресурсів, зокрема веб-ресурсів органів державної влади, а також засобів Інтернет;

- забезпечення прозорості функціонування селищної ради та її взаємозв'язку з територіальною громадою шляхом розміщення на сайті ради необхідних організаційних та розпорядчих документів;

- активне застосування норм національного стандарту ДСТУ4423:2005 «Інформація та документація. Керування документаційними процесами» [27].

Підвищення рівня знань та вмінь працівників селищної ради необхідно здійснювати постійно. З цією метою важливе значення має організація семінарських, практичних занять з основних питань документування та організування роботи зі службовими документами в межах органу місцевого самоврядування. Проводити їх необхідно щоквартально з найбільш актуальних проблем документаційного забезпечення цього органу.

Отже, реалізація пропонованих напрямів удосконалення інформаційно-комунікативного та документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу сприятиме: підвищенню якісного рівня інформації і її документування; належній організації роботи зі

службовими документами; покращенню процесу регламентування діяльності персоналу, що в свою чергу, уможливить досягнення місії досліджуваним органом місцевого самоврядування.

Інструментом покращення комунікативного та документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу при здійсненні місії досліджуваним органом місцевого самоврядування може стати контролінг.

Перевагами впровадження контролінгу для вдосконалення комунікативного та документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування є:

- відповідаючи критеріям комплексності та інтегрованості, контролінг забезпечить синтетичний, цілісний погляд на діяльність органу місцевого самоврядування в минулому, теперішньому і майбутньому часі; системний підхід до виявлення і вирішення проблем, що виникнуть перед ним;

- переведе управління органом місцевого самоврядування на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність різних служб і структурних підрозділів на досягнення оперативних і стратегічних цілей;

- сформує цілісну систему інформаційного забезпечення досягнення цілей та завдань органу місцевого самоврядування;

- перетворить та інтегрує існуючі методи обліку, аналізу, планування і контролю в систему управління органом місцевого самоврядування, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед ним і його посадовими особами;

- дозволить досягти ефективного управління власними ресурсами;

- забезпечить оперативне реагування на зміни в діяльності;

- уможливить розробку та опрацювання різних варіантів управлінських рішень.

Використання контролінгу для покращення комунікативного та документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу має базуватися на дотриманні принципів, наведених на рис. 3.5.

Контролінг у діяльності органу місцевого самоврядування можна розглядати як систему управління процесом досягнення цим органом кінцевих цілей і результатів діяльності. Таким чином, контролінг як інструмент покращення комунікативного та документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу повинен бути націлений на підтримку процесів прийняття рішень в управлінні за допомогою цілеспрямованого забезпечення інформацією з метою досягнення місії і цілей діяльності досліджуваного органу місцевого самоврядування.

Завдання контролінгу при здійсненні місії досліджуваного органу місцевого самоврядування полягають у наступному:



Рис. 3.5. Пропоновані принципи контролінгу як інструменту комунікативного та документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу Микулинецької селищної ради

- ліквідації проблем процесу регламентування діяльності персоналу, які визначатимуться на основі інформаційних даних, отриманих в результаті планування, аналізу, контролю і використання методів оперативного та стратегічного менеджменту;

- орієнтації на досягнення місії і отримання органом місцевого самоврядування результату, для чого створюється система планування, збору інформації про використання ресурсів, аналізу і прийняття управлінських рішень;

- орієнтації органу місцевого самоврядування на ефективну роботу в довготривалому періоді часу – формування “філософії ефективності”;

- організація руху інформаційних потоків, їх оптимізація та прискорення з метою використання в управлінні органом місцевого самоврядування.

Коло завдань, що мають бути поставлені перед контролінгом як інструментом покращення комунікативного та документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу при здійсненні місії досліджуваного органу місцевого самоврядування, має охоплювати:

- створення інформаційної бази органу місцевого самоврядування;

- здійснення контрольної-аналітичної роботи в процесі регламентування діяльності персоналу;

- здійснення координації та інформаційного обслуговування прийняття управлінських рішень щодо покращення процесу регламентування діяльності персоналу.

До завдань контролінгу також має входити збір, систематизація, опрацювання й надання даних про діяльність Микулинецької селищної ради та зовнішнього середовища для прийняття управлінських рішень щодо покращення процесу регламентування діяльності її персоналу.

Отже, основне завдання контролінгу як інструмента покращення комунікативного та документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування полягає у наданні керівництву якісної інформації, яка дозволить здійснити місію, досягти поставлених цілей.

Іншими словами завдання контролінгу полягає в тому, щоб створити систему автоматичного регулювання, яка забезпечить ефективне керівництво досліджуваним органом місцевого самоврядування на основі належно побудованого і організованого процесу регламентування діяльності персоналу. Наприклад, у ході забезпечення інформацією голови селищної ради, контролінг має координувати систему автоматичного регулювання наступним чином (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Пропонована контролінгова система автоматичного регулювання відхилень у роботі Микулинецької селищної ради і її працівників

Сформовано автором самостійно

В контексті покращення комунікативного та документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу при здійсненні місії досліджуваного органу місцевого самоврядування, на контролінг повинні бути покладені наступні функції: інформаційна, інформаційного обслуговування, планово-нормативна, облікова, сервісна, аналітична, контрольна, управлінська (рис. 3.7).

