

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Центр професійної та післядипломної освіти**  
**Кафедра управління**

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

„До захисту допускається”  
завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Г.О.Швіндіна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**на тему**

**«Удосконалення кадрового планування в системі місцевого  
самоврядування (на прикладі Департаменту забезпечення ресурсних  
платежів Сумської міської ради)»**

*Здобувач вищої освіти*

*гр. ДС.мз-71*

*Низова Я.П.*  
*(П.І.ПБ.)*

*Науковий керівник*

*к.е.н, професор*

*Кислий В.М*

*(Науковий ступінь, вчене звання, П.І.ПБ.)*

*Нормоконтроль*

\_\_\_\_\_

Суми 2020 р.

Сумський державний університет

(назва вузу)

Факультет ЦПО Кафедра управління

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування (Державна служба)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТОВІ

Низовій Яні Павлівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Удосконалення кадрового планування в системі місцевого самоврядування (на прикладі Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради)»

затверджена наказом по інституту від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.  
№

2. Термін здачі студентом закінченого проекту (роботи)

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Закони України, нормативно-правові та законодавчі акти України, періодичні видання, підручники, посібники, статті, Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальною записки (перелік питань, що їх належить розробити)

1. Дослідити науково – методичні аспекти кадрового планування в органах місцевого самоврядування.

2. Аналіз системи кадрового планування та характеристика діяльності департаменту забезпечення ресурсних платежів.

3. Дослідити напрямки удосконалення кадрового планування в системі місцевого самоврядування

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Служба в органах місцевого самоврядування. 2. Кадрове планування, як складова кадрової політики. 3. Мотивація, атестація, оцінювання, як напрямки кадрового планування. 4. Кадрове планування в виконавчих органах Сумської міської ради (на прикладі Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради). 5. Шляхи поліпшення кадрового планування в системі місцевого самоврядування.

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

\_\_\_\_\_

Керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_  
(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір матеріалів за темою дипломної роботи	грудень, 2019	виконано
2	Узагальнити методичні підходи згідно теми дослідження	січень, 2020	виконано
3	Оцінити діяльність об'єкта дослідження	січень, 2020	виконано
4	Виявити основні проблеми об'єкта дослідження	січень, 2020	виконано
5	Виявити основні проблеми об'єкта дослідження	січень, 2020	виконано
6	Зробити висновки	січень, 2020	виконано
7	Оформити роботу та передати на рецензування	13 лютого, 2020	виконано

Студент-дипломник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник проекту

\_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі розглянуті основи удосконалення кадрового планування в системі місцевого самоврядування (на прикладі Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради).

Розглянуто особливості кадрового планування в системі місцевого самоврядування. Розглянуто методи і засоби мотивації службовців органів місцевого самоврядування.

Сучасність потребує удосконаленого кадрового планування в органах місцевого самоврядування, для ефективного і професійного надання послуг населенню.

## РЕФЕРАТ

**Структура й обсяг магістерської роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 42 найменувань, 3 рисунків та 2 додатків. Загальний обсяг роботи складає 57 стор.

**Мета роботи.** Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних та науково-методичних аспектів кадрового планування в системі місцевого самоврядування і шляхи поліпшення кадрового планування в системі місцевого самоврядування.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі **завдання** : узагальнення визначення понять кадрове планування, місцеве самоврядування; організаційно-правові засади служби в органах місцевого самоврядування в Україні; напрямки кадрового планування, такі як: організація, мотивація, оцінювання та стимулювання; визначення шляхів поліпшення кадрового планування в системі місцевого самоврядування.

**Предметом дослідження** є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти кадрового планування в системі місцевого самоврядування.

**Об'єкт дослідження** – процеси кадрового планування в органах місцевого самоврядування.

**Методи дослідження.** В роботі були використані методи: аналізу і синтезу, порівняння. І діалектичний метод наукового пізнання.

**Ключові слова:** МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ, МОТИВАЦІЯ, ОЦІНЮВАННЯ.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	9
1.1 Особливості проходження служби в органах місцевого самоврядування.....	9
1.2 Кадрове планування, як складова кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування.....	13
1.3 Організаційно-правові засади управління службовцями в органах місцевого самоврядування в Україні.....	16
1.4 Закордонний досвід кадрового планування в органах місцевого самоврядування.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ВИКОНАВЧИХ ОРГАНАХ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	25
2.1 Формування кадрової політики та системи управління службовцями в органах місцевого самоврядування м. Суми .....	25
2.2 Організація, мотивація, оцінювання та стимулювання професійної діяльності службовців органів місцевого самоврядування, як напрямки кадрового планування.....	27
2.3 Загальна характеристика кадрового планування в виконавчих органах Сумської міської ради.....	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ДЕПАРТАМЕНТУ ЗАБЕСПЕЧЕННЯ РЕСУРСНИХ ПЛАТЕЖІВ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ).....	38
3.1 Шляхи поліпшення кадрового планування в системі місцевого самоврядування .....	38
3.2 Планування підвищення кваліфікації та організаційне забезпечення процесу перепідготовки службовців на місцевому рівні.....	40
ВИСНОВКИ.....	45

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54
ДОДАТОК А ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ДЕПАРТАМЕНТУ ЗАБЕСПЕЧЕННЯ РЕСУРСНИХ ПЛАТЕЖІВ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	
ДОДАТОК Б ШТАТНИЙ РОЗПИС ДЕПАРТАМЕНТУ ЗАБЕСПЕЧЕННЯ РЕСУРСНИХ ПЛАТЕЖІВ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ НА 2019 РІК	

## ВСТУП

Вирішення кадрових питань у сучасних умовах є однією з актуальніших проблем в Україні, як визначальний аспект формування державної влади .

Зараз як ніколи Україні потрібна обґрунтована державна кадрова політика, продумана система роботи з кадрами, постійне підвищення їхньої кваліфікації, створення необхідного потенціалу для призначення на посади.

На сьогодні в Україні кадрова політика ще не повною мірою відповідає сучасним вимогам. На разі ще відсутня програма дій щодо розвитку персоналу, а кадровий процес зводиться до здійснення контролю за негативними проявами в роботі з персоналом. Це зумовлено відсутністю висококваліфікованих кадрів, мотивацією до праці посадовців та службовців, прогнозу кадрових потреб.

Розвиток України як незалежної держави поставив перед нею завдання: виробити свою державну політику як в цілому, так і в різних сферах діяльності. Особливо це стосується кадрової політики, механізмів її реалізації як важеля, на основі якого держава постійно впливає на стан суспільного, політичного та економічного розвитку.

Актуальністю досліджуваної теми - є те, що для реалізації в Україні курсу демократичних реформ необхідно радикально змінити систему управління, сформувати новий кадровий корпус службовців, здатних вирішувати складні соціально-економічні проблеми.

Важливою і актуальною проблемою державного управління є формування та раціональне використання кадрів. Необхідністю розробки нової кадрової політики впливає із змісту тих завдань, які стоять сьогодні перед державою. Потрібні принципи і технології вирішення кадрових питань, які б відбивали сучасний рівень управлінської науки і вимоги до демократичного суспільства.



Мета дослідження – узагальнення теоретичних та науково-методичних аспектів кадрового планування в системі місцевого самоврядування і шляхи поліпшення кадрового планування в системі місцевого самоврядування.

Основні завдання:

- узагальнити існуючі визначення понять кадрове планування, місцеве самоврядування;
- розглянути організаційно-правові засади служби в органах місцевого самоврядування в Україні;
- розглянути напрямки кадрового планування, такі як: організація, мотивація, оцінювання та стимулювання;
- визначити шляхи поліпшення кадрового планування в системі місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є процес кадрового планування в органах місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти кадрового планування в системі місцевого самоврядування.

В роботі використані методи: аналізу і синтезу, діалектичний, порівняння.

Основним результатом є аналіз кадрового планування в системі місцевого самоврядування та формування шляхів щодо удосконалення кадрового планування в системі місцевого самоврядування.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 1.1 Особливості проходження служби в органах місцевого самоврядування

Визначення поняття системи місцевого самоврядування є складним і з боку законодавчого закріплення. Із ст. 5 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» випливає, що до системи місцевого самоврядування входять: територіальна громада; сільський, селищний, міський голова; сільська, селищна, міська рада виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; староста; районні, обласні ради. Із самого поняття «міське самоврядування», яке дає Закон, зрозуміло, що це не лише право, а й реальна здатність громади самостійно або під відповідальність органів і посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення [2].

На службу в органи місцевого самоврядування прийняття здійснюється на такі посади:

- 1) сільського, селищного, міського голови в порядку, встановленому Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні";
- 2) голови та заступників голови районної, районної у місті, обласної ради, заступника міського голови;
- 3) заступників сільського, селищного, міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету сільської, селищної, міської, районної в місті ради шляхом затвердження відповідною радою;
- 4) керівника секретаріату (керуючого справами) районної, обласної ради, керуючого справами виконавчого апарату обласних і районних рад, керівників відділів, управлінь та інших працівників органів місцевого самоврядування шляхом призначення відповідно сільським, селищним,

міським головою, головою районної, районної в місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України.

Право на службу в органах місцевого самоврядування мають громадяни України незалежно від раси, кольору шкіри, статі, етнічного та соціального походження, політичних, релігійних та інших переконань, терміну проживання на відповідній території.

На посаду можуть бути призначені особи, які мають відповідну освіту і професійну підготовку, володіють державною мовою в обсягах, достатніх для виконання службових обов'язків.

Проведення конкурсу, стажування та випробування при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється в порядку, визначеному законодавством України про державну службу.

За згодою сторін, в разі необхідності, посадова особа місцевого самоврядування може бути переведена на нижчу посаду або рівнозначну без конкурсного відбору.

На час відсутності або відпустки посадових осіб органів місцевого самоврядування для виконання їхніх повноважень можуть прийматися на службу особи за строковим трудовим договором.

Громадяни України, які вперше приймаються на службу в органи місцевого самоврядування, складають Присягу. Посадова особа місцевого самоврядування підписує текст присяги, який зберігається за місцем її роботи. Про складання Присяги робиться запис у трудовій книжці [3].

