

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «**Організація та планування роботи та робочого часу  
управління**»

**Виконав(ла):** студентка  
4 курсу за спеціальністю  
281 Публічне управління та  
адміністрування  
денної форми навчання  
**Анастасія ЛЕНЧУК**

---

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** професор кафедри  
публічного управління та  
адміністрування, доктор наук з  
державного управління, доцент  
**Володимир КОПАНЧУК**

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** \_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Ленчук А. С. Організація та планування роботи та робочого часу управління.** - Рукопис.

Бакалаврська робота присвячена поглибленню теоретичних засад та розробці рекомендацій щодо формування та удосконалення організації та планування роботи та робочого часу у публічній службі. Робота складається з трьох розділів. З цією метою розглянуто теоретичні аспекти організації та планування роботи та робочого часу управління. Розкривши сутність та основний зміст процесів організації та планування роботи та робочого часу управління, також проаналізовані нормативно-правові та організаційні засади організації та планування роботи та робочого часу управління в Україні для більш кращого розуміння основ.

Проаналізовано сучасний стан організації та планування роботи та робочого часу управління в Хмельницькій обласній раді. Проведено аналіз ефективності функціонування Хмельницької обласної ради та оцінено виклики організації та планування роботи та робочого часу управління.

Беручи за основу проведений аналіз запропоновано шляхи ефективного вдосконалення організації та планування роботи та робочого часу управління.

Взято до уваги адаптацію світового досвіду організації та планування роботи та робочого часу публічних управлінь. На основі цього вказані напрями модернізації організації та планування роботи та робочого часу управління в Хмельницькій обласній раді.

**Ключові слова:** організація, планування, робота, робочий час, управління, організація часу, планування часу, робочий час управління, публічне управління, організація роботи, планування роботи.

## ANNOTATION

**Lenchuk, A. S. Organization and Planning of Work and Working Time of a Manager.** - Manuscript.

Bachelor's thesis is dedicated to deepening the theoretical foundations and developing recommendations for the formation and improvement of the organization and planning of work and working time in the public service. The work consists of three sections. To this end, the article considers the theoretical aspects of organization and planning of work and working time of a manager. Having revealed the essence and main content of the processes of organization and planning of work and working time of a manager, the author also analyzes the regulatory and organizational framework for organization and planning of work and working time of a manager in Ukraine for a better understanding of the basics.

The current state of organization and planning of work and working time of a manager in the Khmelnytsky Regional Council is analyzed. An analysis of the efficiency of the Khmelnytsky Regional Council was carried out and the challenges of organizing and planning the work and working time of a manager were assessed.

Based on the analysis, the author suggests ways to effectively improve the organization and planning of work and working time of a manager.

Adaptation of the world experience in organizing and planning the work and working time of public managers is taken into account. On this basis, the author indicates the directions of modernization of organization and planning of work and working time of a manager in Khmelnytskyi Regional Council.

**Keywords:** organization, planning, work, working time, management, time management, time planning, manager's working time, public administration, work organization, work planning.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ УПРАВЛІНЦЯ.....                                   | 9  |
| 1.1 Сутність та основний зміст організації та планування роботи та робочого часу управління.....                                 | 9  |
| 1.2 Нормативно-правові й організаційні підгрунття організації та планування роботи та робочого часу управління в Україні.....    | 14 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ УПРАВЛІНЦІВ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСНІЙ РАДІ..... | 19 |
| 2.1 Аналіз ефективності функціонування Хмельницької обласної ради.....   | 19 |
| 2.2 Оцінка викликів організації та планування роботи та робочого часу управління в Хмельницькій обласній раді.....               | 30 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЕФЕКТИВНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ УПРАВЛІНЦЯ.....                      | 41 |
| 3.1 Адаптація світового досвіду організації та планування роботи та робочого часу управління.....                                | 41 |
| 3.2 Напрями модернізації організації та планування роботи та робочого часу управління.....                                       | 50 |
| ВИСНОВКИ.....  | 59 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 63 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Тема організації та планування робочого часу управлінців привертає значну увагу дослідників, особливо в області менеджменту та психології праці. Це підтверджується великою кількістю публікацій у наукових журналах, книгах та конференціях, присвячених цій темі. Дослідження проводилися як в академічній, так і в практичній сферах. Академічні дослідження виконувалися в основному університетами та науковими інститутами, а практичні дослідження можуть включати консалтингові фірми, корпорації та тренерські компанії.

