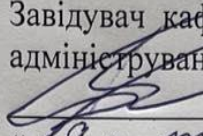


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

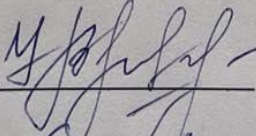
ОПП «Публічне управління та адміністрування»

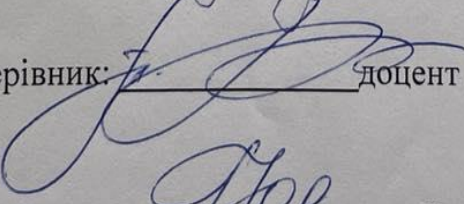
Допускається до захисту
Завідувач кафедри публічного управління,
адміністрування та міжнародної економіки
 професор Сокольська Т.В.
«19» травня 2025 року


КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНИМ, ДІЛОВОДИМ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ КАДРОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
СЕЛИЩНОЇ РАДИ**

(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ВІДДІЛУ ЗАГАЛЬНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РОБОТИ
ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АПАРАТУ ВИКОНАВЧОГО
КОМІТЕТУ ГРЕБІНКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ БІЛОЦЕРКІВСЬКОГО
РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Виконала:  Корнієнко Оксана Вікторівна

Керівник:  доцент Арбузова Тетяна Василівна

Рецензент:  доцент Герасименко Ірина Олександрівна

Я, Корнієнко Оксана Вікторівна, засвічую, що кваліфікаційну роботу виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
ОПП «Публічне управління та адміністрування»

Затверджую
Гарант ОПП «Публічне управління та адміністрування»
_____, доцент В. І. Панасюк
(підпис)
«___» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Корнієнко Оксані Вікторівні

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: Управління організаційно-технічним, діловодним забезпеченням та реалізацією кадрової діяльності селищної ради (за матеріалами Відділу загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконавчого комітету Гребінківської селищної ради Білоцерківського району Київської області)

Перелік питань, що розробляються в роботі: з'ясувати теоретико-методичні засади управління організаційно-технічним, діловодним забезпеченням та реалізацією кадрової діяльності органу місцевого самоврядування та роль, місце й функції відділів загально-організаційної роботи в структурі управління органом місцевого самоврядування; представити соціально-економічний опис Гребінківської селищної територіальної громади Білоцерківського району Київської області як об'єкта управління Гребінківської селищної ради; надати організаційно-управлінську характеристику виконавчого комітету Гребінківської селищної ради; проаналізувати організаційно-технічне, діловодне забезпечення та реалізацію кадрової діяльності селищної ради; оцінити функціональні засоби управління загально-організаційною роботою та персоналом апарату виконавчого комітету органу місцевого самоврядування; обґрунтувати напрями удосконалення організаційно-технічного, діловодного забезпечення та реалізації кадрової діяльності ОМС з використанням інструментів оцінки ефективності роботи.

Вихідні дані: навчальна та монографічна література вітчизняних і іноземних учених з наукової проблеми, що розглядається, законодавчо-нормативні акти, інструктивно-методичні матеріали, статистичні дані, статті у фахових періодичних виданнях; матеріали органу місцевого самоврядування, матеріали досліджуваного відділу тощо.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури		виконано
Теоретико-методична частина		виконано
Аналітична частина		виконано
Рекомендаційна частина		виконано
Оформлення роботи		виконано
Перевірка на плагіат		виконано
Подання на рецензування		виконано
Попередній розгляд на кафедрі		виконано

Керівник _____
підпис

доцент Т. В. Арбузова
вчене звання, прізвище, ініціали

Здобувачка _____
підпис

О. В. Корнієнко
прізвище, ініціали

Дата отримання завдання «___» _____ 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Оксана Вікторівна Корнієнко. Управління організаційно-технічним, діловодним забезпеченням та реалізацією кадрової діяльності селищної ради (за матеріалами Відділу загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконавчого комітету Гребінківської селищної ради Білоцерківського району Київської області)

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню механізмів управління організаційно-технічним, діловодним забезпеченням та реалізацією кадрової діяльності селищної ради.

Використано теоретичні та емпіричні методи пізнання, загальнонаукові методи, такі як: теоретичне узагальнення, аналіз, синтез, аналогія, абстрагування та інші.

Встановлено, що відділи загально-організаційної роботи та управління персоналом відіграють важливу роль у організації внутрішніх процесів діяльності органу публічної влади, а їх головне покликання – реалізація менеджменту органу місцевого самоврядування, від ефективності якого залежить забезпечення сталого функціонування виконавчих комітетів селищних рад та сприяння розвитку територіальних громад в Україні.

З'ясовано, що відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом є важливим елементом виконавчого комітету Гребінківської селищної ради, який забезпечує координацію управлінських процесів, взаємодію з державними установами та громадськістю. Цей відділ фактично виконує функцію комунікаційного центру між усіма структурними підрозділами Гребінківської селищної територіальної громади та забезпечує належну організацію адміністративної роботи.

Доведено, що значення цього структурного підрозділу для організаційної структури управління органу місцевого самоврядування полягає в підвищенні ефективності роботи виконавчого комітету, оптимізації кадрових процесів, забезпеченні відкритості та взаємодії з громадськістю, розвитку місцевого самоврядування.

Зроблено висновок, що відділи загальної організаційної роботи – це «мозковий центр» апарату ради, що забезпечує чітку, планову та злагоджену роботу всіх органів місцевої влади на рівні громади. Також вони ведуть контроль за виконанням прийнятих рішень та розв'язують питання щодо підготовки та організації засідань ради. Такі відділи сприяють стабільному функціонуванню місцевого самоврядування та реалізації його повноважень.

Отримані результати можуть бути використані у роботі апарату виконавчого комітету Гребінківської селищної ради в процесі вироблення підходів щодо удосконалення розвитку місцевого самоврядування територіальної громади.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 55 сторінок, 9 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел із 38 найменувань, 5 додатків.

Ключові слова: територіальна громада, виконавчий комітет, організаційна робота, управління персоналом, селищна рада, управлінські рішення.

ANNOTATION

Oksana Kornienko. Management of the organizational and technical, office administration support and personnel activities implementation of the village council (based on the materials of General Organizational Work and Personnel Management Department of the Hrebinky village council Executive Committee in the Bila Tserkva district, Kyiv region)

The bachelor's qualification work is devoted to the study of the mechanisms for managing the organizational, technical, clerical support and implementation of personnel activities of the settlement council.

It has been used theoretical and empirical methods of cognition, general scientific methods, such as: theoretical generalization, analysis, synthesis, analogy, abstraction and others.

It was established that the departments of general organizational work and personnel management play an important role in organizing the internal processes of a public authority, and their main vocation is to implement the management of a local self-government body, the effectiveness of which depends on ensuring the sustainable functioning of executive committees of village councils and promoting the development of territorial communities in Ukraine.

It was revealed that the department of general organizational work and personnel management is an important element of the executive committee of the Hrebinky village council, which ensures coordination of management processes, interaction with state institutions and the public. This department actually serves as a communication center between all structural subdivisions of the Hrebinky village territorial community and ensures proper organization of administrative work.

It was proved that the importance of this structural unit for the organizational structure of local self-government is to increase the efficiency of the executive committee, optimize personnel processes, ensure openness and interaction with the public, and develop local self-government.

It has been concluded that the departments of general organizational work are the 'brain center' of the council apparatus, which ensures clear, planned and coordinated work of all local authorities at the community level. They also monitor the implementation of decisions and deal with issues related to the preparation and organization of council meetings. Such departments contribute to the stable functioning of local government and the exercise of its powers.

The results obtained can be used in the work of the executive committee of the Hrebinky village council in the process of developing approaches to improving the development of local self-government in the territorial community.

The bachelor's thesis contains 55 pages, 9 tables, 13 drawings, a list of used sources from 38 names, 5 annexes.

Keywords: territorial community, executive committee, organizational work, personnel management, village council, management decisions.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНИМ, ДІЛОВОДНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ КАДРОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	9
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ РОБОТОЮ ТА ПЕРСОНАЛОМ АПАРАТУ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ ГРЕБІНКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ	19
2.1. Гребінківська селищна територіальна громада Білоцерківського району Київської області – об’єкт управління Гребінківської селищної ради	19
2.2. Організаційно-управлінська характеристика виконавчого комітету Гребінківської селищної ради. Аналіз організаційно-технічного, діловодного забезпечення та реалізації кадрової діяльності селищної ради	29
2.3. Оцінка функціональних засобів управління загально-організаційною роботою та персоналом апарату виконавчого комітету органу місцевого самоврядування	34
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО, ДІЛОВОДНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОМС	39
Висновки до розділу 3	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність питань, пов'язаних з управлінням організаційно-технічним, діловодним забезпеченням та кадровою діяльністю селищної ради, обумовлена такими ключовими причинами: 1) підвищення ефективності управління – упорядковане діловодство, чітка документація та належне кадрове забезпечення сприяють стабільному функціонуванню органу місцевого самоврядування. Це дозволяє швидше приймати рішення, уникати бюрократичних затримок і підвищувати якість управління; 2) зростання навантаження на апарат ради – після децентралізації територіальні громади отримали більше повноважень. Це потребує ефективної організації роботи апарату ради, оновлення структури, оптимізації внутрішніх процесів і професійно-кадрового складу; 3) прозорість і підзвітність – грамотне ведення документації, впровадження електронного документообігу та кадрової аналітики забезпечують прозорість діяльності ради, знижують корупційні ризики та підвищують довіру громади до влади; 4) реалізація прав громадян – злагоджена робота діловодства й кадрових служб завдяки належному розгляду звернень громадян, запитів депутатів, оформленню трудових відносин та наданню якісних адміністративних послуг; 5) підтримка безперервності управлінських процесів – у кризові періоди (наприклад, у воєнний чи післявоєнний час) стабільна організаційно-кадрова робота дає змогу селищній раді безперебійно виконувати функції, реагувати на виклики й забезпечувати життєдіяльність громади. Все це визначає актуальність теми роботи.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Вагомий внесок у дослідження питань управління територіальними громадами зробили такі науковці як О. Батанов, О. Бородіна, В. Вакуленко, Б. Данилишин, О. Дем'янчук, М. Долішній, М. Зверяков, Т. Зінчук, К. Індус, А. Ковальов, Г. Корнійчук, В. Куйбіда, М. Лалакулич, Н. Нижник, О. Польова, О. Попова, І. Прокопа, Л. Пронько, Н. Трусова, В. Якобчук та інші. Однак, необхідність врахування специфіки організаційно-технічного, діловодного забезпечення та

кадрової діяльності в процесі місцевого управління формує простір для подальших досліджень.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління організаційно-технічним, діловодним забезпеченням та реалізацією кадрової діяльності селищної ради в територіальній громаді. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- з'ясувати теоретико-методичні засади управління організаційно-технічним, діловодним забезпеченням та реалізацією кадрової діяльності органу місцевого самоврядування та роль, місце й функції відділів загально-організаційної роботи в структурі управління органом місцевого самоврядування;

- представити соціально-економічний опис Гребінківської селищної територіальної громади Білоцерківського району Київської області як об'єкта управління Гребінківської селищної ради;

- надати організаційно-управлінську характеристику виконавчого комітету Гребінківської селищної ради; проаналізувати організаційно-технічне, діловодне забезпечення та реалізацію кадрової діяльності селищної ради;

- оцінити функціональні засоби управління загально-організаційною роботою та персоналом апарату виконавчого комітету органу місцевого самоврядування;

- обґрунтувати напрями удосконалення організаційно-технічного, діловодного забезпечення та реалізації кадрової діяльності ОМС з використанням інструментів оцінки ефективності роботи.

Об'єктом дослідження виступає процес управління в Гребінківській територіальній громаді. *Предметом дослідження* є теоретико-методичні та практичні підходи щодо удосконалення організаційно-технічного, діловодного забезпечення та реалізації кадрової діяльності в органі місцевого

самоврядування – селищній раді.

Методи дослідження. В процесі дослідження було використано теоретичні та емпіричні методи пізнання, а також загальнонаукові методи, зокрема, теоретичного узагальнення, аналізу (функціональних механізмів організаційно-технічного, діловодного забезпечення та реалізації кадрової діяльності у територіальній громаді), синтезу, аналогії, абстрагування (для використання гіпотез щодо вдосконалення процесу управління організаційною, діловодною, кадровою діяльністю органу управління селищем) та інші.

Інформаційні джерела дослідження випускної кваліфікаційної роботи складають навчальна та монографічна література, законодавчо-нормативні акти, інструктивно-методичні матеріали, статистичні матеріали, статті у фахових періодичних виданнях.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сталий розвиток економіки, бізнесу та управління: стратегії та пріоритети» (Біла Церква, БНАУ, 27 березня 2025 р.), де здобувачем була представлена доповідь та опубліковано тези на тему «Управління організаційним забезпеченням та реалізацією кадрової діяльності селищної ради» [10] та на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту» (Біла Церква, БНАУ, 23 квітня 2025 р.), де здобувачем була представлена доповідь та опубліковано тези на тему «Функціональний аналіз загального організаційного забезпечення та управління персоналом селищної ради» [11].

Структура та обсяг роботи. Робота містить 55 сторінок, 9 таблиць, 13 рисунків, 5 додатків. Перелік посилань нараховує 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНИМ, ДІЛОВОДНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ КАДРОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Виконавчі комітети сільських, селищних рад є ключовими органами місцевого самоврядування, які здійснюють виконавчу та розпорядчу діяльність у межах територіальної громади. Виконкоми відповідають за реалізацію місцевої політики, управління ресурсами громади та забезпечення надання адміністративних і соціальних послуг населенню.

На виконавчі комітети сільських, селищних рад покладено низку функцій, до основних з яких належить [10]: 1) виконання рішень ради та державної політики (виконком реалізує рішення сільської, селищної ради та державну політику на місцевому рівні; організовує виконання програм соціально-економічного розвитку громади; контролює дотримання законодавства на території громади), 2) управління комунальним господарством та бюджетом (розробка та виконання місцевого бюджету; організація роботи комунальних підприємств з водопостачання, благоустрою, вивозу сміття тощо; контроль за ефективним використанням майна громади), 3) адміністративні та соціальні послуги (організація надання адміністративних послуг через Центри надання адміністративних послуг; контроль за діяльністю установ охорони здоров'я, освіти та соціального захисту; реєстрація актів цивільного стану, контроль за благоустроєм населених пунктів), 4) громадська безпека та правопорядок; взаємодія з поліцією та ДСНС у сфері безпеки громади; організація заходів з цивільного захисту, реагування на надзвичайні ситуації; контроль за дотриманням громадського порядку та санітарних норм), 5) розвиток територіальної громади (підтримка підприємництва та інвестиційної діяльності; розробка проектів розвитку громади, залучення грантів та міжнародної допомоги; планування просторового розвитку (містобудівна документація, зонування) [14], [32].

Для місцевого управління виконавчі комітети набувають виняткового значення, адже забезпечують ефективне самоврядування – виконкоми є виконавчим органом, який оперативно реагує на потреби громади; взаємодіють з мешканцями – виконкоми приймають рішення з урахуванням інтересів громади, забезпечують прозорість управління; справляють вплив на розвиток місцевої економіки – сприяють створенню робочих місць, розвитку малого бізнесу та залученню інвестицій; підвищують якість життя мешканців – через ефективне управління комунальними послугами та соціальними програмами [35], [36]. Отже, виконавчі комітети сільських, селищних рад відіграють важливу роль у формуванні та реалізації місцевої політики, забезпечуючи стабільний розвиток територіальних громад України [10].