Інформаційна функція, яка проявляється в формуванні інформації для забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу через узагальнення і систематизацію інформаційних потоків, що забезпечує існування цього органу місцевого самоврядування у довготривалому періоді часу. Вона полягає в формуванні, перевірці, узагальненні інформаційних потоків, підготовці їх даних для подальшого опрацювання.

Функція інформаційного обслуговування, яка забезпечується за допомогою систем планування, нормування, обліку і контролю, орієнтованих на досягнення місії, отримання кінцевого результату діяльності органу місцевого самоврядування.



Рис. 3.7. Пропоновані функції контролінгу як інструменту покращення комунікативного та документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу при здійсненні місії органу місцевого самоврядування

Сформовано автором самостійно

Інформація повинна містити задані (нормативні, планові) і фактичні дані, в тому числі про відхилення, що існують у роботі органу місцевого самоврядування і його працівників. Належна інформація має мати місце в належній концентрації, в належний момент часу, в належному місці, в належній формі. Із цієї інформації має бути ясно, чи будуть досягнуті визначені цілі окремими структурними підрозділами, працівниками Микулинецької

селищної ради і де необхідно вжити заходів з корегування процесу регламентування. Наявні інформаційні дані повинні призводити до реагування та відповідних дій. Ці дані мають аналізуватися окремим спеціалістом або службою контролінгу (її слід створити в органі місцевого самоврядування) спільно з іншими структурними підрозділами для забезпечення визнання (сприйняття) результатів аналізу і розробки заходів, які впливають з них. Так, створення у структурі досліджуваного органу місцевого самоврядування служби контролінгу дозволить отримати такі переваги: інформація про роботу працівників і органу місцевого самоврядування зосередиться в одному місці та її можна буде одержувати досить оперативно; можна буде швидше домогтися введення єдиних стандартів і правил планування, контролю, обліку та звітності в структурних підрозділах; плани роботи структурних підрозділів будуть краще скоординовані і перевірені, якщо цим питанням займатиметься одна служба; знизяться тенденції до ізоляції структурних підрозділів селищної ради.

Планова (або планово-нормативна) функція, яка полягає в забезпеченні керівництва досліджуваного органу місцевого самоврядування плановими показниками та прогностичними даними щодо поточної та перспективної діяльності цього органу. Ця функція має здійснюватися через механізми стратегічного прогнозування, тактичного і оперативного планування.

За допомогою облікової функції забезпечуватиметься відстеження реального стану справ у органі місцевого самоврядування (наприклад, в частині чисельності персоналу, плинності кадрів, потреб у навчанні), що дозволить здійснити своєчасний вплив на процес управління кадрами з метою приведення його до оптимального вигляду. Створена в структурі органу місцевого самоврядування служба контролінгу, наприклад, могла б відповідати за організацію системи звітності, координацію порядку подання й опрацювання таких звітів.

Сервісна функція повинна полягати у підготовці опрацьованої інформації у вигляді готового продукту для її надання:

- керівному складу для використання в: управлінні органом місцевого самоврядування, модернізації процесу регламентування роботи його персоналу (згідно визначеного формату й обсягу інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, зокрема, проектів документів, експертних висновків тощо);

- іншим користувачам (відповіді на звернення, рекомендації, роз'яснення окремих положень чинних нормативних документів тощо).

Аналітична функція покликана забезпечувати аналіз фактичних показників, виявлення відхилень отриманих результатів від планових, визначення впливу різних чинників на результативність діяльності працівників. Застосування аналітичної функції дозволить сформулювати заходи щодо усунення негативних наслідків від використання недосконалих регламентів, прийняття невірних управлінських рішень та напями оптимізації процесу управління персоналом органу місцевого самоврядування в подальшому.

Контрольна функція контролінгу повинна забезпечувати організацію внутрішнього контролю ефективності роботи структурних підрозділів Микулинецької селищної ради, в цілому, і її персоналу, зокрема (наприклад, стану регламентування роботи структурних підрозділів і персоналу, рішень сесій Ради, розпоряджень Голови, дотримання трудової дисципліни згідно з Правилами внутрішнього трудового розпорядку, правил депутатської етики).

Управлінська функція контролінгу має використовувати результати аналізу відхилень у роботі персоналу, загальних результатів діяльності органу місцевого самоврядування для прийняття тактичних (оперативних) і стратегічних рішень з регулювання діяльності. Важлива роль у реалізації управлінської функції контролінгу має відводитись нормотворчій ініціативі. Вона дозволяє виступати з ініціативами щодо удосконалення діючих та створення нових законодавчих та нормативно-правових актів, наприклад, щодо: створення примірної номенклатури справ апарату органу місцевого самоврядування як нормативного регламентуючого документа, який має бути розроблений на державному рівні; розробки і прийняття на державному рівні

Типового положення про відділ інформаційного забезпечення органів місцевого самоврядування.

Реалізація функцій контролінгу як інструменту покращення комунікативного та документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу при здійсненні місії досліджуваного органу місцевого самоврядування залежатиме від: розуміння керівництвом важливості їх здійснення; конкретних завдань, що вирішуватимуться ними; кваліфікації персоналу цього органу; якості інформації, яку збирають працівники структурних підрозділів; роботи служби контролінгу (її доцільно створити у складі селищної ради).