Попри значну кількість досліджень, існують аспекти, які можна вважати недостатньо вивченими. Наприклад, дослідження ефективності різних методів організації часу в різних сферах діяльності, вивчення впливу особистих рис управлінців на їхню спроможність управляти часом, а також аналіз практичних інструментів, які найбільш ефективно допомагають управлінцям у їхній роботі.

Отже, хоча тема вже досить добре вивчена, існують певні прогалини та можливості для подальших досліджень, що допоможуть збільшити наше розуміння організації та планування робочого часу управлінця.

В умовах постійної конкуренції та швидкозмінних ринкових умов, ефективно управління часом стає критично важливим для досягнення успіху в бізнесі. Керуючи своїм часом ефективно, управлінці можуть реагувати на виклики та зміни швидше і ефективніше, забезпечуючи стабільність та розвиток організації. У сучасному світі, де доступ до інформації безмежний, управлінці стикаються з постійним потоком завдань, планів та вимог. Ефективне планування робочого часу допомагає вирішувати ці завдання з максимальною продуктивністю та мінімальним стресом. Зростання популярності роботи на відстані та гнучких графіків роботи ставить перед управлінцями нові виклики у плануванні робочого часу. Вони повинні забезпечувати ефективність та координацію роботи команди, незважаючи на

географічну віддаленість та різні графіки роботи. Сприятливе управління робочим часом дозволяє управлінцям більш ефективно балансувати свою роботу і особисте життя, що є важливим елементом для збереження здоров'я та психічного благополуччя.

Дослідження теми організації та планування роботи та робочого часу управлінця проводили такі автори, як Генрі Мінцберг у своїй роботі "The Nature of Managerial Work", Пітер Друкер з книгою "The Effective Executive", Майкл Портер у "Competitive Strategy", Джон Коттер з "Leading Change", Джеффри Пфедфер та Роберт Саттон з "Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense", Гері Хемел у "The Future of Management", а також Лінда Хілл з роботою "Becoming a Manager".

Отже, організація та планування роботи і робочого часу управлінця є надзвичайно важливою складовою сучасного менеджменту, обумовленою необхідністю підвищення ефективності діяльності, продуктивності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Розуміння процесів організації та планування, а також впровадження найкращих світових практик у цій сфері, сприятиме розвитку і конкурентоздатності організацій в Україні, що підкреслює актуальність даного дослідження.

**Мета та завдання дослідження.** *Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та прикладних положень щодо вивчення процесів, методів та інструментів, які допомагають управлінцям ефективно організувати свій робочий час та досягати поставлених цілей, щоб в результаті буде підвищувати ефективність роботи установи в цілому.*

Для того, аби досягнути поставлену мету необхідно виконати ряд завдань, серед яких:

- визначити сутність та основний зміст організації та планування роботи та робочого часу управлінця;
- описати нормативно-правові та організаційні засади організації та планування роботи та робочого часу управлінця в Україні;

- провести аналіз ефективності функціонування Хмельницької обласної ради;
- з'ясувати виклики організації та планування роботи та робочого часу управлінця;
- запропонувати напрями адаптації світового досвіду організації та планування роботи та робочого часу публічних службовців в Україні;
- запропонувати напрями модернізації організації та планування роботи та робочого часу управлінця в Хмельницькій обласній раді.

**Об'єктом дослідження** є процес організації та планування робочого часу управлінців.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти процесу організації та планування робочого часу публічних управлінців.

**Методи дослідження.** При написанні роботи, було використано такі методи дослідження, як: спостереження, порівняння, аналізу, конкретизації, індукції та дедукції.

*Інформаційну основу дослідження* становлять законодавчі акти України, документи нормативного і методичного характеру, що стосуються досліджуваної проблеми, наукові праці з організації роботи та робочого часу, наукові дослідження, матеріали періодичних видань з питань організації роботи та робочого часу державного управлінця.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в таких аспектах:

- підвищення продуктивності та ефективності: управління часом дозволяє управлінцям оптимізувати робочі процеси, визначати пріоритети та виконувати завдання з більшою продуктивністю.
- забезпечення балансу роботи та особистого життя: ефективне планування робочого часу дозволяє управлінцям забезпечити баланс між професійними та особистими обов'язками, що сприяє зниженню стресу та підвищенню задоволення від життя.

– можливість адаптації до змін: гнучке управління робочим часом дозволяє управлінцям легше адаптуватися до змін у робочому середовищі та ринкових умов.