Основними структурними підрозділами виконавчих комітетів селищних рад є загальний відділ, відділ фінансів та бухгалтерського обліку, відділ земельних ресурсів, архітектури та містобудування, відділ соціального захисту населення, відділ освіти, культури, молоді та спорту, відділ житлово-комунального господарства та благоустрою, відділ правового забезпечення, відділ кадрового забезпечення, відділ економічного розвитку, інвестицій та підприємництва, відділ цивільного захисту та надзвичайних ситуацій [14], [16]. Рішення про структуру управління та штатну чисельність працівників приймається конкретним органом місцевого самоврядування, виходячи з потреб громади та фінансових можливостей місцевого бюджету на забезпечення утримання [13]. Отже, до ключових вимог (критеріїв) при формуванні структури управління органів місцевого самоврядування (ОМС) належать його повноваження, послуги мешканцям громади та витрати на утримання персоналу (рис. 1.1) [2, с. 9].

Деталізуємо критерії формування ефективних організаційних структур ОМС [38] [8, с. 2-3]:

1. Територіальні органи управління зобов'язані виконувати повноваження, які були їм делеговані, тому організаційна структура виконавчих органів органу місцевого самоврядування повинна

віддзеркалювати ті повноваження, за реалізацію яких взяв на себе відповідальність такий орган, забезпечуючи інституційно їх ефективне виконання [38]. Іншими словами, кожне повноваження органу місцевого самоврядування повинно бути закріплено за певним структурним підрозділом / посадовою особою задля забезпечення його ефективної реалізації. Створені міською, сільською, селищною радою структурні підрозділи можуть розмежовувати або об'єднувати певні повноваження з метою оптимізації управлінської діяльності та/чи економії бюджетних коштів.



Рис. 1.1. Критерії формування ефективних організаційних структур органів місцевого самоврядування

Джерело: [2]

2. Кожен ОМС повинен забезпечити створення необхідних структурних підрозділів і посад, без яких його функціонування є неможливим. Перелік таких обов'язкових одиниць подано в табл. 1.1. Назви структурних підрозділів є орієнтовними та можуть змінюватися залежно від особливостей діяльності, об'єднуючи кілька напрямів в межах одного підрозділу чи виконавчого органу. При цьому назва має відображати головну функцію або повноваження, які закріплені за відповідним підрозділом або посадою. Наприклад, відділ організаційної роботи або організаційного забезпечення може відповідати за

організацію засідань ради, її постійних комісій, виконавчого комітету, а також за роботу з депутатами, при цьому йому можуть бути додані інші завдання. Аналогічно, служба персоналу (відділ кадрів, відділ з питань персоналу) може мати в складі посаду, відповідальну за мобілізаційну роботу тощо. Головне – зберігати у назві підрозділу ключову функцію відповідно до його положення.

Таблиця 1.1

Обов'язкові структурні підрозділи / посадові особи органу місцевого самоврядування

# п/п	Місто	Селище	Село	Коментар
1	Міський голова	Селищний голова	Сільський голова	
2	Заступник (-и) з питань діяльності виконавчих органів	Заступник (-и) з питань діяльності виконавчих органів	Заступник (-и) з питань діяльності виконавчих органів	Кількість заступників голови визначається окремо кожною конкретною місцевою радою. Кількість заступників повинна бути такою, щоб при розподілі обов'язків між ними ефективно забезпечувалася реалізація визначених законодавством повноважень та діяльність відповідних виконавчих органів
3	Секретар ради	Секретар ради	Секретар ради (секретар виконавчого комітету)	Якщо посада секретаря виконкому в сільській раді не вводитьься, повинна бути додаткова посадова особа для організації проведення засідань виконкому, ці функції за рішенням ради може виконувати секретар ради. Після набрання чинності новим Законом про службу в органах місцевого самоврядування така посада повинна бути введена як посада керівника служби (окрім випадку, якщо штатна чисельність працівників виконавчих органів не перевищує 20 осіб)
4	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	-	
5	Староста ²	Староста	Староста	Кількість посад старост визначається кількістю старостинських округів, рішення про утворення яких приймається відповідною радою. Сьогодні кількість старост = не менше кількості рад, які об'єдналися за мінусом адміністративного центру. Однак, кількість старост (а відтак і старостинських округів) потрібно розглядати комплексно разом із питанням організації надання адміністративних послуг на території відповідної громади
6	Відділ персоналу	Відділ персоналу	Відділ персоналу	На 1 посадову особу відділу персоналу повинно припадати не менше 25-35 працівників апарату та виконавчих органів ради
7	Відділ організаційної роботи ³	Відділ організаційної роботи	Відділ організаційної роботи	
8	Відділ бухгалтерського обліку та звітності ⁴	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	Кількість посадових осіб залежить від: - наявності централізованої бухгалтерії, наприклад, для закладів освіти або закладів культури

² Ст. 141 Закону України «Про місцеве самоврядування»

³ Стаття 26 Закону України «Про місцеве самоврядування»

⁴ Частина 4 статті 8 Закону України «Про бухгалтерський облік»

Джерело: [8, с. 18]

3. Організаційну структуру органу місцевого самоврядування слід регулярно переглядати – вона має слугувати інструментом оцінки ефективності діяльності як самого органу, так і територіальної громади загалом [38].

4. Окрім обов'язкових підрозділів, доцільно розглянути також перелік рекомендованих структурних одиниць виконавчого апарату, наведений у табл. 1.2. Цей перелік охоплює підрозділи, необхідні для повноцінного виконання власних і делегованих повноважень органу місцевого самоврядування.

Перелік рекомендованих структурних підрозділів органу місцевого самоврядування

Структурний підрозділ	Коментар
<p>I. Виконавчий апарат ради</p> <p>1. Сільський (селищний, міський) голова;</p> <p>2. Секретар ради;</p> <p>3. Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету*;</p> <p>4. Заступник (-и) сільського (селищного, міського) голови з діяльності виконавчих органів;</p> <p>5. Староста;</p> <p>9. Відділ персоналу (або спеціаліст з управління людськими ресурсами);</p> <p>10. Загальний відділ;</p> <p>11. Відділ організаційної роботи (або відділ організаційної та інформаційної роботи);</p> <p>12. Юридичний відділ (або спеціаліст – юрисконсульт);</p> <p>13. Відділ реєстрації (або Центр надання адміністративних послуг);</p> <p>14. Архівний відділ (або спеціаліст з питань архіву, або питання архівної справи покладено на спеціаліста загального відділу);</p> <p>15. Відділ цивільного захисту та мобілізаційної роботи (або спеціаліст з питань цивільного захисту та мобілізаційної роботи);</p> <p>16. Відділ бухгалтерського обліку та звітності;</p> <p>17. Фінансовий відділ**;</p> <p>18. Відділ економіки (або відділ економічного розвитку та фінансів; або відділ економічного розвитку та інвестицій; або відділ економічного розвитку та інфраструктурних проєктів);</p> <p>19. Служба у справах дітей (або спеціаліст з питань захисту прав дітей);</p>	<p>*У випадку сільської ради виконання повноважень секретаря виконавчого комітету може виконувати секретар ради</p> <p>**Відділ фінансів може бути об'єднано з відділом бухгалтерського обліку та звітності або з відділом економіки</p>
<p>II. Виконавчі органи ради (структурні підрозділи зі статусом юридичної особи)***</p> <p>20. Відділ соціального захисту;</p> <p>21. Відділ освіти (або відділ освіти та спорту; або відділ освіти, спорту та культури);</p> <p>22. Відділ охорони здоров'я (або спеціаліст з питань охорони здоров'я);</p> <p>23. Відділ культури і туризму****;</p> <p>24. Відділ житлово-комунального господарства, транспорту та благоустрою;</p> <p>25. Відділ містобудування та архітектури (або відділ містобудування, архітектури та житлово-комунального господарства);</p> <p>26. Відділ комунальної власності (або відділ комунальної власності, земельних відносин та екологічних питань);</p> <p>27. Земельний відділ (або відділ з земельних та екологічних питань).</p>	<p>***Зазначені структурні підрозділи не обов'язково повинні мати статус юридичної особи, а можуть бути створені в складі апарату</p> <p>**** Питання культури і туризму можуть бути поєднані з питаннями освіти</p>

Джерело: [8, с. 19]

Принцип формування – кожне повноваження має бути забезпечене окремим підрозділом. Об'єднання повноважень в одному підрозділі можливе лише за суміжності функцій і залежить від ресурсної (кадрової та фінансової) спроможності місцевої ради. Категорії посад у структурних підрозділах (головний, провідний спеціаліст, спеціаліст I/II категорії тощо) визначаються залежно від складності завдань і функцій, що виконує підрозділ, а також від можливості залучення фахівців з відповідною кваліфікацією згідно з Типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посадових осіб місцевого самоврядування (наказ НАДС від 07.11.2019 № 203-19 [23]) [8, с. 2].

5. У кожному органі місцевого самоврядування, з урахуванням їхньої автономії, необхідно дотримуватись певного балансу у формуванні структурних одиниць апарату та виконавчих органів – від секторів до відділів і управлінь. Якщо приймається рішення про створення відділів у структурі виконавчих органів ради, то штатна чисельність у кожному з них має бути або однаковою, або становити не менше визначеного мінімуму. Це необхідно для забезпечення належної якості та ефективності виконання покладених законом функцій. Мова йде не про обмеження кількості посад, а про запровадження єдиного підходу до побудови організаційної структури, який гарантує оптимальне співвідношення між керівниками та виконавцями, а також чіткий розподіл обов'язків і сфер відповідальності.

6. Кількість структурних підрозділів і посад має відповідати потребі надання якісних послуг усім мешканцям громади на однаковому, визначеному стандартом рівні, із раціональним використанням ресурсів місцевого бюджету. Раціональне використання означає не мінімальні витрати, а досягнення максимального результату (якісного сервісу) за витрачені кошти.

7. Витрати на утримання апарату ради та виконавчих органів (включно з посадовими особами місцевого самоврядування та іншими працівниками згідно зі штатним розписом) не повинні перевищувати 35% від обсягу власних надходжень місцевого бюджету. Цей граничний показник є критично

важливим для забезпечення розвитку громади, реалізації місцевих програм і ініціатив [8, с. 3].

У структурі управління селищних рад відділ загальної організаційної роботи відіграє ключову роль в роботі виконавчого комітету рад, є обов'язковою складовою системи місцевого управління. Під загальними питаннями розглядаються ті, які є виключною компетенцією відповідної сільської, селищної та міської ради. Їх реалізація передбачає здійснення завдань апарату виконавчого комітету «не разового характеру» [7, с. 8].

Відділи загальної організаційної роботи у складі виконавчих комітетів селищних рад виконують ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності органів місцевого самоврядування. Їх основне призначення – організаційно-аналітична та документальна підтримка роботи селищної ради, її виконавчих органів, депутатського корпусу, а також забезпечення взаємодії між різними підрозділами [11], [37]. Основними функціями таких відділів є організація діловодства (ведення вхідної/вихідної кореспонденції; контроль за своєчасним виконанням документів та рішень; оформлення рішень селищної ради та її виконавчого комітету); планування і контроль роботи (підготовка проєктів планів роботи ради та виконавчого комітету; координація виконання цих планів; моніторинг виконання програм, рішень, доручень); забезпечення засідань і нарад (організація засідань селищної ради, виконкому, постійних комісій; підготовка матеріалів, протоколів, списків присутніх; інформаційне забезпечення депутатів); взаємодія з громадськістю та ЗМІ (організація приймання громадян; розгляд звернень; інформування мешканців громади про діяльність ради); кадрове діловодство (у разі об'єднання функцій): (ведення особових справ працівників; контроль за дотриманням трудового законодавства; підготовка наказів, розпоряджень щодо персоналу [15, с. 46, 50].

Перелік повноважень загального відділу виконавчого комітету сільської, селищної, міської ради відповідно до положень ст. 26 Закону України «Про місцеве самоврядування» [24], представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Перелік повноважень загального відділу, визначених Законом України «Про місцеве самоврядування» (стаття 26)

Сфера	Завдання, закріплені в межах сфери повноважень	Підрозділ(и), які можуть виконувати повноваження
загальні питання діяльності (стаття 26) [24]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прийняття регламенту ради, створення або ліквідація постійних та інших комісій, затвердження/зміна їхнього складу, обрання голів; ухвалення статуту територіальної громади; затвердження Положення про символіку громади відповідно до чинного законодавства. 2. Формування виконавчого комітету ради, визначення його кількісного складу, затвердження персонального складу, зміни у його складі та можливий розпуск; обрання та звільнення секретаря ради; затвердження, за пропозицією голови, структури виконавчих органів, чисельності апарату ради та її виконавчих органів. 3. Затвердження плану роботи ради та заслуховування звіту про його виконання; заслуховування звітів голови громади, постійних комісій, керівників виконавчих органів та посадовців, призначених або затверджених радою. 4. Висловлення недовіри голові громади; прийняття рішень щодо дострокового припинення повноважень депутатів та голови. 5. Заслуховування звітів депутатів про виконання доручень, розгляд депутатських запитів та ухвалення рішень за результатами їх розгляду. 6. Скасування актів виконавчих органів, які не відповідають Конституції, законам України або рішенням ради, прийнятим у межах її компетенції. 7. Прийняття рішення про проведення місцевого референдуму, організація референдумів та виборів згідно із законом. 8. Надання органам самоорганізації населення окремих повноважень, передача необхідних ресурсів, а також дострокове припинення їхньої діяльності за рішенням ради. 9. Ухвалення рішень про вступ громади до асоціацій органів місцевого самоврядування або створення нових об'єднань, а також вихід із них. 10. Надання згоди на міжмуніципальне співробітництво, затвердження відповідних договорів та заслуховування звітів про виконання таких угод згідно із законом «Про співробітництво територіальних громад». 11. Затвердження договорів, укладених головою громади від імені ради з питань, які належать до виключної компетенції ради. 12. Затвердження Положення про помічника-консультанта депутата та опису його посвідчення згідно з вимогами законодавства. 13. Створення старостинських округів, ухвалення Положення про старосту, а також рішення про дострокове припинення його повноважень. 	<p>Загальний відділ; Відділ організаційної та інформаційної роботи; Юридичний відділ; Секретар сільської, селищної або міської ради; Радники (помічники) міського голови (у випадку створення таких посад).</p>

Для оцінки ефективності роботи відділів загально-організаційної роботи селищних рад використовуються такі показники (рис 1.2).



Рис. 1.2. Показники ефективності роботи відділів загально-організаційної роботи селищних рад

Таким чином, відділи загально-організаційної роботи та управління персоналом відіграють важливу роль у організації внутрішніх процесів діяльності органу публічної влади. Їх головне покликання – реалізація менеджменту органу місцевого самоврядування, від ефективності якого залежить забезпечення сталого функціонування виконавчих комітетів селищних рад та сприяння розвитку територіальних громад в Україні.

Висновки до розділу 1

1. Загальні засади побудови організаційної структури апарату та виконавчих органів сільських, селищних і міських рад:

- орієнтація на забезпечення ефективного управління в межах території, за яку відповідає орган місцевого самоврядування;
- створення інституцій, здатних якісно реалізовувати повноваження, визначені чинним законодавством;

- відповідність між потребами жителів територіальної громади та спроможністю органу місцевого самоврядування їх задовольнити.

Органи місцевого самоврядування мають право самостійно визначати свою організаційну модель. Проте визначення чисельності працівників апарату та виконавчих органів має базуватися не на довільних рішеннях, а на чітко окреслених, прозорих та обґрунтованих критеріях.

2. У структурі управління селищних рад відділ організаційної роботи є важливим в роботі виконавчого комітету рад, обов'язковою складовою системи місцевого управління. Відділи загальної організаційної роботи у складі виконавчих комітетів селищних рад виконують ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності органів місцевого самоврядування. Їх основне призначення – організаційно-аналітична та документальна підтримка роботи селищної ради, її виконавчих органів, депутатського корпусу, а також забезпечення взаємодії між різними підрозділами.

3. Загальні питання діяльності ОМС – ті, які є виключною компетенцією відповідної сільської, селищної та міської ради. Їх реалізація передбачає здійснення певних завдань апарату виконавчого комітету «не разового характеру».