Закон встановлює обмеження, пов'язані з прийняттям на службу в органи місцевого самоврядування та проходженням служби. На службу в органи місцевого самоврядування не можуть бути прийняті особи:

- 1) визнані судом недієздатними;
- 2) які мають судимість, якщо ця судимість не погашена і не знята в установленому законом порядку;

3) які відповідно до закону позбавлені права займати посади в органах державної влади та їхньому апараті або в органах місцевого самоврядування протягом установленого терміну;

4) які в разі прийняття на службу в органи місцевого самоврядування будуть безпосередньо підпорядковані або підлеглі особам, котрі є близькими родичами.

Посадові особи місцевого самоврядування не можуть бути організаторами і безпосередніми учасниками страйків та інших дій, що перешкоджають виконанню органами місцевого самоврядування повноважень передбачених законом.

В органах місцевого самоврядування існує класифікація посад. Встановлено сім їх категорій:

- перша категорія — посади Київського міського голови, голів обласних рад;

- друга категорія — міських голів; заступників голів обласних рад, заступника міського голови — секретаря Київської міської ради;

- третя категорія — посади перших заступників і заступників міських голів з питань діяльності виконавчих органів ради; секретарів міських рад, міських голів, голів районних, районних у містах рад; керуючих справами виконавчих апаратів обласних і Севастопольської міської рад;

- четверта категорія — посади голів постійних комісій з питань бюджету, керівників управлінь і відділів виконавчого апарату, голів з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючих справами (секретарів) виконавчих комітетів міських рад;

- п'ята категорія — посади міських голів, селищних і сільських голів, заступників голів районних рад, керуючих справами виконавчих апаратів районних рад, керуючих справами (секретарів) виконавчих комітетів районних у містах рад, спеціалістів, головних бухгалтерів управлінь і відділів виконавчого апарату обласних рад;

- шоста категорія — посади заступників міських, сільських, селищних голів з питань діяльності виконавчих органів ради, секретарів міських, сільських, селищних рад, керуючих справами виконавчих комітетів міських, сільських, селищних рад, керівників структурних підрозділів виконавчого апарату;

- сьома категорія — посади радників, консультантів секретаріатів районних у містах рад, спеціалістів виконавчих органів районних у містах, міських рад, спеціалістів виконавчих органів сільських, селищних рад.

При прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування присвоюються ранги в межах відповідної категорії посад. За виконання особливо відповідальних завдань посадовій особі місцевого самоврядування може бути присвоєно черговий ранг достроково у межах відповідної категорії посад.

Особам, які призначаються на посади з випробувальним строком, ранги присвоюються після його закінчення.

Черговий ранг присвоюється за умови, якщо посадова особа успішно відпрацювала на займаній посаді не менш як 2 роки.

Посадова особа місцевого самоврядування може бути позбавлена присвоєного відповідно до Закону "Про службу в органах місцевого самоврядування" рангу лише за вироком суду.

Якщо посадова особа місцевого самоврядування призначена на посаду нижчої категорії або залишила службу в органі місцевого самоврядування, за нею зберігається присвоєний ранг.

У трудовій книжці посадової особи місцевого самоврядування робиться запис про присвоєння, зміну чи позбавлення її відповідного рангу.

Для займання посад і просування по службі за рішенням органу місцевого самоврядування створюється кадровий резерв.

До кадрового резерву зараховуються особи, які виявили бажання зайняти посаду в органах місцевого самоврядування і мають відповідну кваліфікацію та освіту.

Кадровий резерв формується:

1) з осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію і рекомендовані атестаційною комісією на вищі посади;

2) з державних службовців, які бажають перейти на службу в органи місцевого самоврядування;

З метою оцінки професійних якостей, а також кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, крім осіб, зазначених у ч. 2 ст. 17 Закону "Про службу в органах місцевого самоврядування", посадові особи місцевого самоврядування один раз на 4 роки підлягають атестації.

За результатами атестації атестаційна комісія робить такі висновки: про відповідність займаній посаді та про невідповідність займаній посаді.

Результати атестації мають рекомендаційний характер.

Граничний вік перебування на службі в органах місцевого самоврядування становить 60 років для чоловіків і 55 років для жінок. Ці обмеження не поширюються на посадових осіб місцевого самоврядування, які обираються на відповідні посади [5].

Термін перебування на службі в органах місцевого самоврядування може бути продовжено, але не більш як на 5 років за рішенням сільського, селищного, міського голови, голови районної, районної в місті, обласної ради.

Отже, сутність місцевого самоврядування визначається як взаємозв'язок і оптимальне функціонування різних організаційно-правових форм.

## 1.2 Кадрове планування, як складова кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування

Кадрове планування – це складова частина планування в організаційній структурі. Саме від результатів планування людських ресурсів залежить ефективність її роботи.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах проведення ефективного державного управління, так і в інтересах самих працюючих. Для більш продуктивної праці і задоволення роботою кадрове планування повинно створювати умови. Треба чітко усвідомлювати, що працівників приваблюють, в першу чергу, ті посади, де створені умови для розвитку їх здібностей та високий і постійний заробіток. На сьогодні планування стає важливим елементом кадрової політики, допомагає при визначенні її стратегій та цілей, орієнтованих на майбутнє, сприяє їх виконанню через відповідні заходи.

Метою кадрового планування є залучення до виконання функцій високопрофесійного, високоморального та порядного кадрового персоналу, здатного реалізувати свої здібності.

Для реалізації мети кадрового планування необхідно реалізувати ряд завдань, наприклад [13]:

- встановлення прозорості кадрових призначень;
- відкритий добір кадрів;
- створення чіткого механізму відповідальності службовців за невиконання службових обов'язків ;
- удосконалення діяльності кадрових служб;
- активізація роботи з кадровим резервом.

Завдання кадрового планування полягають у тому, щоб забезпечити необхідну кількість та якість персоналу на кожному місці і в необхідний час, а також розробляється кадрова стратегія організаційної структури, у зв'язку із загальними умовами її розвитку та оновлення. Найголовнішим завданням кадрового планування є точне визначення потреби в штатних працівниках як у кількісному, так і в якісному плані. Проблема визначення кількісного складу необхідних працівників виникає при утворенні нової управлінської структури чи реорганізації існуючої, коли йдеться про збільшення або зменшення обсягу її завдань.

Мета кадрового планування - створити передумови посадового і професійного руху працівників, забезпечити реалізацію індивідуальних можливостей кожного працівника і встановити необхідні умови праці.

Кадрове планування передбачає відстеження змін у структурі кадрів і покликано виявити майбутні потреби в кадрах, визначити їх якісні та кількісні показники.

Результати кадрового планування залежать від внутрішніх і зовнішніх чинників.

До внутрішніх чинників належать: аналіз відносної цінності праці, аналіз змісту праці, класифікація посад, аналіз результатів праці, аналіз продуктивності праці, аналіз оплати праці.

До зовнішніх чинників належать : вікова структура персоналу, проєкція звільнення кадрів, програмні цілі і бюджет організаційної структури, зміни в нормативних актах, ситуація на ринку праці, політичне середовище. Політичне середовище у сучасних умовах набуває особливої значущості, тому що діяльність персоналу виконавчих структур невіддільна від політичного тиску, який справляє на нього обране керівництво та лобізм зацікавлених груп [18].

Кадрове планування має вирішувати такі завдання:

- визначення потреб державної установи в кадрах;
- залучення необхідних працівників з необхідною кваліфікацією;
- кадрова адаптація;
- службово-професійне просування персоналу;

Кадрове планування має дати відповіді на такі питання:

- якими, здібностями, специфічними знаннями та навичками володіють працівники в даний час?
- скільки працівників і якої кваліфікації, коли і де буде необхідно?
- які їх соціальні і демографічні характеристики?
- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей?



- яким чином забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт?

- яким чином організаційна структура планує отримати необхідні людські ресурси?

- яких витрат вимагають заплановані кадрові заходи?

Напрями вдосконалення системи управління персоналом у сфері державної служби та місцевого самоврядування:

- реорганізація кадрових служб (необхідно створити такі кадрові служби, які, крім відомих класичних завдань адміністрування кадрів, виконували б також стратегічні функції, які засновані на ретельному кадровому плануванні, створити спеціальні відділи, які б займалися плануванням кар'єри службовців;

- створення структурованої бази даних про вакансії, осіб, які виконали програми підвищення кваліфікації, інформацію про працівників передпенсійного віку. Використання цих даних допоможе ефективно управляти персоналом організаційної структури;

- розробка нового мотиваційного механізму. Це має поставити державного службовця та особу місцевого самоврядування перед необхідністю постійного оновлення своїх професійних знань та навичок;

Ці заходи повинні слугувати досягненню основної мети – створенню в Україні дійсно стабільної, політично незалежної, професійної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, яка спроможна ефективно та результативно формулювати політику щодо суспільного розвитку та надавати гарантовані державою послуги населенню.

### 1.3 Організаційно-правові засади управління службовцями в органах місцевого самоврядування в Україні

Серед видів публічної служб, служба в органах місцевого самоврядування посідає особливе місце. Посадові особи місцевого

самоврядування реалізують функції, що спрямовані на забезпечення прав територіальної громади та окремі повноваження органів виконавчої влади.

Основні правові засади служби в органах місцевого самоврядування закріплені в Конституції України, Законі України "Про службу в органах місцевого самоврядування", Законі України "Про місцеве самоврядування в Україні", Законі України "Про статус депутатів місцевих рад", Законі України "Про місцеві вибори".

В аналізі правових засад, актуальних конституційно - правових проблем та практики служби в органах місцевого самоврядування, значної уваги вимагає дослідження правового статусу посадових осіб органів місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України [16]. Саме Законом України "Про державну службу" регулювалися питання служби в органах місцевого самоврядування. Згодом у 2001 році цього виду публічної служби стає новоприйнятий Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування". Розглядаючи організацію служби в органах місцевого самоврядування та встановлюючи сутність правових засад служби в органах, необхідним є визначення змісту правового статусу посадових осіб місцевого самоврядування. Правовий статус це комплексна політико-правова категорія, що відображає характер взаємовідносин особистості і суспільства, громадянина і держави. В основі правового статусу лежить фактичний соціальний статус, тобто реальне становище людини в даній системі суспільних відносин. Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування визначається Конституцією України, законами України "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про службу в органах місцевого самоврядування", "Про статус депутатів місцевих рад" та іншими законами України. Юридичні норми, що встановлюють даний статус як базовий, повинні міститися виключно в законах України. Тому саме перед законодавцем постає завдання забезпечення стабільності, єдності статусу,

його соціально-правової захищеності та гарантування. Посадова особа місцевого самоврядування у чинному законодавстві визначається як "особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету" [2; 25].