**Апробація результатів.** Основні теоретичні положення і висновки бакалаврської роботи були апробовані на науково-практичних заходах, а саме: II Міжнародній науково-практичній конференції студентів і молодих учених “Перспективи популяризації історичної спадщини та культурного туризму в Україні: досвід європейських країн” (м. Львів, 2024 р.), Всесвітній конференції здобувачів вищої освіти за міжнародною участю “Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє” (м. Хмельницький, 2024 р.).

**Структура роботи:** бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів (теоретичного, аналітичного та рекомендаційного), висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить – 68 сторінки.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ УПРАВЛІНЦЯ

#### **1.1. Сутність та основний зміст організації та планування роботи та робочого часу управлінця**

Організація діяльності – це процес оптимального поєднання робочої сили, інструментів та матеріалів, а також створення умов для їх ефективної роботи. З економічної точки зору, організація діяльності є засобом досягнення цілей.

Організація діяльності державних службовців включає такі елементи:

- професійний відбір на вакантні посади. Ефективність роботи державного органу залежить від удосконалення кадрового забезпечення. Тому процедура набору і відбору кадрів є ключовою при формуванні державного органу;

- поділ і кооперація праці. Для забезпечення ефективної взаємодії функції управління розподіляються між структурними підрозділами в межах організаційної системи і між окремими працівниками;

- регламентування посадових обов'язків. Для ефективного управління державними службовцями необхідно чітко визначити права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожного працівника і структурних підрозділів, а також усіх рівнів управлінської ієрархії;

- організація робочих місць. Важливою частиною діяльності державних органів є організація робочих місць, що створює умови для ефективної роботи і якісного виконання обов'язків державними службовцями;

- обслуговування робочих місць. Рівень обслуговування робочих місць державних службовців впливає на їх продуктивність, адже організація робочих місць пов'язана з раціональними параметрами їх обслуговування;

- забезпечення належних умов праці. Специфіка трудових відносин між державними службовцями та державними органами проявляється у специфічних умовах праці, таких як обмеження на державній службі, робочий час, відпустки, оплата праці, дисциплінарні стягнення тощо;
- планування діяльності. Для підвищення результативності діяльності державних службовців важливе планування робіт із визначенням термінів, виконавців та необхідних ресурсів;
- раціоналізація трудових процесів і процедур. Для ефективного виконання діяльності в державному органі удосконалюються трудові процеси і методи їх виконання, зокрема, у відборі працівників, професійному спілкуванні, документуванні, діловодстві, підготовці й проведенні нарад;
- контроль виконавчої та трудової дисципліни. Виконавча і трудова дисципліна є системою суспільних відносин, що забезпечує якісне виконання трудових функцій, і потребує постійного контролю за її дотриманням;
- стимулювання ефективної діяльності. Стимулювання ефективної роботи державних службовців передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, заздалегідь визначені результати, і стає умовою задоволення соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці [10, с. 25].

Отже, результативність діяльності державних службовців визначається якістю виконання обов'язків і завдань, позитивним іміджем, професійною компетентністю. Досягнення таких результатів можливе за умови раціональної організації діяльності та забезпечення основних її складових.

Державні службовці, виконуючи свої обов'язки, повинні мати чітке розуміння своєї діяльності: її соціальної значущості, організованості, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення; визначених дій у структурі; компетентності в управлінні державною діяльністю. Ця сукупність знань виступає як свідоме підґрунтя соціально необхідного способу діяльності.

Ефективність державних органів значною мірою залежить від якості організації роботи кожного державного службовця. Водночас, добре організована діяльність є запорукою досягнення високих результатів. І навпаки, організаційні недоліки та помилки завжди призводять до погіршення показників роботи, настрою виконавців та підвищення плінності кадрів.

Діяльність державних службовців мотивується певними чинниками і спрямована на досягнення конкретної мети. Мотив є тим, що спонукає державного службовця до праці, а мета – тим, чого він прагне досягти в результаті праці. Справжньою основою мотиву є потреба, тобто об'єктивна необхідність державного службовця в чомусь. Процес задоволення потреб є активним, цілеспрямованим процесом оволодіння певною формою діяльності та її реалізації відповідно до рівня суспільного розвитку.

Для успішної роботи державний службовець має оволодіти методами і цілеспрямованими діями для досягнення поставленої мети. Діяльність повинна стимулювати і підтримувати його активність, яка не завжди негайно задовольняє наявні потреби. Це означає, що праця неможлива без пізнавальних та вольових процесів. Усвідомлена мета завжди є необхідною ознакою праці.

Робота державного службовця як процес включає три основні компоненти:

- сама праця як цілеспрямована діяльність;
- об'єкт праці (те, на що спрямована діяльність);
- інструменти праці (предмет або набір предметів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт праці).