4. Відділи загально-організаційної роботи та управління персоналом відіграють важливу роль у організації внутрішніх процесів діяльності органу публічної влади. Їх головне покликання – реалізація менеджменту органу місцевого самоврядування, від ефективності якого залежить забезпечення сталого функціонування виконавчих комітетів селищних рад та сприяння розвитку територіальних громад в Україні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ РОБОТОЮ ТА ПЕРСОНАЛОМ АПАРАТУ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ ГРЕБІНКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Гребінківська селищна територіальна громада Білоцерківського району Київської області – об’єкт управління Гребінківської селищної ради

Гребінківська селищна територіальна громада Білоцерківського району Київської області утворена 12.06.2020 р. в результаті адміністративно-територіальної реформи згідно розпорядження голови Київської обласної державної адміністрації від 11.09.2018 № 508 «Про затвердження висновку Київської облдержадміністрації щодо відповідності Конституції та законам України проектів рішень «Про добровільне об’єднання територіальних громад» [29].



Рис. 2.1. Територія Гребінківської селищної територіальної громади

Площа громади – 258,73 кв. км, населення – 13 855 осіб. Адміністративний центр громади – смт Гребінки, 12 населених пунктів – 12 та 4 старостинських округи: Дослідницький, Ксаверівсько-Пінчуківський, Лосятинсько-Соколівський, Саливонківсько-Новоселицький.

Земельні ресурси та територія: в загальній площі – 25 873,4 га – сільськогосподарські землі – 22 945,263 га (в тому числі с.-г. угіддя – 22 408,5428 га, рілля – 20 992,243 га, багаторічні насадження – 359,52 га, сіножаті – 715,0024 га, пасовища – 341,7773 га), господарські будівлі і двори – 345,4482 га, господарські шляхи – 190,8724 га, ліси та інші лісовкриті площі – 422,541 га, забудовані землі – 1219,903 га, болота – 294,7337 га, вода – 959,435 га, інші землі – 31,524 га. Укладено 91 договір оренди на земельні ділянки комунальної власності. Розроблені та затверджено 9 проєктів землеустрою щодо встановлення і зміни меж населених пунктів; 8 технічних документацій з нормативної грошової оцінки населених пунктів.

Демографія. У 2018 р. Населення громади становило 15398 осіб, до 2023 р. скоротилося на 10 % і встановилося на позначці 13855 осіб, з них 55 % жінок та 45 % чоловіків (рис. 2.2). Середня тривалість життя мешканців ТГ серед чоловіків – 68 років, жінок – 77 років [29].

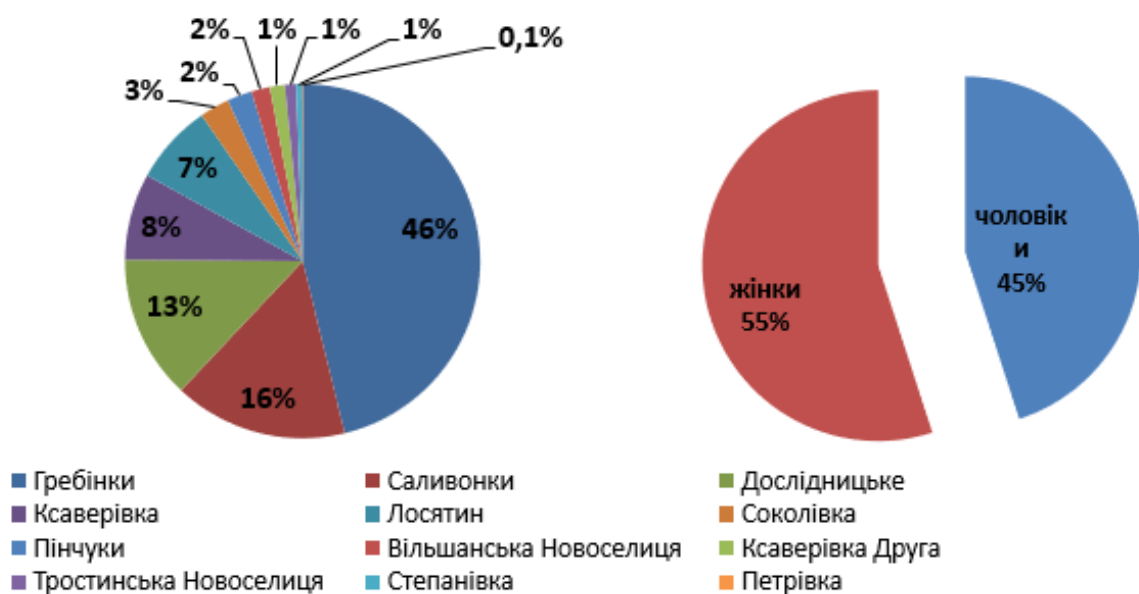


Рис. 2.2. Чисельний склад населення громади, 2023 р., %

В зв'язку з повномасштабною війною в Гребінківська селищна ТГ прийняла внутрішньо переміщених осіб – 370 осіб, в тому числі діти до 6 років – 15 осіб, діти 6-18 років – 46 осіб, дорослі – 309 осіб, із них в смт Гребінки – 231 особа [29].

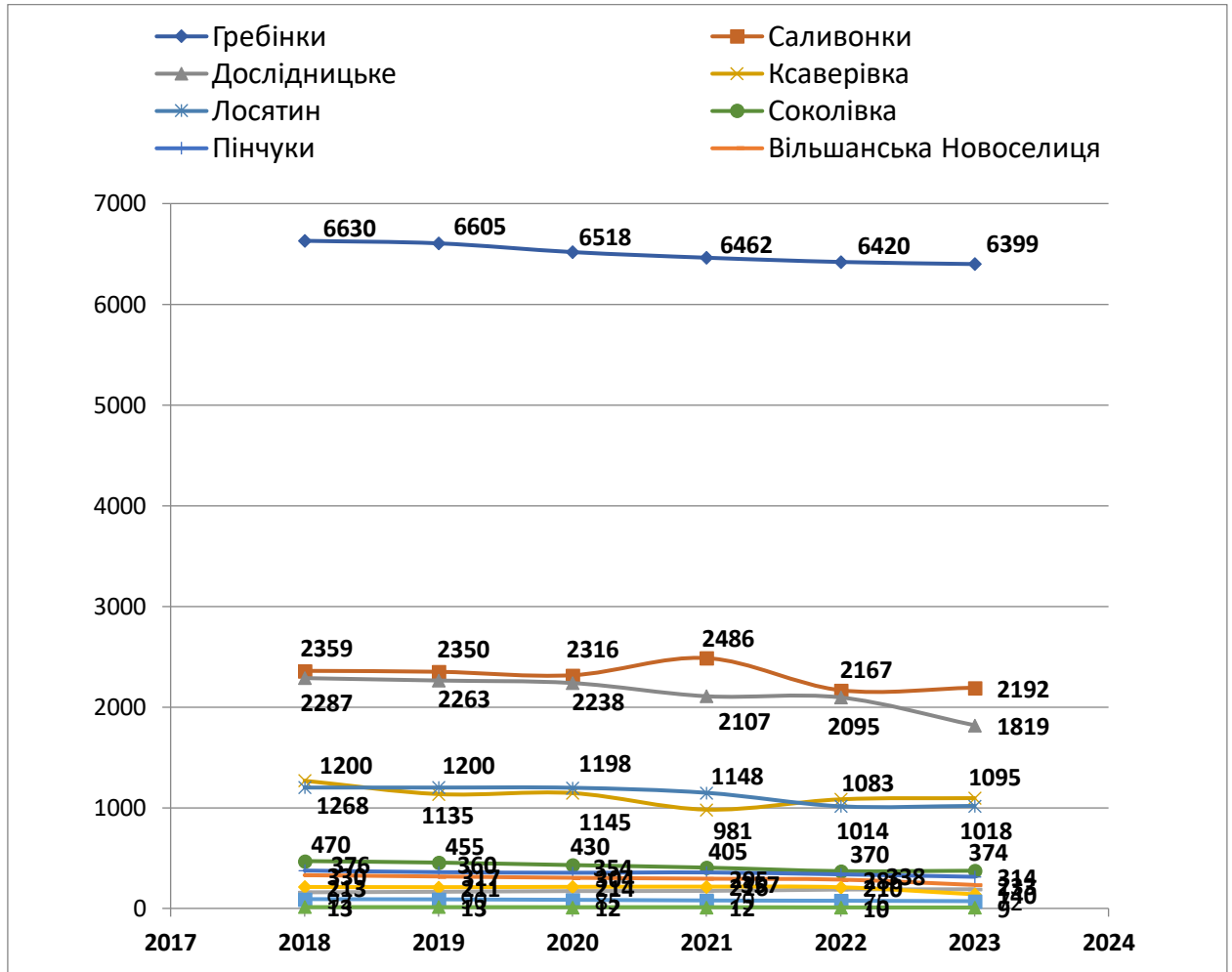


Рис. 2.3. Динаміка чисельного складу населення Гребінківської селищної ТГ, 2017-2024, осіб

Економіка. Всього в громаді 994 суб'єкти господарської діяльності, з них юридичні особи – 310, в тому числі середні і малі підприємства, й ФОПи – 684.

На рис. 2.4. представлено суб'єкти господарювання громади за видами діяльності. Як бачимо, переважна більшість з них функціонують в галузі оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів – 345, що становить майже 35 % від загальної чисельності суб'єктів господарської діяльності [29].

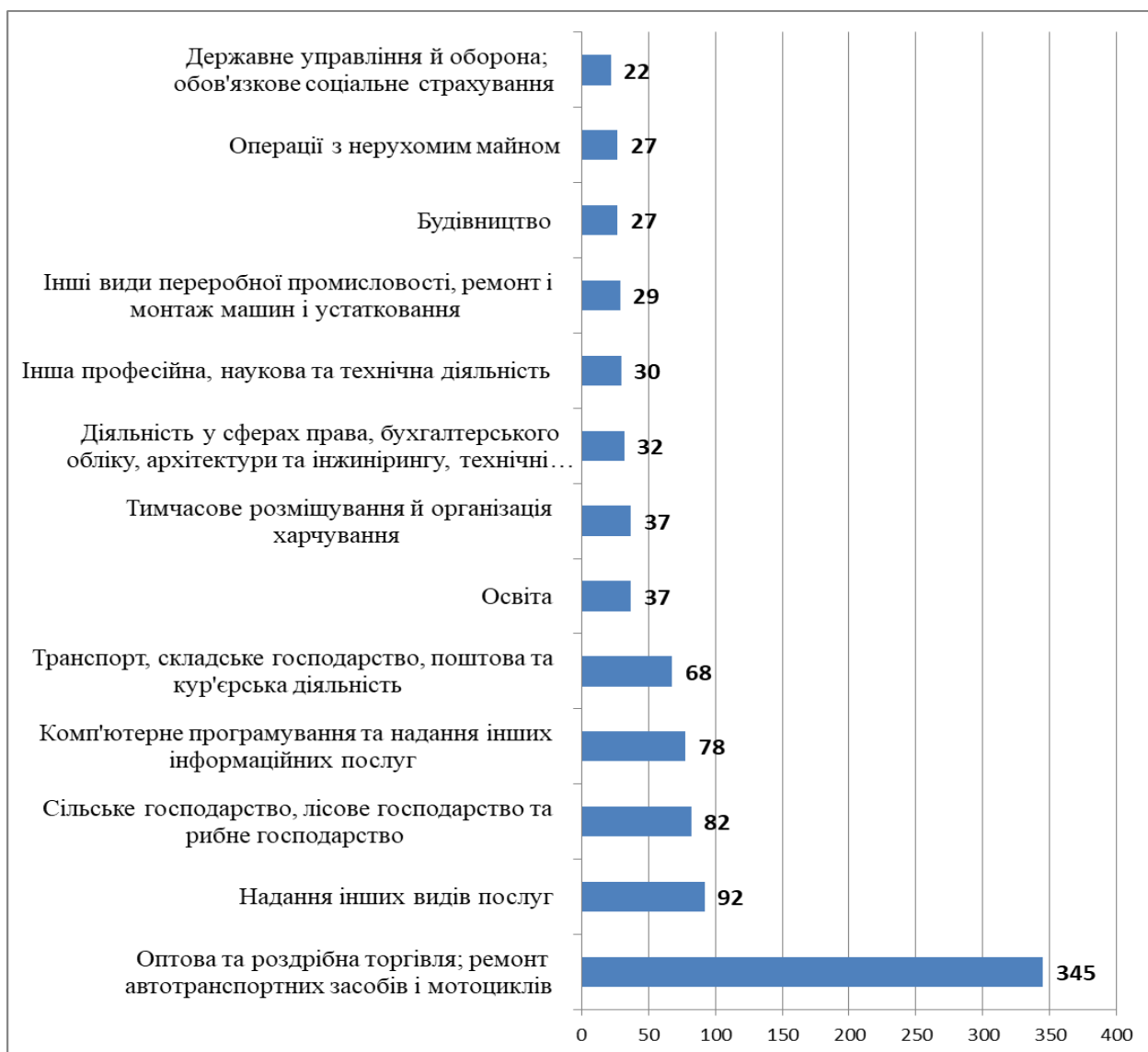


Рис. 2.4. Чисельний склад суб'єктів господарювання Гребінківської селищної ТГ за видами діяльності, 2024, од.

Одне з найбільших підприємств – ПРАТ «Саливонківський цукровий завод» – сучасне підприємство, яке входить до числа провідних виробників цукру України. Гордістю громади є Державна наукова установа «Український науково-дослідний інститут прогнозування і випробування техніки і технологій для сільськогосподарського виробництва імені Леоніда Погорілого», який має потужну наукову та аграрно-промислову базу. На території громади знаходиться потужний лінійний елеватор ТОВ «Прометей», який має накопичувальну ємність зерносховищ – 50 тис. т і може одночасно зберігати до 4-х видів культур та має потенціал відвантаження 1000 т /добу на автотранспорт. Велику роль в економіці громади відіграє приватна науково-

дослідна та комерційно-консультативна фірма «КОНКОРД-ГЕЙ», яка вже багато років співпрацює з європейським лідером з виробництва сільськогосподарської техніки – німецькою компанією «Claas». Також варто відзначити Приватне Акціонерне Товариство «Гребінківський машинобудівний завод» (ГМЗ) – одне з провідних підприємств технологічного машинобудування України в цукровій, спиртовій, хімічній та енергетичній промисловості. ГМЗ входить у структуру компанії «Техінсервіс» і веде свою історію ще з 1932 року [29].

Фінансові показники, бюджет громади. Протягом 2021-2023 рр. бюджет громади збільшився на більш ніж 25 % у 2023 р. становив 165,9 млн грн (рис 2.5). У 2024 р. він збільшився проти попереднього року на понад 17 % і вже становив 194,3 млн грн.