Посадами в органах місцевого самоврядування є [25]:

- виборні посади, на які особи обираються територіальною громадою;
- виборні посади, на які особи обираються або затверджуються відповідною радою;
- посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України.

Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування знаходить прояв у правах та посадових обов'язках посадової особи та становить основу для виконання службових завдань та функцій. Посадові обов'язки визначають обсяг службових прав, які створюють умови для їх виконання. З метою удосконалення механізму реалізації посадовими особами місцевого самоврядування службових завдань слід проводити чітке розмежування посадових обов'язків і прав, що дозволить виявити межі правомірної службової поведінки.

Основними обов'язками посадових осіб місцевого самоврядування є [25]:

- додержання Конституції і законів України, інших нормативно-правових актів, актів органів місцевого самоврядування;
- забезпечення відповідно до їх повноважень ефективної діяльності органів місцевого самоврядування;
- додержання прав та свобод людини і громадянина;

- збереження державної таємниці, і іншої інформації, яка згідно із законом не підлягає розголошенню;
- постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації;
- сумлінне ставлення до виконання службових обов'язків, ініціативність і творчість у роботі;
- шанобливе ставлення до громадян та їх звернень до органів місцевого самоврядування;
- недопущення дій чи бездіяльності, які можуть зашкодити інтересам місцевого самоврядування та держави.

Посадова особа місцевого самоврядування має право:

- на повагу особистої гідності, справедливе і шанобливе ставлення до себе з боку керівників, співробітників і громадян;
- на оплату праці залежно від посади, яку вона займає, рангу, який їй присвоєно, якості, досвіду та стажу роботи;
- на просування по службі відповідно до професійної освіти, результатів роботи та атестації;
- на безпечні для високопродуктивної роботи умови праці;
- на соціальний і правовий захист;
- у порядку і в межах, встановлених законом, отримувати інформацію щодо матеріалів своєї особової справи та ознайомлюватися з іншими документами, що стосуються проходження нею служби в органах місцевого самоврядування,
- вимагати проведення службового розслідування з метою спростування безпідставних звинувачень.

Набуття правового статусу посадової особи місцевого самоврядування означає прийняття громадянина України на службу в органи місцевого самоврядування, яка для цих посадових осіб виступає як найбільш загальна організаційно-правова форма їх діяльності та реалізації свого посадового статусу, наявність у такого громадянина додаткових прав і обов'язків,

обмежень, пільг, можливість застосування до нього додаткових заходів відповідальності.

Відображення правових засад служби в органах місцевого самоврядування у чинному законодавстві, що визначає питання:

- правового статусу посадових осіб місцевого самоврядування;
- класифікації посад на службі в органах місцевого самоврядування;
- відповідальності,

є неповним. Доцільно запропонувати подальше удосконалення чинного законодавства шляхом уточнення існуючих та встановлення нових правових засад служби в органах місцевого самоврядування як професійної неупередженої діяльності на благо держави і громади, а також для гарантування реалізації громадянами України права рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування. Важливим є створення правових передумов для підвищення престижності служби в органах місцевого самоврядування; для врегулювання правового статусу посадових осіб місцевого самоврядування; для прозорого прийняття на службу до органів місцевого самоврядування і впровадження ефективного механізму запобігання корупції.

#### 1.4 Закордонний досвід кадрового планування в органах місцевого самоврядування

У нинішніх умовах перетворень в Україні проблема адаптації зарубіжного досвіду кадрового планування в органах місцевого самоврядування є, не лише актуальною, але й необхідною.

Важливими складовими вивчення зарубіжної практики є, забезпечення органів місцевого самоврядування підготовленими кадрами на основі відкритих і прозорих конкурсних процедур; досвід просування посадовців щаблями ієрархічної градації; механізми оцінювання діяльності службовців.

Запровадження принципів всіх бажаючих працювати на професійних засадах, започаткування відкритого конкурсного відбору у зарубіжних країнах стали вирішальними чинниками створення прозорої й високоефективної служби в органах місцевого самоврядування.

Ефективність служби виконавчих органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від чітко побудованих технологічних процедур управління кадровими процесами [23].

Японія запровадила практику, коли призначення на посаду здійснюється за результатами вступних іспитів, участь в яких можуть взяти всі бажаючі після оприлюднення у ЗМІ оголошення про час та місце їх проведення. Будь-який орган влади зацікавлений у тому, щоб забезпечити висококваліфікований склад працівників. Службовці наймаються на роботу за короткостроковими контрактами без гарантії подальшої зайнятості в органах місцевого самоврядування [30]. Японські закони формально закріплюють за кожним службовцем право підвищення на посаді. Конкурсні іспити проводить Рада зі справ персоналу, яка щороку організовує їх для державних службовців звичайної категорії. Але мають місце певні обмеження для претендентів на керівні посади. Основним критерієм є наявність відповідної освіти. Успішне складання іспитів не гарантує призначення на посаду, оскільки рішення про призначення приймається по завершенні випробувального терміну протягом шести місяців [31]. Для вдосконалення атестації посадових осіб місцевого самоврядування та приведення її у відповідність з європейськими стандартами доцільно скористатися зазначеним досвідом.

Надзвичайно актуальною у європейських країнах постає нині проблема постійного підвищення рівня професійної компетентності посадовців.

У США проведення іспитів на посади в органи місцевого самоврядування складається з трьох етапів:

- перевірка загальної інтелектуальної підготовленості кандидата з історії та державного устрою країни, економіки, географії, права, міжнародних відносин;
- визначення здатності кандидата вільно висловлювати свої погляди англійською мовою;
- проведення перевірки професійних якостей та вміння діяти в різноманітних ситуаціях.

У США процедури конкурсного заміщення посад, просування по службі на основі іспитів та щорічна атестація стимулюють службовців постійно підвищувати свій професійний рівень. Також під час проведення щорічного оцінювання діяльності службовці звітують про реалізацію поставленого перед ними на початку року робочого плану та подають письмовий звіт визначеної форми. У разі невиконання частини завдань службовець має право на пояснення обставин, що стали йому на заваді. Результати оцінювання є основою для прийняття рішення щодо подальшого просування особи по службі або звільнення з посади, чи застосування певного виду покарань.

Запровадження мотивації через кар'єрне зростання у зарубіжних країнах дозволяє задовольняти потреби посадовців щодо підвищення по службі.

У Франції основною ланкою місцевого самоврядування є комуни, кожна комуна має свій представницький орган – раду, а також мера, обраного з депутатів ради. На кожного випускника після закінчення інституту для підвищення кваліфікації вже чекає посада іншої категорії. Проводиться рейтинг слухачів і залежно від місця в ньому випускнику надається право самому обирати посаду. Такий підхід до навчання службовців та їх працевлаштування є корисним і доцільним для запровадження, адже він підвищує мотивацію службовців здобувати спеціальну освіту у сфері державного управління [32]. У Франції з моменту вступу на службу в органи місцевого самоврядування чиновник приблизно знає своє професійне

майбутнє: максимум через три роки, незалежно від оцінки роботи, підвищується його ешелон (ранг). З метою планування кар'єри службовців у Франції запроваджено «таблицю на просування», запис до неї проводиться за ініціативи службовців залежно від оцінки роботи й внутрішнього конкурсу [32].

У більшості зарубіжних країн не обмежуються тільки періодичним проведенням атестації, а проводять щорічну оцінку діяльності посадовців за підсумками виконання планів роботи за рік. Це стимулює зростання кваліфікації працівників, розвиток їх ініціативи і творчої активності. Атестація та оцінювання в зарубіжних країнах передбачає жорстку регламентацію та формалізацію всіх етапів і процедур, і забезпечені відповідними інструкціями.

В Україні, виходячи із зарубіжної практики, кадрове планування в органах місцевого самоврядування повинно набути системності, яка передбачає наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість усіх аспектів управління службовцями, її безперервність. Для забезпечення відкритих і прозорих процедур прийому осіб на службу в органи місцевого самоврядування доречним для української державної кадрової політики було б впровадження практики призначення на посаду в Японії, де забезпечується вільний доступ до участі у конкурсі всіх бажаючих.

Важливу роль у підвищенні ефективності діяльності органів місцевого самоврядування у зарубіжних країнах відіграють вміло побудовані технології управління кадровими процесами.

Забезпечити належний рівень розвитку служби в органах місцевого самоврядування в Україні покликане навчання посадових осіб з використанням педагогічних нововведень. Підвищення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування важливо проводити з урахуванням принципів системності та практичного спрямування з використанням сучасних інноваційних технологій, які відповідають вимогам часу.



Досвід зарубіжних країн щодо кадрового планування в органах місцевого самоврядування, створення умов для професійного зростання службовців, підвищення рівня їх професійної компетентності, процедури оцінювання службовців з урахуванням національних особливостей може бути запровадженим у діяльність органах місцевого самоврядування в Україні.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ВИКОНАВЧИХ ОРГАНАХ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

### 2.1 Формування кадрової політики та системи управління службовцями в органах місцевого самоврядування м. Суми

Місто Суми є адміністративним центром Сумської області і містом обласного значення. Територія міста є невід'ємною складовою частиною території України. Територія міста, на якій здійснюється міське самоврядування, визначається межею міста. Межа міста відокремлює територію міста від інших територій.