Діяльність державного службовця розглядається у трьох аспектах:

- предметно-дієвий;
- фізіологічний;
- психологічний [10, с. 25].

Предметно-дієвий аспект діяльності державного службовця пов'язаний з виконанням певних рухів і дій, які змінюють стан або властивості об'єкта праці з метою перетворення його на кінцевий продукт. Цей аспект відображає зовнішню (фізичну) сторону діяльності.

Фізіологічний аспект діяльності державного службовця полягає в тому, що вона як соціальне явище має природну основу – використання фізіологічних функцій працівника для створення соціальних цінностей. Під час роботи залучаються всі органи та системи організму, мобілізуються фізіологічні функції, витрачається нервова та м'язова енергія. Усі ці процеси організовуються відповідно до вимог і умов праці.

Психологічний аспект діяльності державного службовця пов'язаний з тим, що його дії визначаються та регулюються внутрішньою (психічною) діяльністю – пізнавальною, мотиваційною, емоційною. У процесі роботи реалізуються та розвиваються професійні здібності, знання, навички та вміння, розкриваються риси характеру, моральні якості та мотиви діяльності. Державний службовець стверджує себе як особистість, реалізує і розвиває свій творчий потенціал.

Праця державних службовців як колективна діяльність неможлива без спілкування, що є багатограним процесом налагодження контактів між людьми, зумовленим потребою в спільній діяльності. Об'єктивні стосунки та зв'язки між державними службовцями реалізуються як суб'єктивні міжособистісні відносини. Спілкування включає обмін інформацією, діями та результатами діяльності, а також сприйняття людини людиною. Таким чином, у процесі спілкування державних службовців виділяються три аспекти: комунікативний – обмін інформацією; інтерактивний – обмін знаннями, ідеями, діями; перцептивний – сприйняття, пізнання, взаєморозуміння. У поєднанні цих трьох аспектів спілкування є способом організації спільної діяльності державних службовців та їх взаємовідносин з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Трудовий потенціал державного службовця визначається його працездатністю, рівнем освіти та професійно-кваліфікаційною підготовкою, знаннями, навичками, здібностями, ставленням до праці, ініціативністю, активністю, організованістю. Важливою рисою розумової праці є те, що її предметами та результатами є не матеріальні речі, а проекти, плани, програми, ідеї, образи, інформація тощо. Її специфіка полягає в тому, що виконавцеві немає потреби інтенсивно використовувати м'язову енергію, а програма його дій складна й динамічна. Розумова праця вимагає напруження уваги, активізації пізнавальних функцій – мислення, пам'яті, уяви. Особливо це характерно для творчої інтелектуальної праці, завданням якої є пошук нового, невідомого.

Організація діяльності державного службовця є складним і відповідальним процесом. Частину організаційних питань кожен службовець вирішує самостійно, за організацію діяльності структурного підрозділу відповідає його керівник, а спільні для всього державного органу організаційні питання вирішуються централізовано.

У процесі організації діяльності державного службовця важливе значення мають види і типи діяльності. До видів діяльності належать ті, що забезпечують існування людини та її формування як особистості. Основними видами діяльності є: гра, навчання, спілкування і праця. Типи діяльності класифікуються за ознаками суспільних відносин, потреб та предметів. У цьому контексті виділяють такі типи діяльності: перетворювальна (предметна і соціальна), комунікативна, духовно-пізнавальна, ціннісно-орієнтаційна, творча та споживча. Виконуючи посадові обов'язки, державні службовці більшу частину свого робочого часу витрачають на соціальну та комунікативну діяльність.

Діяльність державних службовців є колективною, що означає, що результат роботи державного органу залежить не лише від індивідуальних зусиль кожного працівника, але й від злагодженої роботи всього колективу.

Отже, сутність та основний зміст організації і планування роботи та робочого часу управлінця полягають у створенні умов для ефективного виконання управлінських функцій та досягнення поставлених цілей. Організація роботи включає раціональне розподілення завдань, координацію дій співробітників, чітке визначення обов'язків і відповідальності, а також оптимізацію робочих процесів та умов праці. Планування роботи і робочого часу забезпечує систематичний підхід до виконання завдань, що включає встановлення пріоритетів, визначення термінів і необхідних ресурсів, а також регулярний контроль за виконанням планів.