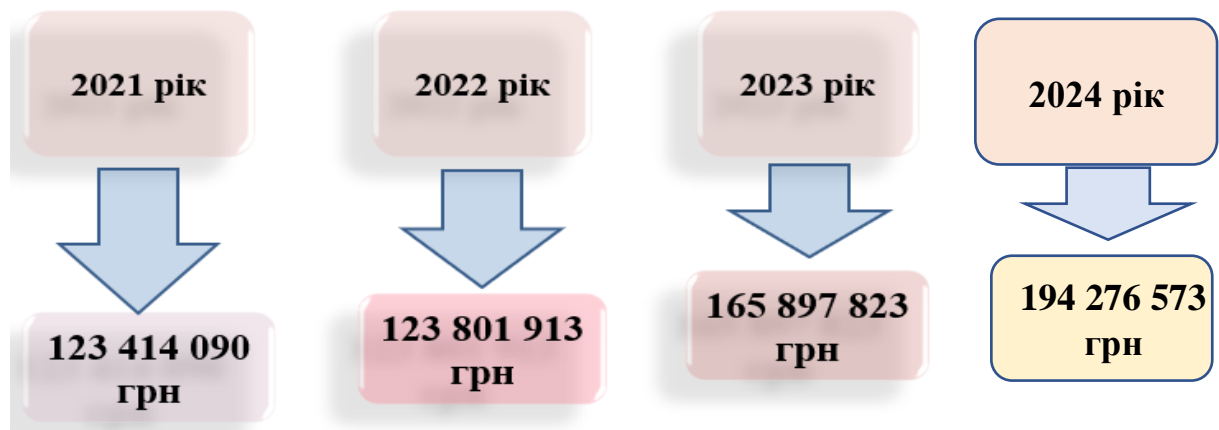


Рис. 2.5. Бюджет Гребінківської селищної ТГ, 2021-2024 рр., грн

Найбільшу питому вагу в структурі доходів Гребінківської селищної територіальної громади у 2023 р. закономірно становили податкові надходження – 58 %, друге місце посіли офіційні трансферти – 39 %, незначну частку мали неподаткові надходження – 3 % й доходи від операцій з капіталом – 0,02 % (рис. 2.6) [29].

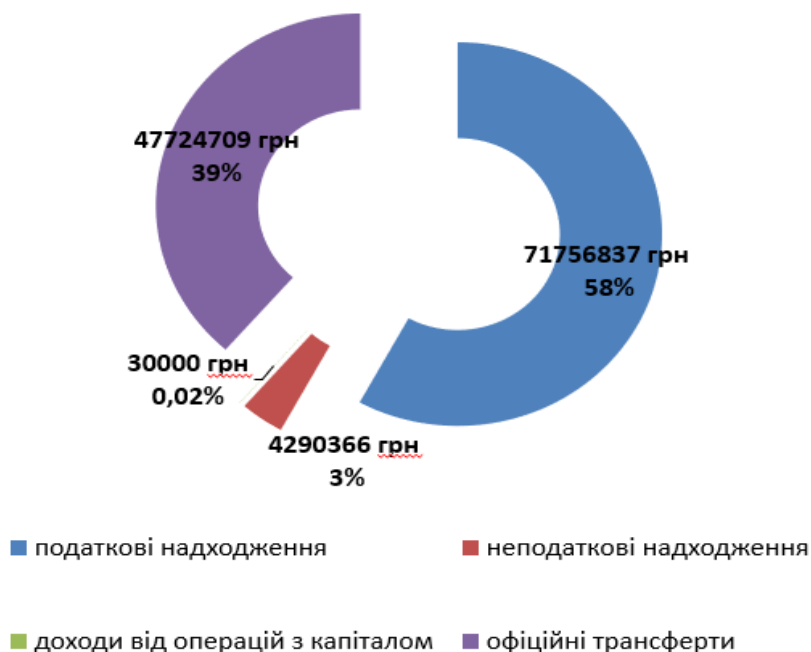


Рис. 2.6. Структура доходів бюджету Гребінківської селищної ТГ, 2023 р., %

Як бачимо з рис. 2.7, у структурі видатків бюджету Гребінківської селищної ТГ домінують витрати на освіту – 66 % (84,1 млн грн), та втричі менші за них видатки на виконання загальнодержавних функцій – 19 % (23,6 млн грн). Решта позицій (ЖКГ, духовний і фізичний розвиток, соціальний захист та соціальне забезпечення, економічна діяльність, охорона здоров'я, громадський порядок та безпека) фінансуються у межах 1–3 % [29].

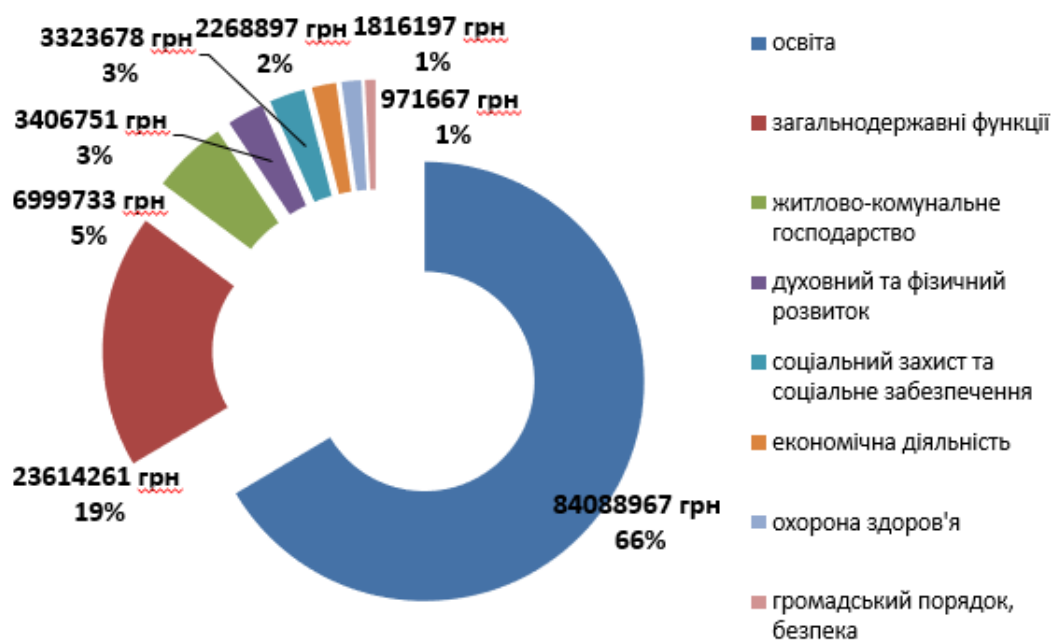


Рис. 2.7. Структура видатків бюджету Гребінківської селищної ТГ, 2023 р., %

За період з 01.01.2024 року по 31.12.2024 року до загального фонду місцевого бюджету Гребінківської громади надійшло власних доходів (без урахування трансфертів) 113 821 350,30 грн, що становить 101,24 % до затвердженого річного планового показника, або перевиконання складає 1392179,30 грн. Всього до загального фонду бюджету Гребінківської селищної територіальної громади за період з 01.01.2024 року по 31.12.2024 року (з урахуванням трансфертів) надійшло 171 567 698,29 грн. Додаткові дотації та субвенції становлять 60 595 735,99 грн. До спеціального фонду місцевого бюджету Гребінківської селищної територіальної громади надійшло 2 966 448,47 грн [5]. Загальна сума доходів з 01.01.2024 по 31.12.2024 р. становить 174 534 146,76 грн. Загальна сума видатків з 01.01.2024 року по 31.12.2024 року становить 194 276 573,44 грн, з них загальний фонд становить 162 955 197,62 грн та спеціальний фонд – 31 321 375,82 грн [5]. Доходи та видатки за 2024 р. наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Доходи та видатки Гребінківської селищної ТГ, 2024 рр., грн

ДОХОДИ	%	ВИДАТКИ	%
Загального фонду		Загальнодержавні функції	
113 821,350 тис. грн	65,2	29 412,674 тис. грн	15,1
		Міжбюджетні трансферти	
		11 185,058 тис. грн	5,8
		Економічна діяльність	
Спеціального фонду		8 578,403 тис. грн	4,4
2 966,448 тис. грн (в тому числі субвенції становлять 2 849,388 тис. грн)	1,7	Житлово-комунальне господарство	
		23 608,049 тис. грн	12,1
		Охорона здоров'я	
		2 984,682 тис. грн	1,5
Офіційні трансферти		Духовний та фізичний розвиток	
57 746,348 тис. грн	33,1	5 182,889 тис. грн	2,7
		Освіта	
		101 385,893 тис. грн	52,2
		Соціальний захист та соціальне забезпечення	
		11 658,662 тис. грн	6,0
		Інші видатки	
		280,363 тис. грн	0,2
Разом 174 534,146 тис. грн	100	Разом 194 276,573 тис. гр.	100

Джерело: складено автором за [5]

Дані табл. 2.1 демонструють певну зміну структури видатків громади у 2024 р. порівняно з 2023 р., хоч і зберігаються загальні тенденції. У 2024 р. витрати на освіту продовжують зберігати пальму першості, однак зменшилися у питомій вазі на 13,8 п. п. – з 66 % до 52,2 % при збільшенні абсолютної величини фінансування з 84,08 млн грн до 101,38 млн грн. Так само відбулося зменшення частки витрат на здійснення загальнодержавних функцій – з 19 % у 2023 р. (23,6 млн грн) до 15,1 % (29,4 млн грн) у 2024 р. На відміну від 2023 р. суттєво зросли видатки на житлово-комунальне господарство – з 5 % (майже 7 млн грн) до 12,1 % (23,6 млн грн) у 2024 р.

Таблиця 2.2

Формування доходів Гребінківської селищної ТГ, 2023-2024 рр.

2023 рік	%	2024 рік	%
Податок та збір на доходи фізичних осіб		Податок та збір на доходи фізичних осіб	
44446,822 тис. грн	27,6	54053,580 тис. грн	31,5
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів		Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	
7,425 тис. грн	0,004	19,588 тис. грн	0,01
Акцизний податок, пальне		Акцизний податок, пальне	
5722,297 тис. грн	0,4	9058,986 тис. грн	5,3
Податок на майно		Податок на майно	
18927,789 тис. грн	11,8	20272,256 тис. грн	11,8
Туристичний збір		Туристичний збір	
0,00	-	0,013 тис. грн	-
Єдиний податок		Єдиний податок	
23165,772 тис. грн	14,4	28967,097 тис. грн	16,9
Неподаткові надходження		Неподаткові надходження	
1204,277 тис. грн	0,7	1449,830 тис. грн	0,9
Офіційні трансферти		Офіційні трансферти	
67165,918 тис. грн	41,8	57746,348 тис. грн	33,6
Всього (без урахування трансфертів)		Всього (без урахування трансфертів)	
93474,386 тис. грн		113821,350 тис. грн	
Разом		Разом	
160640,304 тис. грн	100	171567,698 тис. грн	100

Джерело: складено автором за [5]

У 2024 р. найбільшу питому вагу в структурі доходів Гребінківської селищної територіальної громади займали як і в 2023 р. податкові

надходження, з яких податок та збір на доходи фізичних осіб – 27,6 % (44,4 млн грн) та 14,4 % (23,2 млн грн) єдиний податок, друге місце посіли офіційні трансфери – 41,8 %, що на 2,8 % більше їх частки у 2023 р. (табл. 2.2).

До 20-ти найбільших платників податків Гребінківської селищної територіальної громади у 2024 р. увійшли ПРАТ «Саливонківський цукровий завод», Відділ освіти Гребінківської селищної ради, ПНД КК фірма «КОНКОРД-ГЕЙ», ПСП «Агрофірма Світанок» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Найбільші платники податків Гребінківської селищної територіальної громади, 2024 р.

№ п/п	Назва підприємства	Назва населеного пункту	Надходження до місцевого бюджету
1	ПРАТ «Саливонківський цукровий завод»	смт Гребінки	22 150 674,61
2	Відділ освіти Гребінківської селищної ради	смт Гребінки	11 666 533,74
3	ПНД КК фірма «КОНКОРД-ГЕЙ», Фірма «КОНКОРД»	смт Гребінки	8 981 499,54
4	ПСП «Агрофірма Світанок»	смт Гребінки	6 273 208,26
5	ДП ДГ «Саливонківське» ІБКЦБ НААН	смт Гребінки	4 270 082,86
6	ТОВ «ГРАНТЕХ ІНЖИНІРИНГ»	смт Гребінки	4 033 803,08
7	СТОВ «Гребінківське»	смт Гребінки	3 732 536,70
8	ТОВ «Ресурс-ойл-А»	смт Гребінки "	3 716 194,56
9	ТОВ «Фора»	смт Гребінки	3 658 036,61
10	ТОВ «Рибкопродукт»	с. Пінчуки	3 067 113,25
11	ПРАТ «Гребінківський машинобудівний завод»	смт Гребінки	2 686 553,13
12	ТОВ «АСТРА-АГРО»	смт Гребінки	2 624 262,08
13	Гребінківська селищна рада	смт Гребінки	2 570 704,31
14	УкрНДІПВТ ім. Л.Погорілого	смт Дослідницьке	2 524 960,76
15	Новоселицький СВК	с. В. Новоселиця	1 901 006,06
16	ПСП АГРОФІРМА «КОНКОРД-АГРО»	смт Гребінки	1 876 011,89
17	ПП АГРОФІРМА «КАШТАН»	с. Соколівка	1 693 485,33
18	КНП «ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ ЦПМСД»	смт Гребінки	1 180 756,97
19	ТОВ «РВ – КАПІТАЛ»	смт Гребінки	1 066 923,19
20	ТОВ «ПРОФІ Т»	смт Гребінки	976 500,32
	ВСЬОГО		90 650 847,25

Джерело: складено автором за [5]

Податкові надходження до бюджету та видатки в розрізі старостинських округів (табл. 2.4). Аналіз податкових надходжень до бюджету в розрізі старостинських округів за звітний період 2024 року демонструє, що їх найбільшу частку забезпечує адміністративний центр селище Гребінки – 81,2 млн грн (71,35 %), на другому місці Дослідницький старостинський округ – 12,8 млн грн (11,28 %), на третьому Саливонківсько-Новоселицький – 12,6 млн грн (11,08 %), а Ксаверівсько-Пінчуківський та Лосятинсько-Соколівський старостинські округи мають частку 3-3,5 %. Аналіз видатків з бюджету в розрізі старостинських округів у 2024 р. також показує найбільшу питому вагу у витратах адміністративного центру селища Гребінки – 109,8 млн грн (65,90 %), а на Дослідницький, Ксаверівсько-Пінчуківський, Саливонківсько-Новоселицький, Лосятинсько-Соколівський старостинські округи витрачається в межах 7,5-9 % видатків бюджету громади [5].

Таблиця 2.4

Формування та використання бюджету Гребінківської селищної територіальної громади в розрізі старостинських округів, 2024 р., грн

Старостинський округ	Доходи	%	Видатки	%
Адміністративний центр селище Гребінки	81 211 533,45	71,35	109 775 644,70	65,90
Дослідницький	12 839 048,31	11,28	15 285 677,64	9,18
Ксаверівсько-Пінчуківський	4 029 275,80	3,54	14 326 265,09	8,60
Саливонківсько-Новоселицький	12 611 405,61	11,08	14 840 538,65	8,91
Лосятинсько-Соколівський	3 130 087,13	2,75	12 344 004,59	7,41
Разом	113 821 350,30	100	166 572 130,67	100

Джерело: складено автором за [5]

У 2024 р. видатки бюджету громади в розрізі старостинських округів перевищують надходження на понад 46 %.

На 2025 рік рішенням Гребінківської селищної ради передбачено:

- доходи бюджету Гребінківської селищної територіальної громади у

сумі 163 030 442,00 грн, у тому числі доходи загального фонду селищного бюджету – 157 000 442,00 грн та доходи спеціального фонду селищного бюджету – 6 030 000,00 грн згідно з додатком 1 до цього рішення;

- видатки бюджету Гребінківської селищної територіальної громади у сумі 164 523 842,00 грн, у тому числі видатки загального фонду селищного бюджету – 156 000 442,00 грн та видатки спеціального фонду селищного бюджету – 8 523 400,00 грн [17].

2.2. Організаційно-управлінська характеристика виконавчого комітету Гребінківської селищної ради. Аналіз організаційно-технічного, діловодного забезпечення та реалізації кадрової діяльності селищної ради

Управлінням Гребінківської територіальної громади Білоцерківського району Київської області опікується Гребінківська селищна рада. Виконавчим органом селищної ради є її виконавчий комітет, відділи апарату селищної ради та, створені радою, структурні підрозділи. Виконавчі органи Гребінківської селищної ради є підконтрольними і підзвітними Гребінківській селищній раді, а з питань здійснення делегованих їм повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольними відповідним органам виконавчої влади.