Питання кадрового забезпечення є об'єктом постійної уваги управлінців. Непослідовність у проведенні кадрової політики, політизація у формуванні кадрового складу деяких виконавчих апаратів органів місцевої влади призвели до втрати позитивного напрацьованого досвіду роботи, виникла гостра потреба в підвищенні професіоналізму персоналу і його якісного складу. Сьогодні вкрай потрібна продумана система організації роботи з кадрами, яка буде спрямована на збагачення їх фахового потенціалу, підвищення моральних і професійних якостей службовців місцевого самоврядування. залишається також недосконалою чинна нормативно-правова база з питань кадрового забезпечення у сфері місцевого самоврядування. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" не відповідає вимогам, в ньому досі залишається чимало нерегульованих питань. Прискорити процес кадрового забезпечення місцевого самоврядування потрібно не лише формально, але і на практиці [35].

Під час формування кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади повинні враховуватися такі фактори:

- залежність місцевих керівників від правлячої політичної сили;
- соціально – економічні, історичні особливості регіону.

Робота з кадрами в органах місцевого самоврядування на території м. Суми здійснюється відповідно до Конституції України, Закону України

"Про державну службу в Україні", Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні". Зусилля керівників місцевих органів виконавчої влади спрямовуються на зміцнення кадрового потенціалу, поліпшення якісного складу службовців усіх рівнів, підвищення їх персональної відповідальності за доручену ділянку роботи. Але є ряд проблем: низький престиж роботи в органах місцевого самоврядування пов'язаний з недостатньо високим рівнем соціального захисту працівників; недосконалість законодавчої бази; недосконалістю системи оплати праці (розрив у заробітній платі між спеціалістами та керівною ланкою) [13].

Важливим напрямом діяльності органів місцевої влади є залучення молоді на службу в органах місцевого самоврядування. З метою активізації роботи з молоддю, залучення її на службу в органи місцевого самоврядування вони проходять навчальну та переддипломну практику.

З прийняттям законодавчих актів щодо спеціальної перевірки осіб, які претендують на зайняття посад в органи місцевого самоврядування, ускладнився процес прийняття на службу, це дало можливість забезпечити якісніший добір претендентів і попередити прояви корупції в органах місцевого самоврядування. Для ефективності та стабільності служби в органах місцевого самоврядування, підвищення професійного рівня працівників та важливе значення має кадровий резерв. Але у місцевих органах виконавчої влади дієвість кадрового резерву низька через формальний підхід до його формування.

Дієвою формою роботи з службовцями є щомісячне апаратне навчання з питань, пов'язаних з державотворчим процесом, стратегією реформування служби місцевих органах виконавчої влади.

В процесі реформування служби місцевих органах виконавчої влади були приведені у відповідність із нормативно-правовими актами положення структурних підрозділів, а також створено нові структури наприклад, Департамент забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради.

У більшості випадків такі структурні і кадрові зміни позитивно вплинули на суспільно-політичну і соціально-економічну ситуацію у місті.

Аналізуючи аспекти кадрового забезпечення виконавчих органів місцевого самоврядування за умов суспільно-політичного розвитку міста, можна виділити такі питання кадрової політики [36]:

- становлення професійної, високоефективної, служби органів місцевого самоврядування серед населення, що покликана захищати права громадян;
- підготовка нових кадрів для системи управління;
- удосконалення системи механізму забезпечення кадрами органів виконавчої влади місцевого самоврядування;
- підвищення результативності в діяльності управлінських структур виконавчої влади місцевого самоврядування.

Незважаючи на певні позитивні зрушення у сфері служби в виконавчих органах місцевого самоврядування по добору та розстановці кадрів, робота в цій сфері не повинна призупинятися, а навпаки, сприяти формуванню компетентних, ініціативних і відповідальних спеціалістів, які спроможні забезпечити економічний та соціальний розвиток міста.

2.2 Організація, мотивація, оцінювання та стимулювання професійної діяльності службовців органів місцевого самоврядування, як напрямки кадрового планування

У процесі організації діяльності службовців органів місцевого самоврядування вихідним етапом є набір та відбір кандидатів. Щоб прийняти відповідних працівників, треба у деталях знати, які завдання вони будуть виконувати під час роботи. Шляхи прийняття на службу в органи місцевого самоврядування наведено на рис. 2.1. Сутність процесу прийняття

на роботу полягає у зіставленні вимог, що висуває роботодавець, і кваліфікацією кандидата.

Мету добору - залучення працівників із високою якістю роботи:

- 1) готових працювати в установі багато років;
- 2) що вміють працювати з колегами.

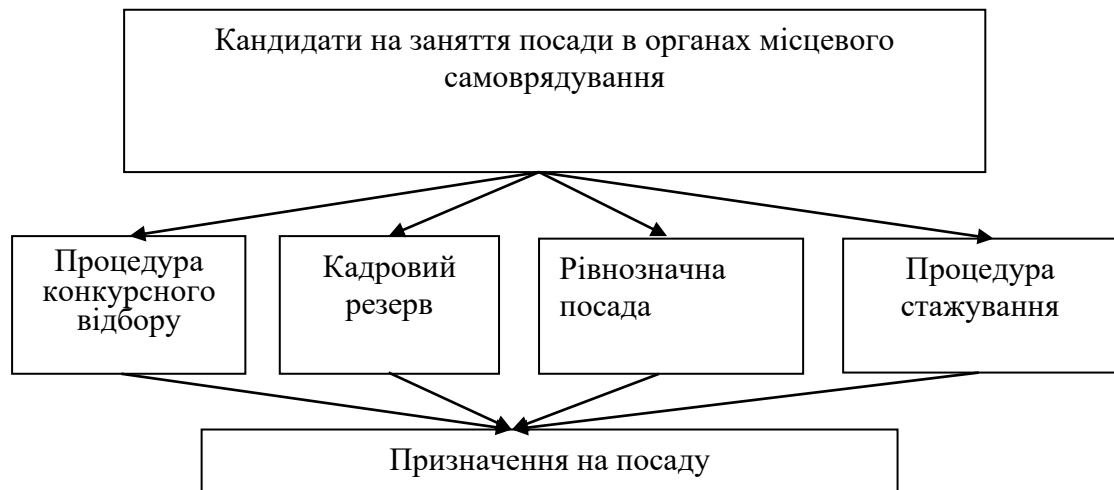


Рис. 2.1. Шляхи прийняття службу в органи місцевого самоврядування

Система мотивації службовців в органах місцевого самоврядування має на меті активізувати їх, стимулювати більш ефективно працювати для виконання цілей, що заплановані. Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб службовця, а також правильного використання стимулів до праці. Важливим для розуміння сутності мотивації є саме визначення цього поняття.

Мотивація - це сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, примушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей. Мотивація в органах місцевого самоврядування - це є функція управління, що потребує неабиякого вміння, наполегливості і розуміння людської природи, та вимагає керівників спонукати виконавців до максимальних зусиль в досягненні ефективних результатів праці. Мотивація службовців впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення організаційних цілей.

Мотивація не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання службовців. Стимулювання повинно відповідати потребам і інтересам службовця. Методи мотивації - це способи управлінських дій на персонал для досягнення цілей.

Застосування на практиці мотивації приведе не тільки до загального підвищення ефективності праці, але і до задоволеності роботою самих службовців.

Мотиваційні методи класифікують за об'єктами мотивації, використанням стимулів та видами потреб [36].

За об'єктами мотивації: методи мотивації колективів та методи мотивації окремих осіб.

За стимулами: 1) економічні методи мотивації - заробітна плата; преміювання; грошова винагорода; матеріальна допомога;

2) неекономічні методи мотивації:

а) організаційні: мотивація перспективою; делегування завдань і повноважень;

б) морально-психологічні: похвала, підтримка, визнання заслуг, повага, довіра.

За основними потребами: методи задоволення фізіологічних потреб.

Виділяють такі головні методи мотивації:

Примушення - засновано на почутті страху покарання, у вигляді звільнення.

Винагородження - засновано на системі економічного (заробітна плата, премії) та неекономічного (нагорода, подяка).

Солідарність - розвиток у службовців власних цінностей і цілей, що досягається шляхом переконання, виховання і створення сприятливого організаційного клімату.

На сьогоднішній день більшість використовують традиційні, перевірені часом, методи мотивації - це надбавки до заробітної плати, премії, "соціальні пакети". Важливо використовувати інші способи мотивації, окрім

грошових: моральні, соціальні. Визнання заслуг, професіоналізму, прояв поваги - надзвичайно ефективний метод моральної мотивації.

До сучасних методів мотивації можна віднести такі:

- усучаснення робочого місця,
- створення та проведення різних цікавих бесід, конференцій,
- корпоративи для покращення дружної атмосфери колективу,
- впровадження, нового іміджу і стилю службовців для їх заохочення до ефективної і продуктивної діяльності.

Для перевірки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків проводиться атестація та щорічна оцінка, шляхом перевірки якості їхньої діяльності відповідно до посадових інструкцій. Атестація проводиться з метою підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування та відповідальності за доручену справу (проводиться раз на 4 роки).

Щорічна оцінка — з метою поліпшення добору та розстановки кадрів, розвитку ініціативи, планування кар'єри, вдосконалення процесу планування та організації діяльності посадової особи.

Оцінка належить до найважливіших інструментів управління кадровою політикою органу місцевого самоврядування. Оцінювання ставить за мету отримання свідчення саме про трудову діяльність посадових осіб місцевого самоврядування, а не їх зразкову загальну поведінку. Перед керівником стоїть завдання визначити, чи досяг працівник цілей, поставлених перед ним. Щорічна оцінка здійснюється керівником органу вищого рівня. Щорічна оцінка має на засадах законності, прозорості, гласності, об'єктивності, неупередженості.

До початку проведення оцінювання відділ кадрів мають ознайомити всіх посадових осіб виконавчого комітету та структурних підрозділів міської ради з порядком проведення щорічної оцінки. Процедура проведення щорічної оцінки складається з таких етапів: підготовчий період, оцінювання, співбесіда та підписання результатів обговорення. Результати щорічної

оцінки повинні враховуватися при атестації посадових осіб місцевого самоврядування, присвоєнні чергового рангу, розгляді питань просування по службі, при вирішенні питання щодо продовження терміну перебування на службі, формуванні кадрового резерву. Схема оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування (рис 2.2).