Висновки до розділу 3

1. Вдосконалення організації регламентування діяльності персоналу в досліджуваній організації в контексті вимог адміністративно – територіальної реформи повинно забезпечуватись через: використання потенціалу управлінського лідерства (вимагає проведення організаційних заходів, підкріплених регламентами); забезпечення індивідуального професійного розвитку працівників (потребує внесення коректив у посадові інструкції працівників, створення регламентів, які регулюватимуть такий розвиток); посилення відповідальності персоналу (шляхом формування матриць їх відповідальності); посилення функціонального навантаження голови Микулинецької селищної ради в процесі забезпечення захисту прав жителів об'єднаної територіальної громади (через доповнення його посадової інструкції).

2. Недосконалість законодавчих і нормативно-правових основ регулювання кадрових питань органів місцевого самоврядування зумовлює потребу запровадження посадовими особами досліджуваної організації в процес регламентування роботи працівників новітніх технологій (добору, оцінки та атестації працівників; менеджменту знань; інноваційного розвитку підсистеми персоналу; вирішення конфліктів; інформаційних). Це уможливить цілеорієнтованість впливу досліджуваної організації на керовані

об'єкти (працівників, процеси діяльності) і забезпечить результативну роботу Микулинецької селищної ради і її посадових осіб.

3. Впорядкуванню інформаційно-комунікативного забезпечення досліджуваного органу місцевого самоврядування і його персоналу, вважаємо, сприятиме створення відділу інформаційного забезпечення. Основні аспекти організації діяльності пропонованого структурного підрозділу повинні бути зазначені в положенні про нього, яке слід розробити.

4. Процес регламентування діяльності персоналу при здійсненні місії досліджуваним органом місцевого самоврядування супроводжується збільшенням потоків інформації, які вимагають вдосконалення документаційного забезпечення, одним із напрямів якого має стати формування інструкції з діловодства в цьому органі. Розроблення і практичне використання цього документа надасть можливість, перш за все, уніфікувати правила створення та роботи зі службовими документами у досліджуваному органі місцевого самоврядування.

5. Інструментом покращення комунікативного та документаційного забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу при здійсненні місії досліджуваним органом місцевого самоврядування може стати контролінг, на який повинні бути покладені наступні функції: інформаційна, інформаційного обслуговування, планово-нормативна, облікова, сервісна, аналітична, контрольна, управлінська.

Висновки

Сучасні умови функціонування організацій вимагають приведення їх діяльності у відповідність до умов їх роботи шляхом здійснення ними адміністративного менеджменту. Наскрізною функцією адміністративного менеджменту, яка уможлиблює забезпечення стабільної діяльності організацій на всіх етапах їх життєвого циклу, є регламентування їх роботи щодо забезпечення функціонування усіх організаційних підсистем, в тому числі, кадрової.

2. Регламентування є динамічним процесом встановлення регламентів, або сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності організації (упорядковують її роботу), її структурних підрозділів, окремих працівників. Тому, упорядкувати діяльність організації означає встановити певні рамки для цієї діяльності (структурні, часові та ін.), а також розробити сукупність правил, які визначають порядок її здійснення.

3. Склад об'єктів регламентування діяльності персоналу в організації охоплює: організаційні відносини; організаційні взаємозв'язки; функції організації щодо управління персоналом; процедури; норми; процес надання адміністративних послуг.

4. У сфері організаційних відносин регламентами є: засновницький договір; колективний договір; статут чи в положення; положення про структурний підрозділ організації. Організаційні взаємозв'язки врегульовують такі регламенти: статут чи в положення, Правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції працівників, накази керівника організації. Регламентами щодо виконання організаціями функцій з управління персоналом, є: штатний розпис; положення з формування кадрового резерву в організації; положення з оплати і стимулювання праці; інструкція з дотримання правил техніки безпеки та ін.

5. Нормативно-правова база діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування закладена: Європейською Хартією про місцеве самоврядування; Конституцією України; Кодексом законів про працю;

Законами України: «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про державну службу» та ін.; постановами Кабінету Міністрів України: «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», «Про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій»; Типовим положенням про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування та ін.

6. Система місцевого самоврядування досліджуваної об'єднаної територіальної громади включає: територіальну громаду; внутрішні громади, які утворюють жителі населених пунктів громади; Раду (представницький орган місцевого самоврядування); селищного Голову; виконавчі органи Ради; сільських старост; органи самоорганізації населення.

7. Регламент Микулинецької Селищної ради лежить в основі функціонального навантаження селищного голови (він виконує представницьку, номінаційну, організаційно-розпорядчі функції та функцію контролю) і здійснення ним повноважень.

8. Представницьким і нормотворчим органом місцевого самоврядування територіальної громади, який здійснює від імені та в інтересах територіальної громади функції і повноваження місцевого самоврядування є Рада Микулинецької селищної громади. Вона складається з депутатів, права і обов'язки яких розписані у Регламенті Микулинецької селищної ради. Організація роботи депутатів Микулинецької селищної ради розкривається через: зміст депутатської діяльності; участь депутатів у роботі Ради.

9. Утворення виконавчого комітету ради і формування структури виконавчих органів ради врегульовуються розділом 4 «Формування виконавчих органів ради» Регламенту Микулинецької селищної ради. Виконавчий комітет Микулинецької селищної ради своїм рішенням

затверджує структуру апарату виконавчого комітету (голову виконкому, його заступника, секретаря, членів виконкому).