Виконавчу та розпорядчу діяльність на території громади здійснює виконавчий комітет селищної ради. Ключову роль в його роботі відіграє відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом, передбачений рішенням Гребінківської селищної ради [3]. Діяльність відділу спрямована на забезпечення ефективного функціонування органу місцевого самоврядування, управління кадровими ресурсами та організацію внутрішніх процесів [10].

Відділ є структурним підрозділом Гребінківської селищної ради, який у своїй діяльності підпорядковується голові селищної ради, першому заступнику селищного голови, секретарю селищної ради, а з організаційних питань – керуючому справами (секретарю) виконавчого комітету. Організаційно-управлінська структура виконавчого комітету ради представлена на рис. 2.8.

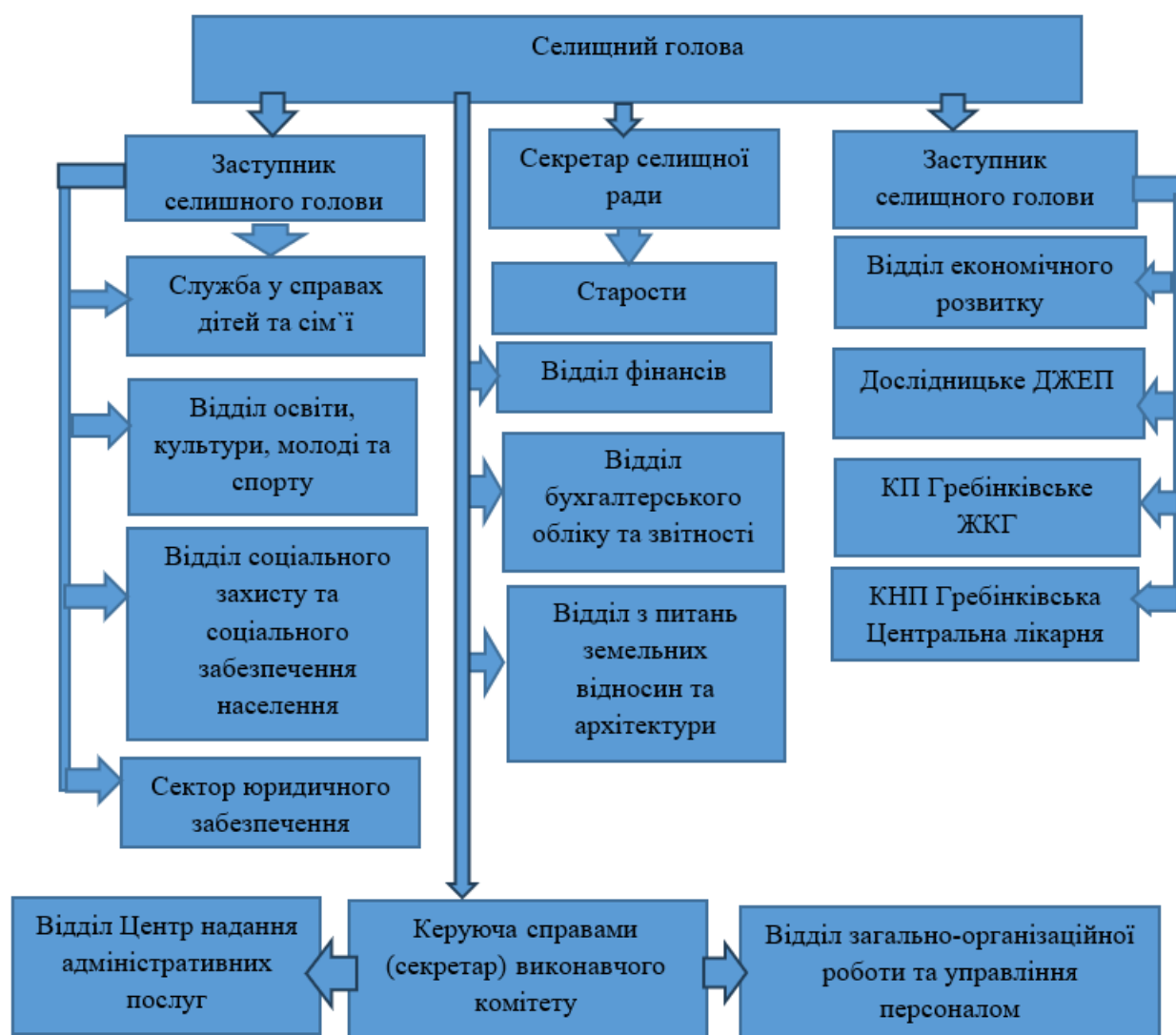


Рис. 2.8. Організаційно-управлінська структура виконавчого комітету Гребінківської селищної ради

Джерело: сформовано автором за [3]

Відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом Гребінківської селищної ради керується Конституцією України, Законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, рішеннями обласної ради, розпорядженнями голови селищної ради, регламентом роботи виконавчого комітету селищної ради та Положенням про відділ (Додаток А, Додаток Б) [22], [18].

Структура, штатний розпис, гранична чисельність і фонд оплати праці працівників відділу затверджується на сесії селищної ради [22]. До структури відділу входять начальник, головний спеціаліст з організаційно-інформаційної

роботи, спеціалісти I та II категорії, діловоди, інспектор з питань цивільного захисту та мобілізаційної роботи [19].

Основні функції відділу визначені Положенням про Відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконкому Гребінківської селищної ради, затвердженої рішенням ради від 21.05.2021 року № 161-06-VIII [22] з доповненнями від 22.02.2023 р. № 560-22-VIII [18] (табл. 2.5) (Додаток А, Додаток Б).

Таблиця 2.5

Основні функції Відділу загально-організаційної роботи та управління персоналом Гребінківської селищної ради

	Функції
1	Здійснює діловодство у селищній раді згідно з інструкцією по діловодству.
2	Забезпечує дотримання вимог правил діловодства під час підготовки проєктів рішень, розпоряджень, доручень, звернень голови селищної ради. Вживає заходів щодо підготовки документів державною мовою.
3	Здійснює тиражування і друкування службових документів вищестоящих органів влади та селищної ради. Своєчасно розсилає їх відповідним структурним підрозділам, підприємствам, установам, службовим особам і громадянам. У випадках, передбачених законодавством, видає копії довідки, виписки з документів селищної ради.
4	Приймає, реєструє і передає за призначенням вхідну кореспонденцію, а також внутрішню документацію селищної ради та виконавчого комітету, реєструє і відправляє вихідну кореспонденцію, веде облік документів з контрольними термінами виконання.
5	Здійснює оформлення, облік і зберігання протягом установленого терміну протоколів сесії селищної ради.
6	Складає зведену номенклатуру справ ради, забезпечує контроль за правильністю формування, оформлення і зберігання справ. Організовує роботу поточного архіву ради та апарату відповідно до Положення про Державний архівний фонд України та інших нормативних документів з архівної справи.
7	Забезпечує контроль за термінами виконання актів вищестоящих державних органів, рішень ради і доручень голови селищної ради, інших службових документів, що підлягають контролю, систематично інформує керівництво ради про хід їх виконання.
8	Надає організаційно-методичну допомогу працівникам апарату та виконавчим органам селищної ради з питань організаційної, кадрової роботи.
9	Здійснює контроль за правильністю користування документами в селищній раді, готує довідки, звіти, інформації з питань діловодства.
10	Планує роботу помісячно, керуючись планами роботи селищної ради. Координує роботу, узагальнює пропозиції структурних підрозділів її апарату та готує перспективні плани засідань колегії на рік.
11	Здійснює кадрове забезпечення діяльності селищної ради, з цих питань взаємодіє з районною радою, органами місцевого самоврядування, територіальними органами виконавчої влади, народними депутатами України та іншими установами та

	організаціями.
12	Готує матеріали робочих поїздок голови селищної ради на території сільських та селищних рад та організацію зустрічей керівництва селищної ради з активами територіальних громад.
13	Розглядає пропозиції, заяви, скарги громадян, що надходять до Відділу, готує необхідні інформаційно-довідкові матеріали, пропозиції з питань, що належать до компетенції Відділу.
14	Забезпечує організаційно-методичне керівництво підвідомчими відділами, готує методичні матеріали з питань кадрової роботи та служби в органах місцевого самоврядування.
15	Разом з іншими структурними підрозділами ради розробляє річні плани роботи з кадрами, визначає щорічну та перспективну потребу в кадрах, формує пропозиції щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб ради.
16	Веде встановлену звітно-облікову документацію, готує статистичну звітність з кадрових питань, аналізує якісний склад та керівний склад ради.
17	Вивчає разом з іншими підрозділами особисті, професійні, ділові якості осіб, які претендують на заняття посад в апараті та відділах ради, попереджує їх про встановлені законодавством обмеження, пов'язані з прийняттям на службу в органах місцевого самоврядування та проходженням служби, ознайомлює з Загальними правилами поведінки державного службовця, контролює добір і розстановку кадрів в апараті, відділах ради.
18	Забезпечує виконання повноважень, встановлених законодавством України у сфері державної реєстрації актів цивільного стану.
19	Виконує запити Міністерства закордонних справ України щодо витребування документів про державну реєстрацію актів цивільного стану.
20	Проводить державну реєстрацію народження фізичної особи та її походження, смерті, шлюбу, та про кожний факт державної реєстрації акту цивільного стану видає відповідні свідоцтва про державну реєстрацію актів цивільного стану.
21	Складає звіти про витрачання бланків свідоцтв про державну реєстрацію актів цивільного стану Відділом управління державної реєстрації та подає цю інформацію до Головного територіального управління юстиції у Київській області.
22	Веде з дотриманням вимог чинного законодавства Державний реєстр актів цивільного стану громадян (Реєстр).
23	Веде книги обліку, оприбуткування й витрачання бланків свідоцтв про державну реєстрацію актів цивільного стану відділу за видами, а також журнал обліку виданих витягів з Реєстру.
24	Бере участь в організаційному забезпеченні нарад та семінарів з питань діяльності органів державної реєстрації актів цивільного стану веде їх протоколи.
25	Здійснює попередній розгляд заяв, скарг, пропозицій від громадян, а також запитів на отримання публічної інформації фізичних і юридичних осіб, а також за запитами адвокатів, оформленими згідно чинного законодавства.
26	Забезпечує формування справ, які ведуться при виконанні його посадових обов'язків, по видах і строках зберігання відповідно до номенклатури справ Відділу державної реєстрації [22].
27	Забезпечує прозорість та відкритість діяльності органів місцевого самоврядування.
28	Здійснює зв'язки з громадськістю через засоби масової інформації, сприяє у висвітленні питань роботи селищної ради, виконавчого комітету та селищного голови.
29	Оприлюднює нормативно-правові акти селищної ради, виконавчого комітету, селищного голови на офіційних інформаційних ресурсах у порядку, встановленому законодавством.

30	Висвітлює позицію органів місцевої влади з актуальних суспільно-політичних та соціально-економічних питань, інформує населення про поточну роботу, прийняті рішення селищної ради, рішення виконавчого комітету, розпорядження селищного голови та інші документи.
31	Координує і контролює наповнення та обслуговування офіційного веб-сайту і сторінок у соціальних мережах Гребінківської селищної ради у співпраці з іншими структурними підрозділами Гребінківської селищної ради.
32	Висвітлює результати проведення громадських слухань, роботи громадських колегій, інших консультативно-дорадчих органів при селищній раді та її виконавчих органах.
33	Надає через засоби масової інформації повідомлення про надзвичайні ситуації та рекомендації населенню щодо правил поведінки в цих умовах.
34	Виконує інші повноваження, покладені на Відділ відповідно до законодавства України, актів селищної ради, виконавчого комітету, селищного голови [18].

Джерело: складено автором за [22], [18]

В частині загально-організаційної роботи відділ займається координацією адміністративних та організаційних процесів у роботі виконкому, а також забезпечує взаємодію з громадськістю, іншими органами влади та депутатами місцевої ради [10]. Основними завданнями є: підготовка та проведення засідань виконавчого комітету та сесій селищної ради; контроль за виконанням рішень ради та виконавчого комітету; організаційне забезпечення роботи голови громади та його заступника; реєстрація та розгляд звернень громадян та організація громадських слухань; взаємодія з органами державної влади, комунальними підприємствами та іншими структурами, організація діловодства, контроль документообігу; консультації громадян та допомога в оформленні документів, реєстрація вхідної й вихідної кореспонденції; публікація важливої інформації на офіційному сайті Гребінківської селищної ради та в групах у соціальних мережах [3].

В частині управління персоналом відділ відповідає за кадрове забезпечення та кадрове діловодство, розвиток та підвищення кваліфікації працівників виконавчого комітету. Основні завдання полягають в підборі, прийомі та звільненні працівників, оформленні кадрової документації; організації підвищення кваліфікації та навчанні службовців місцевого самоврядування; веденні обліку кадрів, розробці посадових інструкцій та регламентів; забезпеченні дотримання трудового законодавства та етики

публічної служби; впровадженні сучасних HR-практик у роботу місцевого самоврядування [3].

2.3. Оцінка функціональних засобів управління загально-організаційною роботою та персоналом апарату виконавчого комітету органу місцевого самоврядування

Відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом Гребінківської селищної ради Білоцерківського району Київської області забезпечує організацію діловодства, контроль документообігу, кадрове діловодство, публікацію важливої інформації на офіційному сайті селищної ради та в групах в соціальних мережах, консультації громадян і допомогу в оформленні документів, реєстрацію звернень громадян та вхідної і вихідної кореспонденції [11].

Відділ постійно працює над дотриманням вимог законодавства щодо роботи зі зверненнями громадян. За 2021-2024 рр. до ради надійшло 2160 письмових звернень, більшість з яких розглядаються на засіданнях селищної ради та виконавчого комітету і громадяни отримують результати розгляду у формі рішення ради або виконкому. Протягом зазначеного періоду до селищної ради надійшло 1199 заяв на надання матеріальної допомоги – військовослужбовцям у складі Збройних Сил України – 432; на лікування, у тому числі на проведення складного хірургічного втручання – 234; учасникам ліквідації наслідків аварії на Чорнобильській АЕС – 112; сім'ям у зв'язку з народженням дитини – 45; на поховання – 34; особам, які постраждали внаслідок виникнення пожежі – 8; допомога особам, які потрапили в скрутне матеріальне становище – 316; воїнам-інтернаціоналістам – 18. У 872 зверненнях громадян порушено питання, які стосуються земельних відносин. За усним та письмовим зверненням громадян було видано 13905 довідок [5], [20], [21].

Загальний відділ приймає, реєструє здійснює попередній розгляд, передає згідно з розподілом обов'язків на розгляд керівництву Гребінківської

селищної ради та на виконання, розмножує, розсилає вхідну та вихідну кореспонденцію, рішення виконавчого комітету та рішення сесії Гребінківської селищної ради, розпорядження селищного голови, а також інші документи виконкому ради. Постійно ведеться робота з листування, надання інформацій та звітів, серед яких щоденні, щотижневі, щомісячні, щоквартальні та річні звіти, надання іншої інформації. Так, щодня до Білоцерківської військової районної адміністрації надсилається щоденний моніторинг справ у громаді, щотижневе інформування про проведені засідання виконавчого комітету та сесій селищної ради [11].

Протягом 2021-2024 рр. було підготовлено 715 розпоряджень селищного голови з кадрових питань тимчасового строку зберігання про надання щорічних основних, додаткових відпусток, відряджень працівників Гребінківської селищної ради та 747 розпоряджень селищного голови з кадрових питань тривалого строку зберігання про призначення на посаду, звільнення, переведення, зарахування до кадрового резерву, стажування та ін. Протягом зазначеного терміну відділ продовжив формування штату селищної ради з посадових осіб місцевого самоврядування, службовців, робітників, зайнятих обслуговуванням ради відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інших нормативних документів, що регулюють порядок призначення на посади посадових осіб місцевого самоврядування, службовців та інших працівників. Протягом 2022-2024 рр. засідання конкурсних комісій не проводилось, посадові особи призначались на посади без конкурсного відбору, відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» або за іншою процедурою передбаченою законодавством [5], [20], [21], [3].