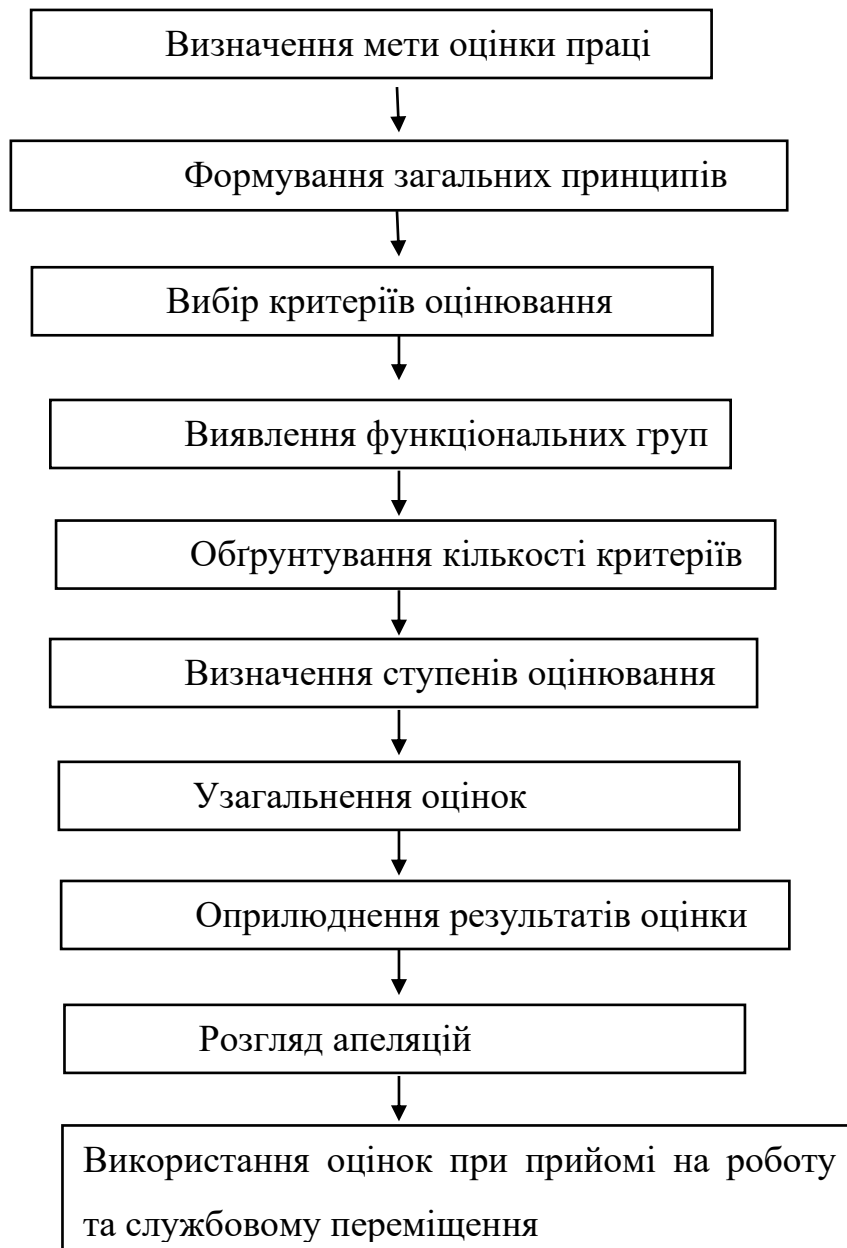


Рис. 2.2. Схема оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

У положення про оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування можна ввести декілька критеріїв оцінки:



- використання знань;
- самостійність;
- ініціатива;
- кмітливість;
- розумові здібності;
- надійність виконання завдань;
- здатність висловлювати свої думки;
- здатність переконувати;
- ставлення та готовність до роботи;
- ділова контактність;
- мотивація працівників.

Законом про службу в органах місцевого самоврядування чітко регламентовано перелік щодо посадових осіб, які не підлягають атестації та щорічній оцінці [16]:

- сільські, селищні, міські голови, голови районних у містах, районних, обласних рад;
- секретарі сільських, селищних, міських рад;
- працівники патронатної служби;
- особи, які перебувають на займаній посаді менше ніж один рік;
- молоді спеціалісти;
- вагітні жінки чи жінки, які працюють менше ніж один рік після виходу на роботу з відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами чи для догляду за дитиною;
- особи, прийняті на роботу на визначений термін.

Цінностями службовців органу місцевого самоврядування є суворе дотримання законності, чесність, непідкупність, професіоналізм, ефективність та якість виконання обов'язків. Для того щоб службовець міг плідно працювати, треба створити законодавчий механізм для задоволення їх потреб.

### 2.3 Загальна характеристика кадрового планування в виконавчих органах Сумської міської ради

Сумська міська рада є виборним представницьким органом місцевого самоврядування, що представляє територіальну громаду міста Суми та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад» та іншими законами.

Сумська міська рада є юридичною особою, має свою печатку і діє самостійно в межах повноважень, наданих їй Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами. Робота Сумська міська рада ведеться державною мовою.

Міський голова є головною посадовою особою територіальної громади міста Суми. Міський голова обирається територіальною громадою на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування в порядку, визначеному чинним законодавством і здійснює свої повноваження на постійній основі.

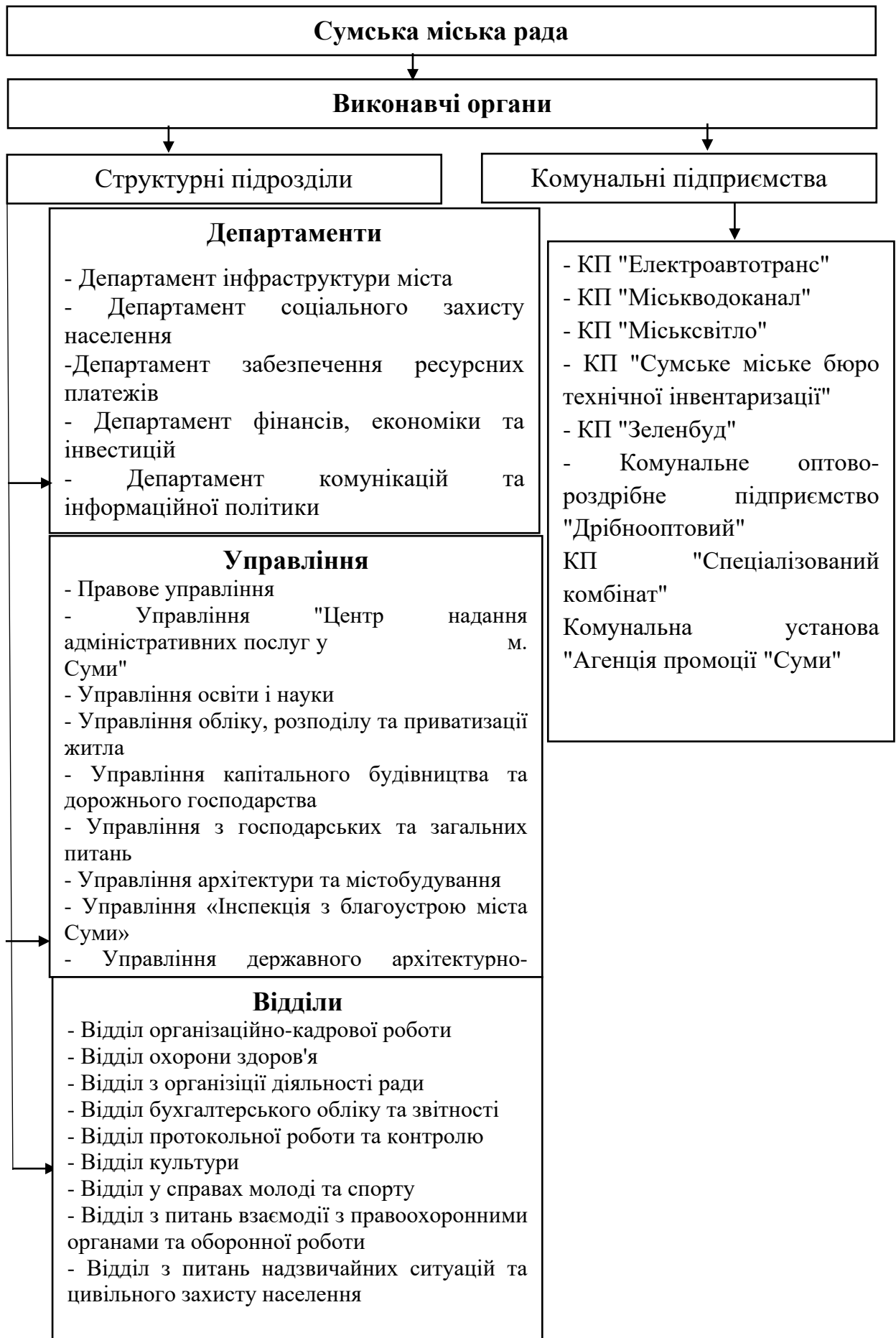
Діяльність Сумської міської ради здійснюється на принципах:

- 1) верховенства права;
- 2) народовладдя;
- 3) законності;
- 4) гласності;
- 5) колегіальності;
- 6) поєднання місцевих і державних інтересів;
- 7) виборності;
- 8) правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених законодавством України;
- 9) підзвітності та відповідальності перед територіальною громадою м. Суми її органів та посадових осіб;

10) державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування;

11) судового захисту прав місцевого самоврядування.

Структура Сумської міської ради (рис.2.3)



Кадровим планування в Сумській міській раді займається відділ організаційно-кадрової роботи, який утворюється Сумською міською радою та є її виконавчим органом.

Відділ підзвітний та підконтрольний Сумській міській раді, підпорядкований виконавчому комітету Сумської міської ради і Сумському міському голові. У своїй діяльності Відділ керується Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», іншими законами України, указами і розпорядженнями Президента України, актами Кабінету Міністрів України, іншими нормативними актами, рішеннями Сумської міської ради та її виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови. На працівників Відділу поширюється дія Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [35].