10. Рішенням місцевої ради призначаються Старости. Вони мають як визначені державою повноваження (прописані у законодавстві), так і надані радою громади (повинні бути визначені у Статуті об'єднаної громади та у затвердженому місцевою радою Положенні про старосту).

11. Досліджуваний орган місцевого самоврядування як формальна організаційна структура може успішно функціонувати тільки за наявності низки документів, що регламентують відносини, зв'язки та процедури управління, зокрема: нормативно-правових актів і положень, що визначають відносини між працівниками в процесі виконання поставлених завдань (Регламент Микулинецької селищної ради, рішення сесії ради); нормативно-технологічних регламентів, що визначають процедурний бік виконання окремих управлінських робіт, операцій і процесу управління в цілому (наприклад, порядок формування та ведення кадрового резерву посадових осіб органу місцевого самоврядування та ін).

12. За результатами оцінки інформаційно-комунікаційного забезпечення регламентування діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування виявлено такі недоліки: у Микулинецькій селищній раді йде створення комп'ютерних інформаційних баз, але поки що комп'ютерні бази з багатьох важливих напрямків сфер управління та регулювання відсутні; відсутні реєстри загальнодоступних інформаційно-аналітичних ресурсів досліджуваної селищної ради та ін.

13. З метою виявлення проблем інформаційного забезпечення роботи депутатського корпусу Ради, стану її регламентування, інформаційного взаємозв'язку депутатів з громадою нами було проведено опитування 23 осіб депутатського корпусу досліджуваного органу місцевого самоврядування. Результати анкетного опитування виявили проблеми інформаційно-комунікаційного забезпечення роботи як депутатів, так і працівників органу місцевого самоврядування, загалом (Інтернет-сайт селищної ради вимагає

істотного доопрацювання в частині його інформаційного наповнення за кількісними і якісними характеристиками; аналітичні добірки селищної ради є слабкими; пакет регламентів ради не сформований).

14. Покращити процес організації регламентування діяльності персоналу в досліджуваній організації в контексті вимог адміністративно – територіальної реформи можна шляхом: використання потенціалу управлінського лідерства; забезпечення індивідуального професійного розвитку працівників; посилення відповідальності персоналу; посилення функціонального навантаження голови Микулинецької селищної ради в процесі забезпечення захисту прав жителів об'єднаної територіальної громади.

15. Процес впровадження новітніх технологій в процес регламентування діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування повинен передбачати використання таких технологій (добору, оцінки та атестації працівників; менеджменту знань; інноваційного розвитку підсистеми персоналу; вирішення конфліктів; інформаційних).

16. Покращенню інформаційно-комунікативного забезпечення досліджуваного органу місцевого самоврядування і його персоналу, вважаємо, сприятиме створення відділу інформаційного забезпечення.

Збільшення потоків інформації в досліджуваній організації вимагає вдосконалення документаційного забезпечення, одним із напрямів якого має стати формування інструкції з діловодства в цьому органі.

Вдосконалити комунікативне та документаційне забезпечення процесу регламентування діяльності персоналу при здійсненні місії досліджуваним органом місцевого самоврядування можна, використовуючи контролінг, який має виконувати такі функції: інформаційну, інформаційного обслуговування, планово-нормативну, облікову, сервісну, аналітичну, контрольну, управлінську.

Список використаних джерел

1. Авер'янов В. Питання методології сучасної адміністративно-правової доктрини України (аналітичний огляд цікавого і корисного дослідження) // В.Авер'янов // Право України. – 2009. - №1. – С. 26-29.
2. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія / Алексєєв В. М., Андрійко О. Ф., Бабич О. М., Гончарук Н. Т., Гудима Н. В., Дніпренко Н. К. – Д.: Монолит, 2009. – 383с.
3. Адміністративне право України. Академічний курс : [підручник] : у 2 т. / ред. кол.: В.Б.Авер'янов та ін. - К. : Вид-во «Юридична думка», 2007.-Т. 1.-2007. -592 с.
4. Адміністративне право України. За ред. Ю.П. Битяка. - Харків: Право, 2009. – 311с.
5. Афанасьєв К. К. Адміністративні послуги: навчальний посібник / К.К.Афанасьєв. – Луганськ: РВВЛДУВС, 2010. – 175 с.
6. Бакуменко В.Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. / В.Д. Бакуменко, П.І. Надолішній. – К.: Міленіум, 2012. – 256 с.
7. Беденко-Зваридчук О. Правовий статус медичних закладів [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://103-law.org.ua/Docs/9irfoboq6vБеденко.pdf>
8. Баранова О.І. Організаційно-правові аспекти розвитку надання адміністративних послуг / О.І. Баранова [Електронний ресурс]. -Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2014-3/ doc/2/Ol.pdf>.
9. Безверхнюк Т.М., Саханенко С.Є., Топалова Е.Х. Європейські стандарти врядування на регіональному рівні: монографія. -О.: ОРІДУ НАДУ, 2008. -325с.
10. Битяк Ю. П. Правові основи формування та функціонування органів державної влади у контексті євроінтеграції : монографія / Ю.П.Битяк,

О.Г.Данильян, О.П.Дзюбань та ін. ; за ред. Ю. П. Битяка, О. Г. Данильяна. – Х. : Право, 2010. – 384 с.

11. Буханевич О.М. Проблеми надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування [Електронний ресурс] – Режим доступу: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Пользователь/Мои%20документы/Nvmgu_jur_2015_14\(1\)_22.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Пользователь/Мои%20документы/Nvmgu_jur_2015_14(1)_22.pdf)

12. Василевська Т.Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія.-К.:НАДУ, 2008. -334 с.