Впродовж 2021-2024 рр. функціонує консультаційний пункт з питань цивільного захисту при Гребінківській селищній раді та старостинських округах. Розроблений План евакуації населення Гребінківської територіальної громади у разі загрози виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій. Розроблений План реагування на надзвичайні ситуації

Гребінківської селищної територіальної громади та поданий на погодження до Білоцерківської військової адміністрації. Утворено координаційний центр підтримки цивільного населення при селищній раді. Протягом 2022-2024 рр. розроблено та затверджено 25 рішень виконавчого комітету Гребінківської селищної ради з питань цивільного захисту та відбулося 26 засідань місцевої комісії з питань техногенно екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, розроблено 53 розпорядження, які стосуються питань цивільного захисту та військового обліку [5], [20], [21] [3].

Для виконання поставлених завдань та забезпечення сталої роботи селищної ради відділом загально-організаційної роботи та управління персоналом були розроблені та реалізуються наступні програми: Програма розвитку місцевого самоврядування Гребінківської селищної територіальної громади на 2023-2024 роки, Цільова Програма «Бюджет участі» Гребінківської селищної територіальної громади на 2023-2024 роки, Програма інформатизації Гребінківської селищної територіальної громади на 2024-2026 роки тощо [28].

Відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» спеціалістом відділу постійно ведеться робота з оприлюднення та оновлення інформації на офіційному сайті селищної ради – оприлюднюються рішення ради та виконавчого комітету, протоколи проведення засідань ради та виконкому, поіменні голосування, новини, події та інше [3]. З метою висвітлення діяльності селищної ради, виконавчого комітету, депутатів ради, а також ознайомлення мешканців громади з новинами, повідомленнями про заходи, що відбуваються в громаді функціонує офіційна сторінка в соціальній мережі Facebook, а також канали в месенджерах Viber та Telegram, на яких щоденно оновлюється інформація. Це дає змогу громадськості орієнтуватися в подіях, що відбуваються за участю керівництва та депутатів селищної ради, посадових осіб місцевого самоврядування, знайомитися з нормативними актами, що приймаються.

Отже, відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом є важливим елементом виконавчого комітету Гребінківської селищної ради, що забезпечує координацію управлінських процесів, взаємодію з державними установами та громадськістю. Цей відділ фактично виконує функцію комунікаційного центру між усіма структурними підрозділами громади та забезпечує належну організацію адміністративної роботи.

Висновки до розділу 2

1. Гребінківська селищна територіальна громада Білоцерківського району Київської області утворена 12.06.2020 р. в результаті адміністративно-територіальної реформи згідно розпорядження голови Київської обласної державної адміністрації від 11.09.2018 № 508. Площа громади – 258,73 кв. км, населення – 13 855 осіб. Адміністративний центр громади – смт Гребінки, 12 населених пунктів – 12 та 4 старостинських округи.

2. Всього в громаді 994 суб'єкти господарської діяльності, з них юридичні особи – 310, в тому числі середні і малі підприємства, й ФОПи – 684. Преважна більшість з них функціонують в галузі оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів – 345, що становить майже 35 % від загальної чисельності суб'єктів господарської діяльності.

3. Одне з найбільших підприємств – ПРАТ «Саливонківський цукровий завод», яке входить до числа провідних виробників цукру України. Гордістю громади є Державна наукова установа «Український науково-дослідний інститут прогнозування і випробування техніки і технологій для сільськогосподарського виробництва імені Леоніда Погорілого», який має потужну наукову та аграрно-промислову базу.

4. Загальна сума доходів у бюджеті 2024 р. становить 174 534 146,76 грн, а загальна сума видатків – 194 276 573,44 грн, з них загальний фонд становить 162 955 197,62 грн та спеціальний фонд – 31 321 375,82 грн. Найбільшу питому вагу в структурі доходів Гребінківської селищної територіальної громади становлять податкові надходження – 58 %, друге місце посідають офіційні трансферти – 39 %. У структурі видатків бюджету

Гребінківської селищної ТГ домінують витрати на освіту – 66 % та видатки на виконання загальнодержавних функцій – 19 %. Решта позицій (ЖКТ, духовний і фізичний розвиток, соціальний захист та соціальне забезпечення, економічна діяльність, охорона здоров'я, громадський порядок та безпека) фінансуються у межах 1–3 %. До 20-ти найбільших платників податків селищної громади у 2024 р. увійшли ПРАТ «Саливонківський цукровий завод», Відділ освіти Гребінківської селищної ради, ПНД КК фірма «КОНКОРД-ГЕЙ», ПСП «Агрофірма Світанок».

5. Управлінням Гребінківської територіальної громади опікується селищна рада. Виконавчими органами ради є її виконавчий комітет, відділи апарату селищної ради та, створені селищною радою, структурні підрозділи. Виконавчу та розпорядчу діяльність на території громади здійснює виконком ради. Ключову роль в його роботі відіграє відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом. Діяльність відділу спрямована на забезпечення ефективного функціонування органу місцевого самоврядування, управління кадровими ресурсами та організацію внутрішніх процесів. До структури відділу входять начальник, головний спеціаліст з організаційно-інформаційної роботи, спеціалісти I та II категорії, діловоди, інспектор з питань цивільного захисту та мобілізаційної роботи.

6. Основні функції відділу визначені Положенням про Відділ. В частині загально-організаційної роботи відділ займається координацією адміністративних та організаційних процесів у роботі виконкому, забезпечує організацію діловодства, контроль документообігу, забезпечує взаємодію з громадськістю, іншими органами влади та депутатами місцевої ради, публікацію інформації на офіційному сайті селищної ради та в соціальних мережах. В частині управління персоналом відділ відповідає за кадрове забезпечення та кадрове діловодство, розвиток та підвищення кваліфікації працівників виконавчого комітету. Цей відділ фактично виконує функцію комунікаційного центру між усіма структурними підрозділами громади та забезпечує належну організацію адміністративної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО, ДІЛОВОДНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОМС

Аналіз покладених на відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконавчого комітету Гребінківської селищної ради повноважень дозволив нам окреслити значення цього структурного підрозділу для організаційної структури управління органу місцевого самоврядування [10]:

1) підвищення ефективності роботи виконавчого комітету – чітка організація процесів та контроль за виконанням рішень сприяють злагодженій роботі органу публічної влади;

2) оптимізація кадрових процесів – відбір кваліфікованих кадрів та їхній розвиток підвищують професійний рівень місцевого управління;

3) забезпечення відкритості та взаємодії з громадськістю – допомагає реалізовувати принципи прозорості та громадського контролю;

4) розвиток місцевого самоврядування – ефективно управління персоналом та організаційна підтримка сприяють впровадженню сучасних підходів до врядування на місцевому рівні [36], [37].

Нами було з'ясовано, що мешканці Гребінківської селищної територіальної громади найчастіше звертаються до відділу загально-організаційної роботи та управління персоналом селищної ради з таких питань:

1. Організація роботи місцевої ради – уточнення щодо дати і порядку денного сесій, участь у громадських слуханнях, подання звернень та запитів.

2. Звернення громадян – прийом, реєстрація та передача заяв, скарг і пропозицій на розгляд відповідним структурним підрозділам.

3. Інформаційна відкритість – запити на публічну інформацію, доступ до документів місцевого самоврядування.

4. Депутатська діяльність – питання щодо контактів, прийому, звітності та діяльності депутатів місцевої ради.

5. Участь у місцевих ініціативах – подання ініціатив мешканців щодо розвитку громади, участь у громадському бюджеті (відповідно до SWOT-аналізу Гребінківської селищної територіальної громади до сильних її сторін належить наявність переважної кількості свідомих громадян та активних громадських організацій у громаді [30]).

6. Організаційні питання – запити щодо роботи виконавчих органів, розпорядження голови, регламенту ради тощо.

Відділом загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконкому Гребінківської селищної ради регулярно здійснювалося оприлюднення рішень ради та виконавчого комітету, протоколи проведення засідань ради та виконкому, його розпоряджень.

Результати рис. 3.1 свідчать про те, що протягом 2022-2024 рр. було видано 1178 (424+369+385) розпоряджень виконавчого комітету Гребінківської селищної ради. Як бачимо, найбільше управлінських рішень зафіксовано у 2022 р.

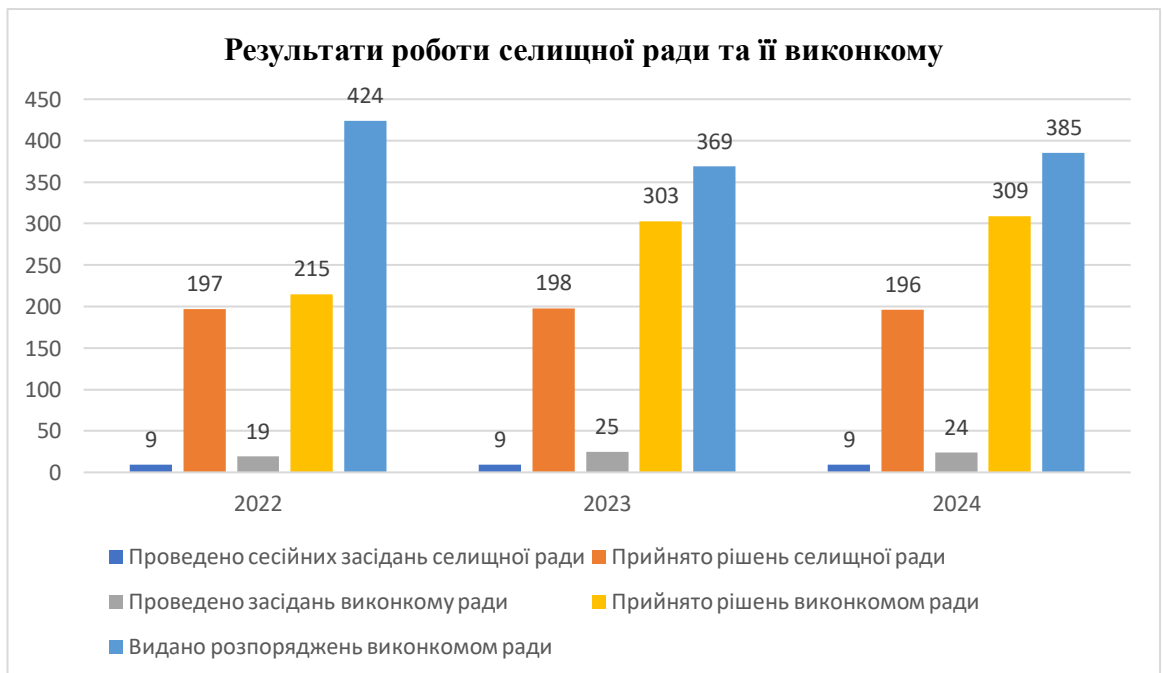


Рис. 3.1. Результати роботи Гребінківської селищної ради та її виконкому, 2022-2024 рр., од.

У 2022 р., тобто за другий рік роботи ради VIII скликання було проведено 9 сесійних засідань ради, прийнято 197 рішень. Зазвичай до сесії готуються всі депутати, працівники апарату виконавчого комітету, працівники виконавчих органів ради, а для підготовки питань на розгляд сесії залучаються за необхідності інші спеціалісти. Було проведено 19 засідань виконавчого комітету Гребінківської селищної ради, прийнято 215 рішень, видано 424 розпоряджень. Усі проекти нормативних документів, створених в селищній раді (рішення ради, рішення виконавчого комітету, розпорядження) проходять юридичну експертизу [21].

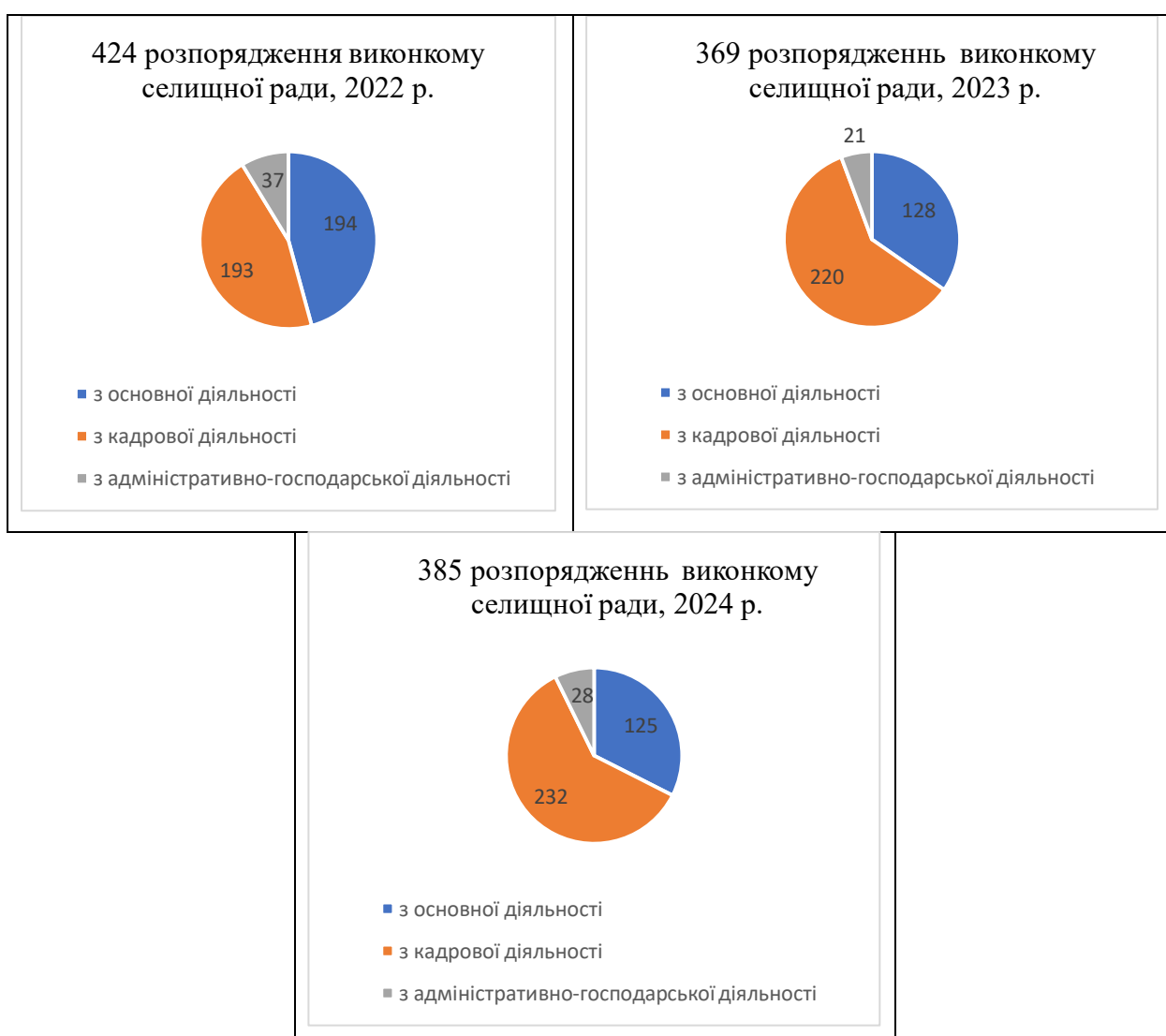


Рис. 3.2. Структура виданих розпоряджень виконавчим комітетом Гребінківської селищної ради, 2022-2024 рр., од.