Основними завданнями відділу є:

1. Організація і здійснення кадрової роботи, в основу якої покладена реалізація державної політики з питань служби в органах місцевого самоврядування.
2. Організовує навчання працівників виконавчих органів Сумської міської ради.
3. Проводить роботу з кадровим резервом виконавчих органів Сумської міської ради, здійснює організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву.
4. Готує проекти розпоряджень про призначення на посади, переведення та звільнення з посад працівників міської ради, виконавчого комітету, керівного складу самостійних структурних підрозділів, директорів комунальних підприємств та керівників установ Сумської міської ради.
5. У межах своєї компетенції здійснює заходи для забезпечення трудової дисципліни, оформляє документи, пов'язані з проведенням службового розслідування та застосування заходів дисциплінарного впливу.

6. Здійснює роботу, пов'язану з заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ працівників Сумської міської ради, контрактів та особових листків по обліку кадрів керівників комунальних підприємств та установ.

7. Здійснює організаційні заходи щодо своєчасного подання посадовими особами місцевого самоврядування декларацій про доходи.

8. Здійснює методичне та інформаційне забезпечення проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування посадових обов'язків, роботи атестаційної та конкурсної комісій, узагальнює результати роботи, забезпечує збереження матеріалів, вносить пропозиції щодо складу комісій.

9. Готує державну статистичну звітність з кадрових питань по апарату та структурним підрозділам міської ради без статусу юридичної особи, аналізує кількісний та якісний склад службовців органів місцевого самоврядування міської ради.

10. Дотримання в роботі з кадрами принципів стабільності, професіоналізму, політичної неупередженості.

11. Сприяння органам виконавчої влади в задоволенні потреб у кваліфікованих кадрах, підвищенні рівня професійних знань службовців.

При прийманні на роботу до органів місцевого самоврядування або на заміщення вакантної посади проводиться конкурс.

Конкурсна процедура складається з кількох етапів, першим із яких є оприлюднення оголошення у зручний для майбутніх конкурсантів спосіб.

Зробити це слід не пізніше ніж за місяць до початку конкурсу. Зміст оголошення має бути доведений до відома всіх працівників відповідного органу місцевого самоврядування, в якому проводитиметься конкурс на вакантну посаду. Оприлюднювати оголошення передбачається двома способами: на офіційному веб-сайті ради; у друкованому ЗМІ ради, а якщо таких ЗМІ немає – у місцевих друкованих ЗМІ. В оголошенні зазначається таке: найменування органу місцевого самоврядування, його адреса, контактні

телефони; назва вакантної посади, основні функціональні обов'язки за цією посадою, умови оплати праці; вимоги до кандидата на посаду; строк приймання документів.

До конкурсної комісії входить працівник кадрової служби, його функції під час участі в роботі цієї комісії переплітаються з покладеними на нього обов'язками, визначеними його посадовою інструкцією. Кількість членів комісії залежить від чисельності працівників ради чи виконкому, однак складається вона обов'язково із голови комісії, секретаря та членів комісії. Зазвичай очолює комісію секретар.

Тим, хто бажає обіймати посаду органах місцевого самоврядування, варто знати, що забороняється:

- використовувати свої службові повноваження або своє становище для одержання неправомірної вигоди;
- займатися іншою оплачуваною роботою (крім викладацької, наукової, творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту).

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ДЕПАРТАМЕНТУ ЗАБЕСПЕЧЕННЯ РЕСУРСНИХ ПЛАТЕЖІВ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

#### 3.1 Шляхи поліпшення кадрового планування в системі місцевого самоврядування

Департамент забезпечення ресурсних платежів є виконавчим органом Сумської міської ради. Департамент забезпечення ресурсних платежів є юридичною особою, має власну печатку із зображенням Малого Державного Герба України і надписом свого найменування та штампю із надписом свого найменування, рахунки в банках та Державній казначейській службі.

Департамент забезпечує реалізацію державної політики у сфері регулювання земельних відносин у межах, визначених чинним законодавством України та здійснює управління та розпорядження майном комунальної власності територіальної громади міста Суми.

Згідно штатного розпису Департаменту забезпечення ресурсних платежів кількість штатних одиниць складає 56,75. На працівників Департаменту забезпечення ресурсних платежів, які відносяться до посадових осіб органів місцевого самоврядування, поширюється дія Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Департамент очолює директор. Структура департаменту затверджується Сумською міською радою (Додаток А), а гранична чисельність, штати та штатний розпис - Сумським міським головою (Додаток Б).

Працівники Департаменту призначаються на посаду наказом директора Департаменту за рекомендацією конкурсної комісії Сумської міської ради чи за іншою процедурою, передбаченою чинним законодавством України, та звільняються з посади наказом директора Департаменту відповідно до чинного законодавства України.

Працівники Департаменту несуть відповідальність за своєчасне та належне виконання обов'язків, передбачених посадовими інструкціями, у порядку, визначеному чинним законодавством [37].

Важливу роль в поліпшенні кадрового планування в органах місцевого самоврядування відіграє оцінка ефективності роботи службовців, а також удосконалення системи їх підготовки, підвищення кваліфікації.

На даний час не має прийнятної нормативно - правової бази оцінки ефективності, також відсутні чіткі критерії, показники і процедури оцінки ефективності, а в практиці у кадрових та інших підрозділів органів місцевого самоврядування існує вузьке розуміння оцінки ефективності і результативності. У кадрових відділах також відсутні підрозділи, які б спеціально займалися аналізом та оцінкою ефективності. Отже оцінка ефективності ґрунтується цілком на формальних показниках і здійснюється в більшості випадків у формі атестації. Ця система сприймається службовцями як проста формальність, яка практично не впливає на оплату їхньої праці.

Також увага приділяється підвищенню особистої відповідальності службовців органів місцевого самоврядування за доручену справу, це сприяє зниженню їх відчуження і посиленню відданості справі.

Удосконаленим і ефективним кадрове планування буде тоді, коли воно включатиме такі аспекти:

- 1) розрахунок кількісного і професійно-кваліфікаційного складу службовців на кожному етапі планування окремо;
- 2) визначення напрямів залучення службовців потрібної кваліфікації;
- 3) скорочення надмірної чисельності службовців;
- 4) визначення шляхів використання службовців згідно з його здібностями;
- 5) кваліфікація службовців.



Також ефективним кадрове планування буде тоді, коли будуть враховуватись психологічні аспекти людини, яка претендує на посади в органи місцевого самоврядування. Наприклад :

- діловитість - людина, знає справу, розумна, серйозна, спритна і готова розпочати відповідні заходи в потрібний момент;
- здатність до творчості - оригінальне мислення, здатність розвивати новий підхід до багатьох стандартних проблем;
- працьовитість - бажання працювати;
- якісно виконана робота - відповідно до нормативів виконана робота, точність у виконанні дорученої роботи;
- результативність праці - наявність очевидних результатів.
- гнучкість - вміння змінювати стиль поведінки залежно від ситуації; вміння спокійно поводитися у складних стресових ситуаціях;
- толерантність - прагнення досягати взаєморозуміння методами роз'яснення та переконання;
- цілеспрямованість - висока орієнтація на отримання запланованого результату, готовність діяти обмірковано для досягнення бажаного результату;
- організаторські здібності - вміння організувати роботу людей та формулювати конкретні завдання.

До кадрового планування необхідно підходити системно та гнучко, розглядаючи його як набір можливостей, які не затверджуються раз і назавжди на майбутній період, а плануються та переглядаються залежно від ситуації.

3.2 Планування підвищення кваліфікації та організаційне забезпечення процесу перепідготовки службовців на місцевому рівні

Одним із стратегічних напрямів процесу здійснення адміністративної реформи в Україні на сучасному етапі є формування системи підготовки та підвищення кваліфікації службовців в органах місцевого самоврядування.

В Україні органи місцевого самоврядування здійснюють свою освітянську діяльність у двох напрямках:

- організація навчання депутатів місцевих рад;
- підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Навчання службовців вирішує такі загальні цілі:

1. Підготовка службовця – навчання з метою здобуття особою певного нового для неї освітньо-кваліфікаційного рівня (спеціаліст, магістр) за фахом, направлено на професійну діяльність в органах місцевого самоврядування.

2. Перепідготовка службовця – це навчання з метою одержання певного освітньо-кваліфікаційного рівня з іншої спеціальності (спеціалізації), направлено на професійну діяльність в органах або місцевого самоврядування.

3. Підвищення кваліфікації службовця – це навчання, направлене на підвищення та досягнення певного визначеного рівня загальної управлінської культури.

Підвищення кваліфікації - набуття посадовими особами місцевого самоврядування нових або вдосконалення раніше набутих знань у межах професійної діяльності.

Професійне навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування повинно ґрунтуватись на таких засадах:

- регулярне вивчення потреб навчання й оцінки кадрових змін;
- дотримання чинних нормативно-правових актів про підвищення кваліфікації;
- вибір видів і термінів підвищення кваліфікації працівників з урахуванням результатів їхнього навчання у попередні роки;

- вибір видів і термінів підвищення кваліфікації працівників з урахуванням специфіки посад;
- першочерговість навчання працівників, уперше обраних або прийнятих на посаду;
- удосконалення навчальних програм з метою задоволення потреб у навчанні слухачів, розвитку їх умінь і навичок, професіоналізму;
- класифікація службовців місцевого самоврядування за потребами в навчанні.

Фактор професійної підготовки є дуже важливим для компетентного виконання посадовою особою місцевого самоврядування своїх обов'язків та якісного надання послуг громадянам [40].

Для більш ефективного навчання, потрібно:

- визначити потребу органів місцевого самоврядування у службовцях;
- розробити програми організації підвищення кваліфікації кадрів посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням чотирирічного терміну їх повноважень;
- удосконалювати навчання на робочому місці.

Підвищення кваліфікації здійснюється закладами освіти, установами, організаціями, які мають право надавати відповідні освітні послуги, незалежно від форми власності.

За тривалістю та інтенсивністю програми підвищення кваліфікації поділяються на: довгострокові та короткострокові.