13. Васильєва Н. В. Адміністративні послуги – важлива складова державних та муніципальних послуг / Н. В. Васильєва // Упр. сучас. містом. – 2009. – № 1-4/1-12 (33-36). – с. 12-18.

14. Велешук С.С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1952>

15. Веснин В. Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами : учеб.-практ. пособие / В. Р. Веснин. - М. : Элит - 2013. - 592 с.

16. Взаємодія органів державної влади з громадськістю: теорія та практика державного управління: монографія / А. О. Дегтяр, А. В. Халецький, С. В. Белай. – Донецьк: Видавництво «Донбас», ООО «РА Ваш імідж», 2012. – 415с.

17. Висновок щодо проекту закону України «про службу в органах місцевого самоврядування» (м. Страсбург, 11 липня 2016 року) [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2016/07/CoE_Assessment_onservice_Ukr.pdf

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

19. Впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях: українська практика та європейський досвід /

В.В.Толкованов, Н.В.Щербак, Т.Е.Василевська, В.П.Удовиченко.-К.:АМУ, 2008. -212 с.

20. Гавкалова Н.Л. Публічне управління: методологічний аспект / Н.Л.Гавкалова // Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю.В.Ковбасюка, С.А.Романюка, О.Ю.Оболенського]. – К. : НАДУ, 2014. – Т. 1. – С. 16–18.

21. Галуцько В.В. Напрями адміністративної реформи в Україні / В.В.Галуцько // Форум права. – 2011. – №1. – [Електронне видання]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2011-1/11gvrvvu.pdf>.

22. Громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади в Україні: організація та проведення : практич. посіб. / О. В. Літвінов, О. В. Тинкован, Н. М. Літвінова та ін. ; за заг. ред. О. В. Літвінова. – Д.: Моноліт, 2010. – 180 с.

23. Громадська експертиза та громадський моніторинг діяльності органів влади : навч. посіб. / В. Купрій, Л. Паливода. – К. : Макрос, 2011. – 200 с.

24. Дегтярьова І.О. Стратегії місцевого самоврядування: порівняльний аналіз / І.О.Дегтярьова // Актуальні проблеми державного управління. – Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр". – 2011. - № 2. – С.145-155.

25. Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності публічних службовців: теорія, практика: Міжнар.наук.-практ.конф. 22 березня 2007 року:У 2-х ч. Ч.1/За наук.ред. П.І.Шевчука. -Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2007. -432 с.

26. Державне управління: Навч.посіб./ А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко; За ред. А.Ф. Мельник. – К.:Знання-Прес, 2003. –343с.

27. ДСТУ 4423–2005. Інформація та документація. Керування документацій-ними процесами: В 2-х ч. – К.: Держспоживстандарт України,

2007. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http:// STANDART/1468320582.pdf](http://STANDART/1468320582.pdf)

28. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.-Краматорськ: Центр продуктивності, 2008.-Вип. 1 -Розд. 1 -2.

29. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців: наказ Нацдержслужби України від 13.09.2011р. № 11. – К.: Соцінформ, 2010. - 111 с.

30. Дреслер Г. Управление персоналом / Дреслер Г. - М.: Бином, 2007. – 322с.

31. Дубенко С.Д. Адміністративні послуги органів виконавчої влади: теоретичні підходи до вирішення практичних завдань / С.Д.Дубенко, В.І.Мельниченко, Н.Г.Плахотнюк. – К. : НАДУ, 2008. – 44с.

32. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування: взаємодія та від-повідальність / Регіональний філіал Національного інституту стратегічних до-сліджень у м.Донецьку – Донецьк : ООО «Цифровая типография», 2012. – 64с.

33. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року (ратифіковано Законом України від 15 липня 1997 року № 452/97-ВР) [Електронний ресурс]. - Режим доступу : zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036

34. Європейська хартія місцевого самоврядування та розвиток місцевої і регіональної демократії в Україні: Наук.-практ. посіб. / Упор. О.В.Бейко, А.К.Гук, В.М.Князєв; За ред. М.О.Пухтинського, В.В.Толкованова. – К.: Крамар, 2003. – 396 с.

35. Журавель Т.М., Терещенко Я.О. Контролінг як метод забезпечення конкурентних переваг на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/fkd/2011_2/part1/18.pdf

36. Завінова Т.В. Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування: навч. посіб. / Т.В. Іванова, Л.П. Піддубна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 360 с.

37. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків: наказ Голодержслужби України наказом від 30.06.2004р. №102 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN20083.html

38. Інструкція з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності, в засобах масової інформації, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 14.04.1997р № 348 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/348-97-п>

39. Кальниш Ю., Штика Л., Козюра І. Актуальні проблеми професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні / Ю.Кальниш, Л.Штика, І.Козюра // Вісник державної служби України. – 2005. – № 4. – С. 55-60.

40. Кіфлюк Р. Ефективність прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування // Розробка державної політики. Аналітичні записки / О.І.Кілієвич, В.Є.Романов (уклад); Українська Академія державного управління при Президентові України. Центр досліджень адміністративної реформи. – К.: К.І.С., 2006. – С.54-62.