У 2023-2024 рр. – за третій-четвертий роки роботи ради VIII скликання було проведено також по 9 сесійних засідань ради, прийнято 198 у 2023 р. та

196 рішень у 2024 р. Проведено 25 засідань виконавчого комітету Гребінківської селищної ради у 2023 р. й 24 – у 2024 р., прийнято відповідно 303 і 309 рішень та видано 369 і 385 розпоряджень у 2023-2024 рр. [20], [5].

Як бачимо з рис. 3.2, найбільшу питому вагу з виданих виконкомом Гребінківської селищної ради розпоряджень у 2022 р. були розпорядження з основної діяльності – 45,8 % (194), майже стільки ж з кадрових питань – 45,5 % (193), а з адміністративно-господарської діяльності – 8,7 % (37). Така структура і динаміка є зрозумілою, адже у 2022 р. селищна рада мала оперативно реагувати на повномасштабне вторгнення. У 2023 р. було видано 369 розпоряджень, тобто на 13 % менше, ніж у 2022 р. Деяко змінилася структура розпоряджень у 2023-2024 рр.: основну частку склали розпорядження з кадрових питань – 59,6 % (220) у 2023 р. та 60 % (232) у 2024 р., друге місце посіли розпорядження з основної діяльності – відповідно 34,7 % (128) та 32,5 % (232), третє – з адміністративно-господарської діяльності – 5,7 % (21) у 2023 р. й 7,3 % (28) у 2024 р. Переважання в структурі управлінських рішень у 2023-2024 рр. розпоряджень з кадрових питань є, зокрема, свідченням вирішення мобілізаційних питань, працевлаштування ВПО тощо.

У 2024 р. всього подано 699 звернень мешканців громади з питань соцзахисту, з яких задоволено 589 на суму 4 889 680 грн [5].

Запити мешканців надходять у довільній формі. Для удосконалення роботи із зверненнями громадян нами було розроблено і запропоновано бланк «Звернення громадянина» до відділу загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконавчого комітету Гребінківської селищної ради (Додаток В). Для проведення обліку запитів пропонуємо відстежувати структуру й динаміку звернень громадян. Це дозволить з'ясувати, які питання є чи залишаються актуальними, а які вже знайшли своє вирішення.

Як зазначалося, в частині управління персоналом відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконавчого

комітету Гребінківської селищної ради відповідає за кадрове забезпечення роботи селищної ради. Для відбору кандидатів на посади співробітниками відділу проводиться співбесіда та конкурс. Основні цілі співбесіди: визначити риси характеру кандидата, визначити здібності кандидата, оцінити попередній досвід, порівняти й обрати найкращого кандидата. Варто розробити перелік питань, який можна використовувати для виявлення рівня деяких компетентностей. Обробляти дані можна на прикладі анкети за компетентностями (з індикаторами) (Додаток Г).

Розпорядженням селищного голови Гребінківської селищної ради проводиться щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань, відповідно до вимог чинного законодавства [4].

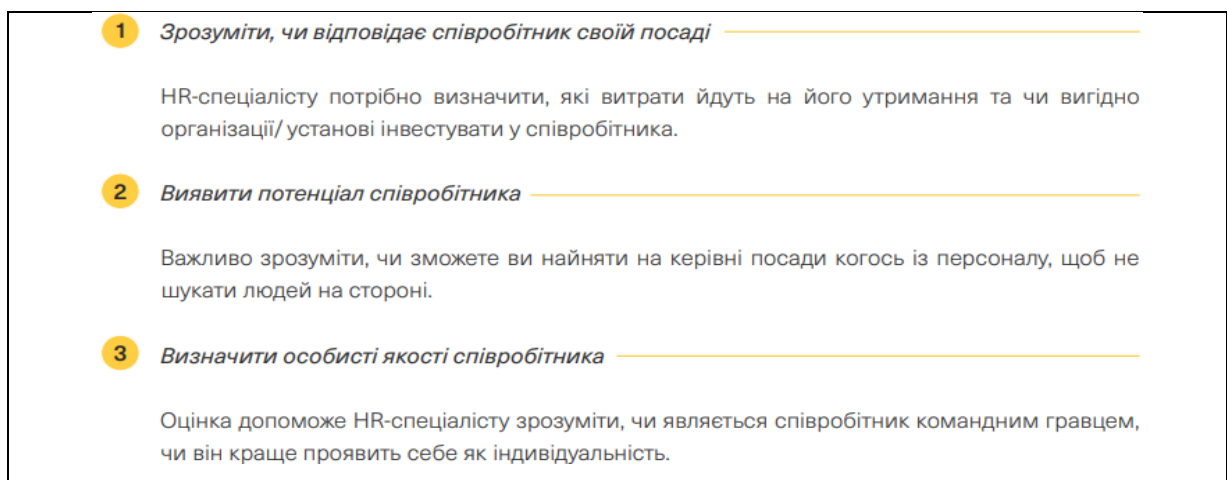


Рис. 3.3. Цілі проведення оцінювання персоналу Гребінківської селищної ради

За організацію проведення щорічної оцінки відповідає відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконавчого комітету, а саме діловод відділу, який має:

- забезпечити організацію проведення щорічної оцінки;
- ознайомити посадових осіб виконавчого апарату селищної ради та її виконавчих органів з даним розпорядженням;
- забезпечити посадових осіб, що оцінюються, формою бланка щорічної оцінки;

- забезпечити перевірку повноти заповнення форми бланків щорічних оцінок та долучити їх до особових справ посадових осіб місцевого самоврядування [25].

Цілі проведення оцінювання персоналу представлені на рис. 3.3 [26].

Оцінка ефективності роботи відділів загально-організаційної роботи селищних рад має базуватися на кількох ключових кількісних та якісних показниках. Враховуючи досвід територіальних громад України, зокрема, Тульчинської міської територіальної громади [6], Херсонської міської територіальної громади [9], наукових досліджень з цієї тематики [12], [27], [34] та практичних рекомендацій [33], [8], [26], [31] узагальнимо основні такі показники (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Ключові показники ефективності (КРІ) роботи відділів загально-організаційної роботи селищних рад

Показник	Опис
1. Кількість опрацьованих звернень громадян	Обсяг звернень, які надійшли та були розглянуті у встановлені строки
2. Дотримання строків розгляду звернень	Частка звернень, розглянутих у межах нормативного терміну (відповідно до Закону України «Про звернення громадян»)
3. Рівень задоволеності громадян	Відгуки, соціологічні опитування, кількість повторних звернень з того самого питання
4. Якість підготовки документів	Кількість помилок, повернутих або недопрацьованих документів (рішень, проектів, довідок тощо)
5. Організація роботи ради	Ефективність підготовки сесій, засідань виконкому, роботи з депутатами, ведення документації
6. Виконання планів і графіків	Ступінь виконання запланованих заходів, графіків, планів роботи
7. Інформування громадськості	Кількість та якість інформаційних повідомлень, що публікуються на офіційному сайті або в ЗМІ
8. Взаємодія з іншими підрозділами	Оперативність обміну інформацією та взаємодії в процесі реалізації повноважень
9. Рівень цифровізації процесів	Наявність та використання електронного документообігу, онлайн-сервісів для громадян
10. Витрати на утримання відділу	Рациональність використання коштів у межах бюджету: співвідношення витрат до кількості/якості послуг

Джерело: розроблено автором

KPI (key performance indicators, ключові показники ефективності) – показники діяльності співробітника, які допомагають ОМС в досягненні стратегічних та операційних цілей [26]. На нашу думку, можна застосовувати систему оцінювання за шкалою (наприклад, 1–5 балів) або індекси продуктивності, якщо потрібен внутрішній аудит чи контроль ефективності роботи.

Пропонуємо використовувати анкету з оцінки співробітника (Додаток Д). Від вправності роботи персоналу відділу та виконкому та апарату селищної ради загалом залежить ефективність роботи органу місцевого самоврядування, основним завданням якого є задоволення локальних потреб мешканців громади [35], формування стратегічних орієнтирів комплексного воєнного та повоєнного відновлення українських територіальних громад, враховуючи соціально-економічний, екологічний, культурний, фізичний контексти для створення стійких, економічно розвинених, екологічно чистих і соціально згуртованих громад [1].

Оскільки органи місцевого самоврядування потребують сучасного інформаційно-аналітичного супроводу та підвищення інформаційної грамотності посадовців через хаотичність інформаційних потоків, актуальним стає врахування цих аспектів у процесі реформування виконавчої влади на місцях [37, с. 14]. Відчутна невідповідність між запитами селищних рад на якісне інформаційно-аналітичне забезпечення та реальним рівнем підготовки персоналу, а також перевантаження посадовців інформацією, свідчить про необхідність запровадження цільової системи навчання та професійного розвитку. Це має включати формування навичок щодо розширення джерел інформації для ухвалення рішень, критичного відбору та перевірки достовірності даних, аналізу альтернативної інформації та забезпечення ефективного зворотного зв'язку.

Отже, відділи загальної організаційної роботи – це «мозковий центр» апарату ради, що забезпечує чітку, планову та злагоджену роботу всіх органів місцевої влади на рівні громади [11]. Також вони ведуть контроль за

виконанням прийнятих рішень та розв'язують питання щодо підготовки та організації засідань ради. Такі відділи сприяють стабільному функціонуванню місцевого самоврядування та реалізації його повноважень.

Висновки до розділу 3

1. Аналіз покладених на відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконавчого комітету Гребінківської селищної ради повноважень дозволив нам окреслити значення цього структурного підрозділу для організаційної структури управління органу місцевого самоврядування: 1) підвищення ефективності роботи виконавчого комітету, 2) оптимізація кадрових процесів, 3) забезпечення відкритості та взаємодії з громадськістю, 4) розвиток місцевого самоврядування.

2. З'ясовано, що мешканці Гребінківської селищної територіальної громади найчастіше звертаються до відділу загально-організаційної роботи та управління персоналом селищної ради з таких питань: організація роботи місцевої ради, звернення громадян, інформаційна відкритість, депутатська діяльність, участь у місцевих ініціативах, організаційні питання. Відділом загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконкому Гребінківської селищної ради регулярно здійснювалося оприлюднення рішень ради та виконавчого комітету, протоколи проведення засідань ради та виконкому, його розпоряджень.

3. Протягом 2022-2024 рр. було видано 1178 розпоряджень виконавчого комітету Гребінківської селищної ради. Як бачимо, найбільше управлінських рішень зафіксовано у 2022 р., коли було проведено 9 сесійних засідань ради та прийнято 197 рішень, проведено 19 засідань виконавчого комітету, прийнято 215 рішень, видано 424 розпоряджень. У 2023-2024 рр. було проведено також по 9 сесійних засідань ради, прийнято 198 у 2023 р. та 196 рішень у 2024 р. Проведено 25 засідань виконавчого комітету Гребінківської селищної ради у 2023 р. й 24 – у 2024 р., прийнято відповідно 303 і 309 рішень та видано 369 і 385 розпоряджень у 2023-2024 рр.

4. Найбільшу питому вагу з виданих виконкомом Гребінківської селищної ради розпоряджень у 2022 р. були розпорядження з основної діяльності – 45,8 % (194), майже стільки ж з кадрових питань – 45,5 % (193), а з адміністративно-господарської діяльності – 8,7 % (37). Така структура і динаміка є зрозумілою, адже у 2022 р. селищна рада мала оперативно реагувати на повномасштабне вторгнення. У 2023 р. було видано 369 розпоряджень, тобто на 13 % менше, ніж у 2022 р. Дещо змінилася структура розпоряджень у 2023-2024 рр.: основну частку склали розпорядження з кадрових питань – 59,6 % (220) у 2023 р. та 60 % (232) у 2024 р., друге місце посіли розпорядження з основної діяльності – відповідно 34,7 % (128) та 32,5 % (232), третє – з адміністративно-господарської діяльності – 5,7 % (21) у 2023 р. й 7,3 % (28) у 2024 р. Переважання в структурі управлінських рішень у 2023-2024 рр. розпоряджень з кадрових питань є, зокрема, свідченням вирішення мобілізаційних питань, працевлаштування ВПО тощо.

5. З'ясовано, що запити мешканців надходять у довільній формі. Для удосконалення роботи із зверненнями громадян нами було розроблено і запропоновано бланк «Звернення громадянина» до відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконавчого комітету Гребінківської селищної ради. Для проведення обліку запитів пропонуємо відстежувати структуру й динаміку звернень громадян. Це дозволить з'ясувати, які питання є чи залишаються актуальними, а які вже знайшли своє вирішення.

6. Для відбору кандидатів на посади апарату виконавчого комітету Гребінківської селищної ради співробітниками відділу проводиться співбесіда та конкурс. Вважаємо, що варто розробити перелік питань, який можна використовувати для виявлення рівня компетентностей. Обробляти дані можна на прикладі анкети за компетентностями (з індикаторами).

7. Розпорядженням селищного голови Гребінківської селищної ради проводиться щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань, відповідно до вимог

чинного законодавства. За організацію проведення щорічної оцінки відповідає відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконавчого комітету, а саме діловод відділу. Оцінка ефективності роботи має базуватися на кількох ключових кількісних та якісних показниках (KPI). Враховуючи досвід територіальних громад України, наукових досліджень з цієї тематики та практичних рекомендацій нами узагальнено основні показники оцінки (кількість опрацьованих звернень громадян, дотримання строків розгляду звернень, рівень задоволеності громадян, якість підготовки документів, організація роботи ради, виконання планів і графіків, інформування громадськості, взаємодія з іншими підрозділами, рівень цифровізації процесів, витрати на утримання відділу). Вважаємо, що можна застосовувати систему оцінювання за шкалою, наприклад, 1–5 балів, або індекси продуктивності, якщо потрібен внутрішній аудит чи контроль ефективності роботи. Нами представлено анкету з оцінки співробітника.

8. Отже, відділи загальної організаційної роботи – це «мозковий центр» апарату ради, що забезпечує чітку, планову та злагоджену роботу всіх органів місцевої влади на рівні громади. Також вони ведуть контроль за виконанням прийнятих рішень та розв'язують питання щодо підготовки та організації засідань ради. Такі відділи сприяють стабільному функціонуванню місцевого самоврядування та реалізації його повноважень.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження управління організаційно-технічним, діловодним забезпеченням та реалізацією кадрової діяльності селищної ради в територіальній громаді ми зробили ряд висновків, пропозицій.

1. У структурі управління селищних рад відділ організаційної роботи відіграє ключову роль в роботі виконавчого комітету рад, є обов'язковою складовою системи місцевого управління. Відділи виконують ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності органів місцевого самоврядування. Їх основне призначення – організаційно-аналітична та документальна підтримка роботи селищної ради, її виконавчих органів, депутатського корпусу, а також забезпечення взаємодії між різними підрозділами. Загальні питання діяльності ОМС – ті, які є виключною компетенцією відповідної сільської, селищної та міської ради. Їх реалізація передбачає здійснення певних завдань апарату виконавчого комітету «не разового характеру».

2. Відділи загально-організаційної роботи та управління персоналом відіграють важливу роль у організації внутрішніх процесів діяльності органу публічної влади. Їх головне покликання – реалізація менеджменту органу місцевого самоврядування, від ефективності якого залежить забезпечення сталого функціонування виконавчих комітетів селищних рад та сприяння розвитку територіальних громад в Україні.

3. Гребінківська селищна територіальна громада Білоцерківського району Київської області утворена 12.06.2020 р. в результаті адміністративно-територіальної реформи згідно розпорядження голови Київської обласної державної адміністрації від 11.09.2018 № 508. Площа громади – 258,73 кв. км, населення – 13 855 осіб. Адміністративний центр громади – смт Гребінки, 12 населених пунктів – 12 та 4 старостинських округи.