Програми підвищення кваліфікації за змістом поділяються на: загальні – охоплюють загальні питання місцевого самоврядування, питання запобігання корупції, зміни у законодавстві служби в органах місцевого самоврядування; спеціальні – охоплюють питання функціонування та основних напрямів діяльності окремого органу місцевого самоврядування. За результатами підвищення кваліфікації, за умови їх успішного виконання, видається сертифікат про підвищення кваліфікації.

Підвищення кваліфікації службовців здійснюється:

- для досягнення ними рівня кваліфікації, достатнього для ефективного виконання посадових обов'язків;
- при посадових переміщеннях без зміни профілю основної діяльності;
- для службовців, вперше прийнятих на службу в органи місцевого самоврядування;
- при включенні в резерв кадрів на заміщення керівних посад.

Підвищення кваліфікації службовців проводиться відповідно до наявних потреб, але, як правило, не рідше одного разу на п'ять років.

В рамках перепідготовки навчання може бути:

- рівномірним - охоплення всіх посадових груп;
- разовим - охоплення всіх службовців якої-небудь посадової групи;
- періодичним - навчання службовців одних і тих же посадових груп.

У рамках професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування важливе місце займає стажування. Основна мета - формування та закріплення на практиці професійних знань, умінь і навичок, отриманих в результаті теоретичної підготовки [42].

Підходи щодо змісту та організації підготовки службовців ґрунтуються на положеннях Конституції України, Закону України "Про освіту", Закону України "Про державну службу" та чинного законодавства.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації службовців визначає стратегічні напрями формування кваліфікованого кадрового потенціалу.

В організаційному забезпеченні процесу перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців на місцевому рівні повинні брати кадрові служби, саме вони повинні очолити роботу щодо створення груп з досвідчених фахівців.

Підвищення кваліфікації та процес перепідготовки службовців на місцевому рівні значно підвищити рівень професіоналізму нинішніх

службовців, зміцнить їхню матеріальну зацікавленість у результатах своєї роботи та надасть чіткі критерії просування шаблями службової кар'єри залежно від досягнутих результатів на конкретній посаді.

Система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації службовців може успішно розвиватися за умови потреби щодо наслідків їх діяльності. Необхідно створення нового мотиваційного механізму, який не просто зобов'язував би, а й стимулював службовця до постійного оновлення своїх умінь і знань.

## ВИСНОВКИ

Вирішення завдань, що постали перед нашою державою в економічній, політичній та соціальній та значною мірою залежать від рівня ефективності державного управління та управління в місцевих органах виконавчої влади. Результативна та якісна служба в органах місцевого самоврядування залежить від кадрового складу та рівня професіоналізму службовців. Виходячи з цього можна зробити висновки.

1 Законом України визначено поняття «Місцеве самоврядування в Україні - це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України». Отже, органи місцевого самоврядування – це органи, які обираються безпосередньо населенням і наділені власними повноваженнями щодо вирішення питань місцевого значення.

Служба в органах місцевого самоврядування неможлива без відповідної підготовки і високого професіоналізму кадрів.

2 Особливе місце має належати кадровому плануванню в місцевих органах виконавчої влади, оскільки їх кадрове наповнення повинні становити висококваліфіковані професіонали, які повинні об'єктивно вирішувати локальні проблеми. Скорочення рівня професіоналізму в місцевих органах виконавчої влади неможливо виправити одноразовими заходами. Вирішення повинно базуватися на формуванні та реалізації ефективної кадрової політики в місцевих органах виконавчої влади. Мета та основні напрями кадрового планування, як напрямку кадрової політики, в місцевих органах виконавчої влади повинні давати очікуваний результат – забезпечення органів виконавчої влади високопрофесійними та патріотичними кадрами.

3 В Україні залишається нецілісною і недосконалою чинна

нормативно-правова база з питань кадрового забезпечення сфери місцевого самоврядування. Базовий закон у системі місцевого самоврядування "Про місцеве самоврядування в Україні" не відповідає вимогам, в ньому залишається чимало неврегульованих питань.

Наприклад, законодавством надається право самостійно головам районних, районних у містах рад без конкурсу приймати на службу своїх помічників. Це унеможливорює здійснення контролю за добором кадрів і створює умови для впровадження корупційних схем при зарахуванні на посаду.

Аналіз кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування вказує на те, що управління персоналом здійснюється в них скоріше стихійно, ніж цілеспрямовано. Після прийняття нового Закону України «Про державну службу» виникли численні правові колізії у застосуванні Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Отже, наближення норм Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» до норм Закону України «Про державну службу» є надто актуальним.

4 Досвід зарубіжних країн щодо кадрового планування в органах місцевого самоврядування, створення умов для професійного зростання службовців, підвищення рівня їх професійної компетентності, процедури оцінювання службовців з урахуванням національних особливостей може бути запровадженим у діяльність органів місцевого самоврядування в Україні.

5 Служба в органах місцевого самоврядування потребує спеціалістів, які будуть служити не тільки державі, а й регіонам, інтересам громад та громадянам. Розвиток служби в органах місцевого самоврядування має бути гарантією ефективного внутрішнього розвитку держави, гарантією підвищення якості наданих управлінських послуг. Аналізуючи аспекти кадрового забезпечення виконавчих органів місцевого самоврядування за

умов суспільно-політичного розвитку міста, можна виділити такі питання кадрової політики:

- становлення професійної, високоефективної, служби органів місцевого самоврядування; - підготовка нових кадрів для системи управління; - удосконалення системи механізму забезпечення кадрами органів виконавчої влади місцевого самоврядування.

6 Важливого значення набуває вдосконалення системи професійного відбору, оцінювання, мотивації, адаптації, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації як важливих компонентів у формуванні кадрів.

7 Головною характеристикою кадрового планування в виконавчих органах місцевого самоврядування повинно бути призначення на посаду компетентно-професійних службовців, осіб не за політичними інтересами, а за професійною кваліфікацією. Такий принцип передбачений у багатьох європейських країн, він забезпечує органи місцевого самоврядування кваліфікованими управлінцями.

8 Департамент забезпечення ресурсних платежів є виконавчим органом Сумської міської ради. Згідно штатного розпису Департаменту забезпечення ресурсних платежів кількість штатних одиниць складає 56,75. На працівників Департаменту забезпечення ресурсних платежів, які відносяться до посадових осіб органів місцевого самоврядування, поширюється дія Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Працівники Департаменту призначаються на посаду наказом директора Департаменту за рекомендацією конкурсної комісії Сумської міської ради чи за іншою процедурою, передбаченою чинним законодавством України, та звільняються з посади наказом директора Департаменту відповідно до чинного законодавства України. Працівники Департаменту несуть відповідальність за своєчасне та належне виконання обов'язків, передбачених посадовими інструкціями, у порядку, визначеному чинним законодавством

9 Принципами кадрового планування в органах місцевого



саморядування мають бути: законність; гласність та прозорість; цілеспрямованість; патріотизм; відповідність основним напрямам кадрової політики. Для підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування має вирішуватися питання матеріального та нематеріального заохочення, наприклад: збільшити соціальні гарантії, створенню позитивного морально-психологічного клімату в колективі, переглянути критерії підвищення на посаді, створити умови для професійного розвитку посадових осіб, посилити відповідальність за виконання обов'язків та за прийняті рішення.

10 Для удосконалення кадрової планування як на рівні держави так і в виконавчих органах місцевого самоврядування потрібно виділяють такі етапи відбору кадрів, які застосовують деякі європейські країни: - планування кадрів: розробка потреб у людських ресурсах, - врахування змін, що відбуваються в житті працівників (довготривалі відпустки, вихід на пенсію); - вербування кадрів: пошуку і залучення необхідних спеціалістів, створення резерву кандидатів на всі посади; - відбір кадрів: оцінка особистісних якостей кандидатів на вакантні посади; - вибір кращих із резерву; - визначення заробітної плати та пільг; - реалізація мотиваційної політики; - професійна адаптація: пристосування нових працівників до посадових обов'язків; - забезпечення комфортного робочого місця і сприятливого психологічного клімату колективу; - навчання: підготовка нових спеціалістів, підвищення кваліфікації службовців; - атестація кадрів: розробка методик якісної оцінки результативності праці спеціаліста, визначення рівня його кваліфікації;- перестановка кадрів: підвищення, пониження, переведення, звільнення за результатами атестації; - підготовка керівних кадрів: програми спрямовані на підвищення ефективності праці керівників; - створення кадрового резерву серед молодих спеціалістів.

11 Доречним для ефективності кадрового планування будуть психологічні аспекти людини, яка претендує на посади в органи місцевого самоврядування. Наприклад : - діловитість; - здатність до творчості; -

працьовитість; - гнучкість;- толерантність; - цілеспрямованість; - організаторські здібності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баймуратов М. О., Батанов О. В., Приходько Х. В. Муніципальна реформа в Україні з позиції теорії сучасного муніципалізму: у пошуках доктринального оптимуму. Південноукр. правничий часоп. 2014.
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1997.
3. Борденюк В. І. Місцеве самоврядування та державне управління: конституційноправові основи співвідношення та взаємодії. Київ : Парламентське вид-во, 2007.
4. Любченко П. М. Конституційно-правові основи розвитку місцевого самоврядування як інституту громадянського суспільства. Харків : Одиссей, 2006.
5. Серьогіна С. Г. Удосконалення місцевого самоврядування в Україні в умовах демократизації та консолідації суспільства. Право України. 2014
6. Щебетун І. С. Щодо поняття системи місцевого самоврядування. Науковий вісн. Ужгород. нац. ун-ту. 2012. Серія : Право.
7. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р.
8. Батанов О. В. Концептуальні проблеми конституційної регламентації статусу територіальних громад в Україні. Часоп. Київ. ун-ту права. 2014.
9. Біленчук П. Д., Кравченко В. В., Підмогильний М. В. Місцеве самоврядування в Україні. Київ : Атіка, 2000.
10. Бальцій Ю. Проблемні питання визначення системи місцевого самоврядування. Юридичний вісн. 2010.
11. Болдирєв С. В. Система місцевого самоврядування в Україні. Проблеми вдосконалення правового регулювання місцевого самоврядування : Харків : Нац. юридична акад. України, 2002.