41. Класифікатор професій ДК 003: 2010 станом на 01.10.2015 р. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://buhgalter911.com/uk/spravochniki/klassifikatory/statisticheskie-klassifikatory/klasifikator-profesiy-kp-950586.html>

42. Кодекс законів про працю України (Редакція від 05.10.2016р.) [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

43. Коліушко І. Б. Адміністративна процедура та адміністративні послуги: зарубіжний досвід і пропозиції для України / І. Б. Коліушко, В. П. Тимошук. – К. : Факт, 2003. – 496 с.
44. Коляєв А. О. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади / А. О. Коляєв, М. Д. Лесечко, О. Л. Пастух, А. О. Чемерис. – Львів, 2004. – 150 с.
45. Конституція України від 28 червня 1996 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://static.rada.gov.ua/site/const_eng/constitution_eng.htm
46. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014р. №333-р. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://decentralization.gov.ua/infographics/item/id/2>
47. Корженко В. В. Особливості управлінської діяльності / В.В.Корженко, Н.М.Мельтюхова // Теорія та практика державного управління [Текст] : зб. наук. пр. —Вип. 2 (29) / редкол. : О. Ю. Амосов (голов. ред.) [та ін.]. — Х. : ХарПІДУ НАДУ, 2010. —С. 7-17.
48. Краснопорова С. В. Правові аспекти професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування / С. В. Краснопорова // Державне будівництво [Електронний ресурс]. — 2015. — № 2. — Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/4/02.pdf>.
49. Куйбіда В.С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування: монографія / В.С.Куйбіда. – К. : МАУП, 2004. – 432 с.
50. Ламберт Т. Ключові проблеми керівництва: 50 первинних способів вирішення проблем / Ламберт Т. – К.: Наук. Думка, 2001. – 303с.
51. Лахижа М. І. Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід) / М. І. Лахижа. – Полтава : РВВ Пуск, 2008. – 131 с.
52. Легка Л. Нормативно-правове регулювання процесу підвищення кваліфікації кадрів в органах місцевого самоврядування України

[Електронний ресурс]. — 2015. — № 2. — Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8132/1.pdf>

53. Лесечко М. Д. Методичні засади оцінки професійної компетентності керівника / Лесечко М. Д., Рудницька Р. М., Чемерис А. О. // Технологія прийняття управленческих рішень в державному управлінні і місному самоуправлінні. - Львів.: Ахилл, 2003. - 424 с.

54. Лещух А.Р. Діяльність органів місцевого самоврядування у сфері профілактики адміністративних правопорушень: організаційно-правове забезпечення: монографія / А.Р. Лещух. – Львів: ЛьвДУВС, 2015. – 292с.

55. Ліпенцев А.В. Адміністративні послуги в Україні: поняття та сутність / А.В. Ліпенцев, Ю.С. Жук// Ефективність державного управління : збірник наукових праць. - 2015.- Вип. 42. - С. 140-148.

56. Лукьяненко А. Е. Управление персоналом государственных органов: система организации и функционирования / А. Е. Лукьяненко, В. И. Лукьяненко, А. В. Новиков. - М. : РАГС, 2009. - 256с.

57. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: Навч. посіб. / За ред. А.Ф. Мельник. – К: Знання, 2006. – 420 с.

58. Мельников О. Парадигми фахової підготовки державних службовців: монографія / О. Мельников. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2007. – 424 с.

59. Мельтюхова Н.М. Державне управління як єдність діяльності та відносин [Монографія] / Н.М. Мельтюхова. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. – 204 с.

60. Методичний посібник для кадрових служб органів місцевого самоврядування — Режим доступу : file:///posibnik_po_sluzhbi_v_oms.pdf

61. Молодожен Ю. Проблеми комплексної оцінки розвитку сільських територіальних громад: управлінський аспект [Електронний ресурс] Режим доступу:

file:///C:/Documents%20and%20Settings/Пользователь/Мои%20документы/Unzap_2008_3_79.pdf

62. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В.Тимощук / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 124с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pravo.org.ua/img/books/files/14586530662015_admin_service.pdf

63. Нижник Н.Р. Державний службовець в Україні: удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект) : монографія / Н.Р.Нижник, В.М.Олуйко, В.А.Яцюк. – Львів: Вид-во Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2013. – 300 с.

64. Пасічник М. В. Використання ринкових механізмів у системі публічного менеджменту / М. В. Пасічник // Управління сучасним містом. – № 1-12 (33-36). – 2009. – с. 51-59.

65. Пасічник М. В. Інструменти нового публічного менеджменту: шлях до нової моделі управління / М.В.Пасічник // Демократичне врядування: наука, освіта, практика : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 29 трав. 2009 р. – К. : НАДУ, 2009. – с. 167-169.

66. Паспорт Микулинецької селищної громади [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://mykulynetska.gromada.org.ua/pasport-gromadi-13-45-30-31-03-2016/>

67. Пацула І. Механізм регламентування діяльності персоналу в організації / І.Пацула // Збірник тез доповідей секції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Науково-дослідна робота студентів: формування особистості майбутнього вченого, фахівця високої кваліфікації» (Тернопіль, квітень 2016 року). – С. 211-213.