4. Управлінням Гребінківської територіальної громади опікується селищна рада. Виконавчими органами ради є її виконавчий комітет, відділи апарату селищної ради та, створені селищною радою, структурні підрозділи. Виконавчу та розпорядчу діяльність на території громади здійснює виконком

ради. Ключову роль в його роботі відіграє відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом. Діяльність відділу спрямована на забезпечення ефективного функціонування органу місцевого самоврядування, управління кадровими ресурсами та організацію внутрішніх процесів.

5. В частині загально-організаційної роботи відділ займається координацією адміністративних та організаційних процесів у роботі виконкому, забезпечує організацію діловодства, контроль документообігу, забезпечує взаємодію з громадськістю, іншими органами влади та депутатами місцевої ради, публікацію інформації на офіційному сайті селищної ради та в соціальних мережах. В частині управління персоналом відділ відповідає за кадрове забезпечення та кадрове діловодство, розвиток та підвищення кваліфікації працівників виконавчого комітету. Цей відділ фактично виконує функцію комунікаційного центру між усіма структурними підрозділами громади та забезпечує належну організацію адміністративної роботи.

6. Аналіз покладених на відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконавчого комітету Гребінківської селищної ради повноважень дозволив нам окреслити значення цього структурного підрозділу для організаційної структури управління органу місцевого самоврядування: 1) підвищення ефективності роботи виконавчого комітету, 2) оптимізація кадрових процесів, 3) забезпечення відкритості та взаємодії з громадськістю, 4) розвиток місцевого самоврядування.

7. З'ясовано, що мешканці Гребінківської селищної територіальної громади найчастіше звертаються до відділу загально-організаційної роботи та управління персоналом селищної ради з таких питань: організація роботи місцевої ради, звернення громадян, інформаційна відкритість, депутатська діяльність, участь у місцевих ініціативах, організаційні питання. Відділом загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконкому Гребінківської селищної ради регулярно здійснювалося оприлюднення рішень ради та виконавчого комітету, протоколи проведення засідань ради та виконкому, його розпоряджень.

8. Протягом 2022-2024 рр. було видано 1178 розпоряджень виконавчого комітету Гребінківської селищної ради. Як бачимо, найбільше управлінських рішень зафіксовано у 2022 р., коли було проведено 9 сесійних засідань ради та прийнято 197 рішень, проведено 19 засідань виконавчого комітету, прийнято 215 рішень, видано 424 розпоряджень. У 2023-2024 рр. було проведено також по 9 сесійних засідань ради, прийнято 198 у 2023 р. та 196 рішень у 2024 р. Проведено 25 засідань виконавчого комітету Гребінківської селищної ради у 2023 р. й 24 – у 2024 р., прийнято відповідно 303 і 309 рішень та видано 369 і 385 розпоряджень у 2023-2024 рр.

9. Найбільшу питому вагу з виданих виконкомом Гребінківської селищної ради розпоряджень у 2022 р. були розпорядження з основної діяльності – 45,8 % (194), майже стільки ж з кадрових питань – 45,5 % (193), а з адміністративно-господарської діяльності – 8,7 % (37). Така структура і динаміка є зрозумілою, адже у 2022 р. селищна рада мала оперативно реагувати на повномасштабне вторгнення. У 2023 р. було видано 369 розпоряджень, тобто на 13 % менше, ніж у 2022 р. Дещо змінилася структура розпоряджень у 2023-2024 рр.: основну частку склали розпорядження з кадрових питань – 59,6 % (220) у 2023 р. та 60 % (232) у 2024 р., друге місце посіли розпорядження з основної діяльності – відповідно 34,7 % (128) та 32,5 % (232), третє – з адміністративно-господарської діяльності – 5,7 % (21) у 2023 р. й 7,3 % (28) у 2024 р. Переважання в структурі управлінських рішень у 2023-2024 рр. розпоряджень з кадрових питань є, зокрема, свідченням вирішення мобілізаційних питань, працевлаштування ВПО тощо.

10. З'ясовано, що запити мешканців надходять у довільній формі. Для удосконалення роботи із зверненнями громадян нами було розроблено і запропоновано бланк «Звернення громадянина» до відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконавчого комітету Гребінківської селищної ради. Для проведення обліку запитів пропонуємо відстежувати структуру й динаміку звернень громадян. Це

дозволить з'ясувати, які питання є чи залишаються актуальними, а які вже знайшли своє вирішення.

11. Для відбору кандидатів на посади апарату виконавчого комітету Гребінківської селищної ради співробітниками відділу проводиться співбесіда та конкурс. Вважаємо, що варто розробити перелік питань, який можна використовувати для виявлення рівня компетентностей. Обробляти дані можна на прикладі анкети за компетентностями (з індикаторами).

12. Розпорядженням селищного голови Гребінківської селищної ради проводиться щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань, відповідно до вимог чинного законодавства. За організацію проведення щорічної оцінки відповідає відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконавчого комітету, а саме діловод відділу. Оцінка ефективності роботи має базуватися на ряді ключових кількісних та якісних показників (KPI). Враховуючи досвід територіальних громад України, наукових досліджень з цієї тематики та практичних рекомендацій нами узагальнено основні показники оцінки (кількість опрацьованих звернень громадян, дотримання строків розгляду звернень, рівень задоволеності громадян, якість підготовки документів, організація роботи ради, виконання планів і графіків, інформування громадськості, взаємодія з іншими підрозділами, рівень цифровізації процесів, витрати на утримання відділу). Вважаємо, що можна застосовувати систему оцінювання за шкалою, наприклад, 1–5 балів, або індекси продуктивності, якщо потрібен внутрішній аудит чи контроль ефективності роботи. Нами представлено анкету з оцінки співробітника.

13. Відділи загальної організаційної роботи – це «мозковий центр» апарату ради, що забезпечує чітку, планову та злагоджену роботу всіх органів місцевої влади на рівні громади. Також вони ведуть контроль за виконанням прийнятих рішень та розв'язують питання щодо підготовки та організації засідань ради. Такі відділи сприяють стабільному функціонуванню місцевого самоврядування та реалізації його повноважень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арбузова Т. В. Фактори впливу на формування стратегічних орієнтирів комплексного відновлення територіальних громад. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 9 грудня 2024 р. Миколаїв : МНАУ, 2024. 475 с. С. 258-261. URL: <https://surl.li/faxlfe>
2. Гнидюк Н. Підходи до формування ефективних організаційних структур для об'єднаних територіальних громад : посібник. *USAID. Всеукраїнська асоціація ОТГ. Global Communities*. Київ. 2019. 28 с. URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2019/10/%D0%91%D1%80%D0%BE%D1%88%D1%83%D1%80%D0%B0%D0%9E%D0%A2%D0%93-A4-PRINT-7.10.19.pdf>
3. Гребінківська селищна територіальна громада Білоцерківського району Київської області : офіційний сайт. URL: <https://grebinky-rada.gov.ua/> (дата звернення 13.03.2025).
4. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань : затверджені наказом Головдержслужби від 30.06.2004 р. № 102. Дата оновлення: 23.12.2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0102351-04#Text>
5. Звіт Гребінківського селищного голови про роботу Гребінківської селищної ради за 2024 рік. Додаток до рішення виконавчого комітету Гребінківської селищної ради Білоцерківського району Київської області VIII скликання № 62/8 від 27 березня 2025 року. URL: <https://grebinky-rada.gov.ua/docs/1975096/> (дата звернення: 16.04.2025).
6. Звіти за результатами оцінки ефективності виконання бюджетних програм : Тульчинська міська територіальна громада. URL: https://tulchynska-gromada.gov.ua/zviti-za-rezultatami-ocinki-efektivnosti-vikonannya-bjudzhetnih-program-15-14-12-10-01-2020/?utm_source=chatgpt.com

7. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад України Аналітична записка : посібник. *USAID. Всеукраїнська асоціація ОТГ. Global Communities*. Київ. 2019. 43 с. URL: https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2019/10/new_IS.pdf
8. Критерії ефективних організаційних структур органів місцевого самоврядування. Аналітична записка : посібник. *Global Communities. USAID. Всеукраїнська асоціація ОТГ*. Київ. 2019. 34 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/476/new_KO.pdf
9. Концепція системи моніторингу влади. *Херсон. Громада. Ініціатива*. URL: https://hgi.org.ua/static_content/vs_m.htm?utm_source=chatgpt.com
10. Корнієнко О. В. Управління організаційним забезпеченням та реалізацією кадрової діяльності селищної ради. *Сталий розвиток економіки, бізнесу та управління: стратегії та пріоритети* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 27 березня 2025 р. Біла Церква : БНАУ, 2025. 255 с. С. 53-56. URL: https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/tezy_stud_econ_24.04.2025.pdf
11. Корнієнко О. В. Функціональний аналіз загального організаційного забезпечення та управління персоналом селищної ради. *Молодь – аграрній науці і виробництву. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти, 23 квітня 2025 р. Біла Церква : БНАУ, 2025. 191 с. С. 73-46. URL: https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/tezy_econ_23.04.25.pdf
12. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування : *монографія*. Київ : МАУП, 2004. 432 с. URL: https://uu.edu.ua/upload/Osvita/Navch_metod_d_t/Navch_metod_materiali/Politologiya/Principi_i_metodi_kuybida.pdf?utm_source=chatgpt.com
13. Левадський І. Органи місцевого самоврядування в Україні. *Бухгалтерія для бюджету та ОМС*. 13.01.2025. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/107-organi-mstsevogo-samovryaduvannya-v-ukran> (дата звернення 14.03.2025).

14. Практичний посібник АМУ для громад. Модуль 3. Організація роботи виконавчих органів місцевого самоврядування. 3-тє. вид. USAID ПУЛЬС. Київ : *Асоціація міст України*. 2020. 42 с. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/modul_3.pdf (дата звернення 10.03.2025)

15. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Модуль 2. Процедурні питання організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади. 2-ге. вид. USAID ПУЛЬС. Київ : *Асоціація міст України*. 2016. 53 с. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/62/mod2web.pdf> (дата звернення 11.04.2025).

16. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Модуль 3. Організація роботи виконавчих органів місцевого самоврядування. Примірні положення структурних підрозділів. 2-ге. вид. USAID ПУЛЬС. Київ : *Асоціація міст України*. 2016. 45 с. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/61/mod3web.pdf> (дата звернення 11.03.2025).

17. Про внесення змін до рішення Гребінківської селищної ради від 19.12.2024 р. № 899-41-VIII «Про бюджет Гребінківської селищної територіальної громади на 2025 рік» (код 1054000000). Проєкт. URL: <https://grebinky-rada.gov.ua/docs/1901667/>

18. Про внесення змін до рішення Гребінківської селищної ради від 21.05.2021 р. №161-06-VIII «Про затвердження Положення про Відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконавчого комітету Гребінківської селищної ради Білоцерківського району Київської області». Затверджено рішенням Гребінківської селищної ради від 22.02.2023 р. № 560-22-VIII. URL: <https://grebinky-rada.pp.ua/rishennya-dvadcyat-drugo%D1%97-cherhovo%D1%97-sesi%D1%97->

grebinkivsko%D1%97-selishhno%D1%97-radi-viii-sklikannya/index.htm

19. Про внесення змін до структури та штатної чисельності апарату Гребінківської селищної ради та її виконавчих органів. Проект Рішення Гребінківської селищної ради Білоцерківського району Київської області VIII скликання. URL: <https://grebinky-rada.gov.ua/docs/1975096/>

20. Про заслуховування звіту селищного голови Засухи Романа Валерійовича про роботу Гребінківської селищної ради VIII скликання та виконавчого комітету за 2023 рік. Проект рішення Гребінківської селищної ради Білоцерківського району Київської області VIII скликання від березня 2024 р. № -34-VIII. URL: <https://grebinky-rada.gov.ua/docs/1646137/>

21. Про заслуховування звіту селищного голови Засухи Романа Валерійовича про роботу Гребінківської селищної ради VIII скликання та виконавчого комітету за 2022 рік. Проект рішення Гребінківської селищної ради Білоцерківського району Київської області VIII скликання від березня 2024 р. № -23-VIII. URL: <https://grebinky-rada.pp.ua/proyekti-rishen-plenarnogo-zasidannya-dvadcyat-treto%D1%97-chergovovo%D1%97-sesi%D1%97-grebinkivsko%D1%97-selishhno%D1%97-radi-viii-sklikannya/index.htm>

22. Про затвердження Положення про Відділ загально-організаційної роботи та управління персоналом апарату виконавчого комітету Гребінківської селищної ради Білоцерківського району Київської області. Затверджено рішенням Гребінківської селищної ради від 21.05.2021 року № 161-06-VIII. URL: <https://grebinky-rada.pp.ua/category/2021-rik/>

23. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019 № 203-19. Дата оновлення: 07.11.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text>

24. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення: 05.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

25. Про проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування Гребінківської селищної ради покладених на них обов'язків і завдань за підсумками роботи у 2023 році : Розпорядження селищного голови від 30.01.2024 р. № 14-ОД. URL: <https://grebinky-rada.gov.ua/docs/1604048/>

26. Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад : *U-LEAD з Європою*. Київ. 2020. 60 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/767/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_HR.pdf?utm_source=chatgpt.com

27. Рогуля А. аналіз ефективності діяльності органів місцевого самоврядування з організації безпеки життєдіяльності територіальних громад на основі економетричного моделювання. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. №1 (7). С. 242-267. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-242-267](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-242-267) URL: <file:///C:/Users/Professional/Downloads/154-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-432-1-10-20210311.pdf>

28. Соціальний паспорт Гребінківської селищної територіальної громади. 2024. 52 с. URL: <https://grebinky-rada.gov.ua/news/1735824551/> (дата звернення: 16.04.2025).

29. Стратегія розвитку Гребінківської селищної територіальної громади на 2024-2030 роки. URL: <https://grebinky-rada.gov.ua/strategiya-rovitku-gromadi-09-33-19-01-02-2024/> (дата звернення: 16.04.2025).

30. SWOT-аналіз : *Гребінківська селищна територіальна громада. Стратегія розвитку громади*. URL: <https://grebinky-rada.gov.ua/news/1708594115/>

31. Оцінка ефективності місцевого самоврядування: як і навіщо. *Децентралізація*. 28.10.2020. URL: https://decentralization.ua/news/12893?utm_source=chatgpt.com

32. Тітов Д. В. Організаційно-економічний механізм розвитку сільських

територіальних громад в Україні : дис. ... д-ра філософії : 051. Вінниця, 2022.
229 с. URL: https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specradi-n/TITOV-DV_Dusertacia.pdf

33. Формування організаційної структури та штатного розпису органів місцевого самоврядування. Аналітична записка : посібник. *Global Communities. USAID. Всеукраїнська асоціація ОТГ*. Київ. 89. 42 с. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2018/11/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0-%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0_1.pdf

34. Шаповалов І. Посадові інструкції з КРІ: чи можливо. *Кадровик-01*. 2018. № 10. URL: https://ekadrovik.expertus.com.ua/677232?utm_source=chatgpt.com

35. Якобчук В. П., Тищенко С. В., Захаріна О. В. Управління територіальними громадами в умовах інтелектуалізації економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1200> (дата звернення: 12.05.2025).

36. Andrews, R., Papenfuß, U., van Genugten, M., & Voorn, B. (2024). Theme: Best and worst practices in local government corporatization – what practitioners and academics can learn from other countries. Local government corporatization – Perspectives for future research and policy-making. *Public Money & Management*, 44(7), 565–569. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2403201>

37. Sudrajat, A., Mustiraya, Rd. R., Framesthi, D. B. Effective Local Government Organizational Structure in Improving the Quality of Public Services: A Literature Study (2025). *International Journal Administration, Business & Organization*. Vol.6 (1), 63-73. doi: <http://dx.doi.org/10.61242/ijabo.25.474>.

38. Koval, Y. (2024). Peculiarities of information and analytical support in decision-making within government bodies. *Public Administration and Law Review*, 3(19), 4–16. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2024-3-4-16>

ДОДАТКИ