12. Бородін Є. І., Тарасенко Т. М. Розвиток системи місцевого самоврядування в Україні. Аспекти публічного управління. 2015.
13. Приходько В.А. Місцева влада в світлі сучасної державної кадрової політики / В.А. Приходько//Держ. буд-во. – 2008.
14. Петришина М. О., Петришин О. О. Інституційна та системно-структурна організація місцевого самоврядування в зарубіжних країнах. Актуальні питання публічного та приватного права. 2015.
15. Державне будівництво і місцеве самоврядування в Україні : за ред. С. Г. Серьогіної. Харків : Право, 2005.
16. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К.: Преса України, 1997.
17. Закон України “Про державну службу” від 16 грудня 1993 р. // Вісник державної служби України. – 1995. – № 1. – С. 9 – 28.
18. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика: Навч. посіб. – К.: Атіка, 2003.
19. Рудакевич М. Теоретичні акцентуації кар'єри державного службовця, або концептуально-етичні роздуми на полях видання “Служебная кар'єра” // Вісник УАДУ. - 2000.
20. Серьогін С., Хлуткова В. Організація кар'єри державного службовця як засіб попередження і запобігання корупції // Вісн. УАДУ. – 1999.
21. Бойченко В. Проблемні питання розмежування по' нять "посадова особа" та "службова особа" при виконанні рішень та застосуванні норм адміністративного примусу державним виконавцем [Електронний ресурс]/ В.Бойченко/ Журнал Юридичний радник.-2006. Режим доступу: <http://www.yurradnik.com.ua/stride/ur/index.php?m=lastnum&art>
22. Левківська Н. Поняття "посадова особа місцевого самоврядування": проблемні питання правового регулю' вання в Україні.
23. Право в державному управлінні: навч. посіб. / [С.Д. Ду'бенко, Т.П. Кудлай, В.І. Мельниченко, Н.Г. Плахотнюк]. — Київ: НАДУ, 2016.

24. Про внесення змін і доповнень до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності посадових осіб [Електронний ресурс]: Закон України від 11 липня 1995 р. // Верховна Рада України. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>

25. Про службу в органах місцевого самоврядування Закон України від 07 червня 2001 р. // Верховна Рада України.

26. Карпа М. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. — Вип. 37. — Львів : ЛРІ НАДУ, 2013.

27. Ковбасюк Ю. В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні / Ю. В. Ковбасюк // ВІСНИК : громад.-політ. і теорет. вид. — 2011.

28. Осійчук М. С. Модернізація кадрових служб як основа вдосконалення державного управління / М. С. Осійчук // Вісник державної служби України. — 2008.

29. Osborne D. Reinventing Government / D. Osborne and T. Gaebler. — N.-Y., 1992.

30. Капінус М. Р. Світові тенденції розвитку державної служби / М. Р. Капінус // Державна служба України в історичному контексті: проблеми становлення та розвитку : матеріали наук.-практ. конф. до 90-річчя держ. служби України (Київ, 18 листоп. 2008 р.) : у 2 т. / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна. — К. : НАДУ, 2009.

31. Драган І. О. Підходи до удосконалення кадрового менеджменту в системі державної служби: аналіз зарубіжного досвіду / І. О. Драган // Державне управління: удосконалення та розвиток : електронне наукове фахове видання. — 2013.

32. Пустовіт Т. О. Мотивація праці як елемент кадрової політики: зарубіжний досвід / Т. О. Пустовіт // Демократичне врядування в контексті глобальних викликів та кризових ситуацій. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009.

33. Кіцак Т. Зарубіжні системи підготовки державних службовців / Т. Кіцак // Ефективність державного управління. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009.
34. Стельмашук Л. С. Особливості кар’єрного просування державних службовців у США / Л. С. Стельмашук // Державне управління та місцеве самоврядування.– Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010.
35. Інформаційний портал Сумської міської ради [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://smr.gov.ua/uk/>.
36. Бондар, В.Д. Мотивація трудової діяльності державних службовців: вітчизняний та світовий досвід / В.Д. Бондар // Університетські наукові записки. - Хмельницький, 2006.
37. Рішення Сумської міської ради від 05.06.2019 року № 5111-МР “Про внесення змін до рішення Сумської міської ради від 28 вересня 2016 року №1128-МР «Про Положення про департамент забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради»(зі змінами).
38. Демихіна О.І. КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ. [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://intkonf.org/demihina-oi-kadrova-politika-organiv-mistsevogo-samovryaduvannya-problemi-ta-shlyahi-udoskonalennya/>.
39. Гарбут А.А. Причини неефективності державної кадрової політики/А.А.Гарбут//Держ. буд-во. – 2007.
40. Приходько В.А. Реалізація кадрової політики місцевими органами влади/В.А. Приходько//Держ.упр. та місцеве самоврядування.- 2009.
41. Герчиков В. І. Управління персоналом: працівник - найефективніший ресурс компанії. М.: ИНФРЛ-М, 2012.
42. Тищенко А. І. Правове забезпечення професійної діяльності. 2-е вид. М.: ВЦ РІОР; ИНФРА-М, 2014.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Організаційна структура Департаменту забезпечення ресурсних платежів Сумської міської ради





## ДОДАТОК Б

Штатний розпис Департаменту забезпечення ресурсних платежів  
Сумської міської ради на 2019 рік

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства фінансів України  
28 січня 2002 року № 57  
(у редакції наказу Міністерства фінансів України  
від 26 листопада 2012 року № 1220)Погоджено  
Директор департаменту фінансів,  
економіки та інвестицій  
Сумської міської ради  
(посада)С.А. Липова  
(ініціали і прізвище)

(підпис)

Затверджую  
штат у кількості 56,75 штатних одиниць  
з місячним фондом заробітної плати  
за посадовими окладами 311 787,25 гривеньМіський голова  
(посада)О.М. Лисенко  
(ініціали і прізвище)

(підпис керівника)

08.10.2019

(число, місяць, рік)



## ШТАТНИЙ РОЗПИС

на 2019 рік

Виконавчих органів Сумської міської ради

Департамент забезпечення ресурсних платежів

(назва установи)

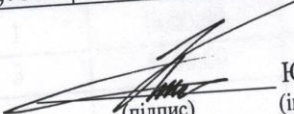
(увести в дію з 08.10.2019 року)

№ з/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних посад	Посадовий оклад (грн.)	Фонд заробітної плати на місяць за посадовими окладами (грн.)
1	2	3	4	5
1	Директор департаменту	1	8000,00	8000,00
2	Прибиральник службових приміщень	1,75	2351,00	4114,25
3	Водій	1	2454,00	2454,00
	<b>Разом</b>	<b>3,75</b>	<b>х</b>	<b>14568,25</b>
<b>Відділ підприємництва, промисловості та організаційно-аналітичного забезпечення</b>				
4	Начальник відділу	1	6700,00	6700,00
5	Заступник начальника відділу	1	6365,00	6365,00
6	Головний спеціаліст	1	5100,00	5100,00
<i>Сектор підприємництва, промисловості та економічного аналізу</i>				
7	Завідувач сектору	1	5600,00	5600,00
8	Головний спеціаліст	2	5100,00	10200,00
<i>Сектор організаційного забезпечення</i>				
9	Завідувач сектору	1	5600,00	5600,00
10	Головний спеціаліст	3	5100,00	15300,00
	<b>Разом по відділу</b>	<b>10</b>	<b>х</b>	<b>54865,00</b>
<b>Управління майна</b>				
11	Заступник директора департаменту – начальник управління	1	7760,00	7760,00

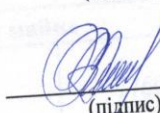
1	2	3	4	5
<i>Відділ обліку комунального майна</i>				
12	Начальник відділу	1	6700,00	6700,00
13	Головний спеціаліст	3	5100,00	15300,00
<i>Відділ орендних відносин</i>				
14	Начальник відділу	1	6700,00	6700,00
15	Головний спеціаліст	5	5100,00	25500,00
<i>Відділ приватизації комунального майна</i>				
16	Заступник начальника управління- начальник відділу	1	6700,00	6700,00
17	Головний спеціаліст	2	5100,00	10200,00
<i>Довідково-інформаційний сектор</i>				
18	Завідувач сектору	1	5600,00	5600,00
19	Головний спеціаліст	2	5100,00	10200,00
<b>Разом по управлінню</b>		17	x	<b>94660,00</b>
<i>Управління земельних відносин</i>				
20	Начальник управління	1	7000,00	7000,00
<i>Відділ земельних ресурсів</i>				
21	Заступник начальника управління- начальник відділу	1	6700,00	6700,00
22	Головний спеціаліст	3	5100,00	15300,00
<i>Відділ договорів та контролю платежів</i>				
23	Начальник відділу	1	6700,00	6700,00
24	Заступник начальника відділу	1	6365,00	6365,00
25	Головний спеціаліст	4	5100,00	20400,00
<i>Відділ врегулювання земельних відносин та спорів</i>				
26	Начальник відділу	1	6700,00	6700,00
27	Головний спеціаліст	2	5100,00	10200,00
<b>Разом по управлінню</b>		14	x	<b>79365,00</b>
<i>Відділ бухгалтерського обліку та звітності</i>				
28	Начальник відділу – головний бухгалтер	1	6700,00	6700,00
29	Заступник начальника відділу	1	6499,00	6499,00
30	Головний спеціаліст	3	5100,00	15300,00
<b>Разом по відділу</b>		5	x	<b>28499,00</b>
<i>Відділ правового та кадрового забезпечення</i>				
31	Начальник відділу	1	6700,00	6700,00
32	Заступник начальника відділу	1	6231,00	6231,00
33	Заступник начальника відділу з питань представництва інтересів департаменту, Сумської міської ради та міського голови	1	6499,00	6499,00
34	Головний спеціаліст- юрисконсульт	4	5100,00	20400,00
<b>Разом по відділу</b>		7	x	<b>39830,00</b>
<b>Усього</b>		<b>56,75</b>	<b>x</b>	<b>311787,25</b>



Керівник  
Керівник бухгалтерської служби / начальник  
планово-фінансового підрозділу

  
(підпис)

Ю.М. Клименко  
(ініціали і прізвище)

  
(підпис)

Л.В. Брага  
(ініціали і прізвище)