68. Петриків А.В. Громадський моніторинг процесів надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування [Електронний

- ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/3446/1/Петриків%20А.В..pdf>
69. Петрова І. Перспективні напрями інформаційного і документаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні / І.Петрова // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: філософія, культурологія, соціологія. Вип. 1. – 2015. – №1. – с. 103-107. [Електронний ресурс] Режим доступу: file:///C:/Documents%20and%20Settings/Пользователь/Мои%20документы/Nrc_hdui_2011_147_134_12.pdf
70. Пісьмаченко Л.М. Контролінг в органах державної влади й органах місцевого самоврядування : Навч. посіб. – К. : Вид-во НАДУ, 2008. – 81 с.
71. Порядок ведення особових справ державних службовців в органах виконавчої влади: постанова Кабінету Міністрів України від 25.05.98 №731. [Електронний ресурс] Режим доступу: file:///posibnik_po_sluzhbi_v_oms.pdf
72. Практичний посібник з питань формування спроможних територіальних громад [Електронний ресурс] Режим доступу: http://zhydachivrda.org.ua/file/image/051/posibnik_gromadi_1.pdf
73. Практичний посібник для депутатів місцевих рад [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://2.auc.org.ua/sites/default/files/books2web.pdf>
74. Про державну службу Закон України від 10 грудня 2015 року (№ 889-VIII). [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
75. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001р. № 2493-III [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
76. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 05.02.2015р. №157-VIII [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

77. Про службу в органах місцевого самоврядування: проект Закону України від від 30.03.2015 №2489 [Електронний ресурс] Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54569
78. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 верес. 2012 р. № 5203-VI // ВВР України: – 2013. – №32. – с. 409.
79. Про статус депутатів місцевих рад: Закон України від 11.06.2001 року [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/93-15>
80. Про інформацію: Закон України від від 02.10.1992 № 2657-XII (Редакція від 25.06.2016р.) [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>
81. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 червня 2014 р. №1508-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 34. – с.1167.
82. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України від 5 жовт. 2000 р. [зі змінами] // Відом. Верхов. Ради України. – 2000. – № 48. – с. 409.
83. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015р. №157-VIII [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/157-19>
84. Про боротьбу з корупцією: Закон України від 5 жовтня 1995р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/en/356/95-%D0%B2%D1%80>
85. Про засади запобігання та протидії корупції: Закон України від 5 квітня 2011р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу // <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/en/3206-17>
86. Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014-2017 роки : Закон України від 14.10.2014 р. № 1699-VII – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1699-18>

87. Про План заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/591-2014-%D1%80>

88. Про першочергові заходи щодо забезпечення реалізації та гарантування конституційного права на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування: Указ Президента України № 109/2008 [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.dsszzi.gov.ua/dsszzi/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=91844&cat_id=91838&ctime=1306317762959

89. Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади: Указ Президента України від 1 серпня 2002 року №683. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uazakon.com/document/fpart05/idx05467.htm>.

90. Про державну підтримку розвитку місцевого самоврядування в Україні: Указ Президента України від 30 серпня 2001 року // Бюлетень законодавства і юридичної практики України. – 2002. – № 10.

91. Про затвердження Комплексної програми профілактики правопорушень на 2007–2009 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2006 року №1767. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1767-2006-%EF>

92. Про державне замовлення на підготовку фахівців, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів (післядипломна освіта) для державних потреб у 2013 році : постанова Кабінету Міністрів України від 20.05.2013 № 362 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/main>.

93. Про затвердження положень про прийом, стажування в органах державної влади і органах місцевого самоврядування слухачів, працевлаштування випускників Національної академії державного управління при Президентові України, а також переліку органів державної

влади, органів місцевого самоврядування, в яких проводиться у 2013–2018 роках стажування слухачів Національної академії : постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.2013 №255 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/main>.

94. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Державна служба» галузі знань «Державне управління» та працевлаштування випускників: постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 № 789 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/main>.

95. Про ліцензування діяльності з надання освітніх послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 08.08.2007 № 1019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/main>.

96. Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних сил : постанова Кабінету Міністрів України від 14.07.1999р. № 1262 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/main>.

97. Про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій : постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2004 №1681: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/main>.

98. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 року № 564 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF>–Назва з екрану.

99. Про схвалення Концепції Комплексної програми профілактики правопорушень на 2006–2008 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.03.06 р. // Офіційний вісник України. – 2006. – № 29.

100. Про заходи щодо виконання Програми державної підтримки розвитку місцевого самоврядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 березня 2002 р. № 123 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=123-2002-%F0>.

101. Про заходи щодо реалізації Концепції державної регіональної політики: розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 вересня 2001 р. № 437. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=437-2001-%F0>

102. Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядженням КМУ від 28 листопада 2011 року № 1198-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1198-2011>.–Назва з екрану.

103. Прокопенко О.Ю. Щодо ефективності роботи органів місцевого самоврядування сільських громад [Електронний ресурс] Режим доступу: http://eprints.kname.edu.ua/1435/1/393-399_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf

104. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток / за заг. ред. А.В. Толстоухова, Н.Р. Нижник, Н.Т. Гончарук. – Д.: Монолит, 2010. – 400 с.

105. Публічна влада та управління: принципи і механізми реалізації: монографія / Н.Р. Нижник (заг. ред.). – Чернівці: Технодрук, 2008. – 432с.

106. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України [Текст] / за заг. ред. Тимощука В. П., Школика А. М. — К. : Конус-Ю, 2007. — С. 86.

107. Реформа для людини: збірник матеріалів про шляхи реалізації адміністративно-територіальної реформи в Україні / за ред. А.А.Москалюк. – Київ, 2015. – 56с.

108. Реформування служби в органах місцевого самоврядування. Методичні матеріали / Укладач: Лахижа М.І – Полтава, 2013. – 62 с.
109. Реформування місцевого самоврядування і модернізація країни [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.europexxi.kiev.ua>.
110. Савицький В. Т. Документаційне забезпечення діяльності органів влади та місцевого самоврядування України/ В. Савицький. – К.: КНТ, 2008. – 324 с.
111. Серьогін С. М. Управління персоналом публічної влади: світоглядний аспект : монографія / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т. держ. упр. ; С. М. Серьогін, О. В. Антонова, В. М. Дрешпак [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. – 160 с.
112. Синергетичні засади державного управління в умовах реформ : монографія / за заг. ред. С. М. Серьогіна. - Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. - 194 с.
113. Скакун О.Ф. Теория государства и права: Учебник. – Харьков: Консум; Университет внутренних дел, 2000. – 704с.
114. Слобожан О. В. Сучасний стан розвитку юридичних служб органів місцевого самоврядування: оцінки експертного середовища / О. В. Слобожан // Організованість як ефективність державного управління : зб. наук. пр. ДоДУУ. – Донецьк : ДонДУУ, 2010. – Вип. 168. – ч. 2. – С. 198–214. – (Серія «Державне управління»).
115. Сороко В.М. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В.М.Сороко // Вісник державної служби України. - 2009. - № 1.-С. 65-75.
116. Соскін О. І., Матвійчук А. М., Матвійчук Н. О. ЄС та місцеве самоврядування: досвід вишеградських міст та українська перспектива: Науково-методичний посібник / За загальною ред. О. І. Соскіна. – К.: Вид-во «Інститут суспільної трансформації», 2008. – 56 с.
117. Соціальна робота: навчальний посібник // Соціальна робота. Книга II. – К.: ДЦССМ, 2002 –440с.

118. Сторожук І.П. Принцип делегування повноважень у місцевому управлінні / І.Сторожук // Університетські наукові записки. – 2005. – №4 (16). – с.231-236.

119. Сурай І.Г. Формування та розвиток еліти в державному управлінні: методологія, практика : монографія. – К. : ЦП «КОМПРИНТ», 2012. – 332 с.

120. Сучасні технології роботи з персоналом : наук. розробка / авт. кол. : С. М. Серьогін, І. В. Шпекторенко, Н. А. Липовська та ін. - К. : НАДУ, 2010. - 48 с.

121. Сушинський О.І. Місцеве самоврядування в Україні: концептуальні засади статусу та діяльності виконавчих органів. – Львів: ПТВФ "АФІША", 2009. – С.36-37.

122. Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Голодержслужби України від 29.12.2009р. №406. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.kadrovik.ua/content/pro-zatverdzhennya-tipovikh-profes-ino-kval-f-kats-inikh-kharakteristik-posadovikh-os-b-m-st>

123. Типове положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України № 1440 від 26.10.2001р. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-p>

124. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы раз-вития теории и практики / А. И. Турчинов. - М. : МПСИ, Флинта, 2008. - 272с.

125. Хто такий сільський староста: повноваження і функції [Електронний ресурс] Режим доступу: http://galinfo.com.ua/news/hto_takyy_silskyu_starosta_226274.html

126. Червякова О.В. Механізми трансформації державного управління в умовах суспільних змін : Монографія / Червякова О.В. – К. : ТОВ «НВП» Інтерсервіс», 2015. – 390 с.

127. Шайн Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ./ Под ред. Т. Ю. Ковалевой. - 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
128. Шершня С.В. Управление персоналом современной организации / Шершня С.В. – М.: Бизнес-школа “Интерсинтез”, 2006. – 253с.
129. Шмарова, Г.М. Современные кадровые технологии персонала государственной и муниципальной службы / Г.М. Шмарова, Н.М. Куршиева / Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №4.– с.53.
130. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія / І. В. Шпекторенко. - Д. : Монолит, 2009. - 242 с.
131. Южаева В.С. Менеджмент: Навчальний посібник / В.С.Южаева. – М.: ІТК В«Дашков і КОВ», 2014. – 104с.
132. Якою має бути модель управління об'єднаної територіальної громади. Аналітична записка [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://samoorg.com.ua/wp-content/uploads/2012/08/YAkoyu-maye-buti-model-upravlinnya-ob-yednanoyi-teritorialnoyi-gromadi-.pdf>
133. Ярічевська Л.В. Місцеве самоврядування в умовах демократії (порівняль-ний аспект) // Місцеве самоврядування в умовах демократичної держави. Збір-ник наукових доповідей / За ред. Ю.П.Битяка. – Харків: Право, 2005. – С.8-17.
134. Bashtannyk V. Shaping the “european integration technology” in the system of public administration at the present stage of EU expansion / V. Bashtannyk // Zarzadzanie i marketing. Zeszyty naukowe Politechniki Rzeszowskiej. – № 3. – 2009. – P. 35-47.
135. Kotter J. Leading Change. Why transformation efforts fail / Kotter John // Harvard Business Review. – January. – 2007. - P. 92-107.
136. Williams L.-K. The Baltic Sea Region: Forms and Functions of Regional Co-operation / L.-K. Williams // Humboldt-Universitdt zu Berlin. – Mode of access : <http://www2.rz.hu-berlin.de/BaltSeaNet/Publications/williams.html>.