Ефективна організація та планування дозволяють підвищити продуктивність, знизити витрати часу та ресурсів, покращити якість прийняття рішень і загалом сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Це стає можливим завдяки професійному відбору кадрів, регламентуванню посадових обов'язків, створенню належних умов праці, раціоналізації трудових процесів і стимулюванню працівників. Зважаючи на важливість цих аспектів, управлінці повинні приділяти особливу увагу організації та плануванню своєї роботи і робочого часу, оскільки від цього залежить ефективність функціонування всього органу чи підприємства.

## **1.2. Нормативно-правові й організаційні підґрунтя організації та планування роботи та робочого часу управлінця в Україні**

Організація та планування роботи і робочого часу управлінців є важливими аспектами ефективного управління будь-якою організацією. В Україні ці процеси регулюються як нормативно-правовими актами, так і внутрішніми організаційними документами. Нормативно-правові основи забезпечують дотримання законодавчих вимог щодо робочого часу, умов праці та прав працівників, тоді як організаційні підґрунтя включають правила та процедури, які дозволяють оптимізувати робочі процеси, підвищувати продуктивність і досягати поставлених цілей.

До нормативно-правових підґрунтів ми можемо віднести:

- Конституція України [8]. Тут ключовими для нашої теми є такі частини:
  - Визначає загальні принципи державного управління, зокрема, принципи законності, демократизму, рівноправності, справедливості та публічності.
  - Стаття 43 гарантує право на працю, яка повинна бути вільною, безпечною, здоровою та оплачуваною.
  - Закон України “Про державну службу” [19]. У даному законі ключовими для нашої теми є такі частини:
    - Визначає правовий статус державних службовців, їхні права та обов'язки, а також порядок проходження державної служби.
    - Стаття 44 визначає, що службовий час державного службовця становить 40 годин на тиждень.
    - Стаття 45 встановлює правила надання відпусток державним службовцям.
  - Кодекс законів про працю України (КЗпП) [6]. У даному кодексі ключовими для нашої теми є такі частини:
    - Визначає загальні норми праці, зокрема, тривалість робочого часу, відпочинку, перерв у роботі, надання відпусток тощо.
    - Стаття 52 встановлює, що нормальна тривалість робочого часу не повинна перевищувати 40 годин на тиждень.
    - Організація праці та робочий час: Статті 56-61 визначають різні режими робочого часу, включаючи неповний робочий час, гнучкий графік роботи та ненормований робочий день.
    - Стаття 67 визначає правила надання щорічної основної відпустки.
    - Відпустки: Статті 74-84 регламентують право на відпустку, її тривалість, порядок надання та компенсацію за невикористану відпустку.

– Трудова дисципліна: Статті 139-152 визначають обов'язки працівників щодо дотримання трудової дисципліни та правила застосування дисциплінарних стягнень.

– Закон України "Про оплату праці" [24]. У даному законі ключовими для нашої теми є такі частини:

– Оплата праці: Регулює основні питання, пов'язані з оплатою праці, її мінімальними розмірами, структурами заробітної плати. Стаття 3 визначає, що заробітна плата складається з основної, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних виплат.

– Гарантії та компенсації: Визначає умови та порядок виплати заробітної плати в разі відхилення від нормальних умов праці (стаття 12).

– Закон України "Про відпустки" [18]. У даному законі ключовими для нашої теми є частина про види відпусток: встановлює різні види відпусток, включаючи щорічні основні та додаткові відпустки, соціальні відпустки, а також порядок їх надання та тривалість (статті 4-10).

Організаційні підґрунтя організації та планування роботи та робочого часу управлінця в Україні формуються на наступних рівнях:

– Рівень держави: на цьому рівні приймаються вищезазначені нормативно-правові акти, які визначають загальні принципи та правила організації роботи та робочого часу управлінців.

– Рівень органів державної влади: на цьому рівні розробляються внутрішні положення, правила, процедури та регламенти, які регулюють організацію роботи та робочого часу управлінців у конкретному органі влади. Ці документи повинні відповідати вимогам вищезазначених нормативно-правових актів.

– Рівень підприємств та установ: на цьому рівні розробляються посадові інструкції, графіки роботи, плани діяльності та процедури контролю, які визначають конкретні завдання, обов'язки та відповідальність управлінців, а також режим їх роботи. Ці документи повинні відповідати



вимогам вищезазначених нормативно-правових актів та внутрішніх положень органу державної влади.

Також організаційні підгрунття можуть проявлятися у таких аспектах, серед яких:

- Внутрішні положення та інструкції
- Посадові інструкції: Описують обов'язки та відповідальність управлінців на конкретних посадах, забезпечуючи чітке розуміння функціональних обов'язків. Вони допомагають у розподілі завдань і координації діяльності.
- Регламенти роботи: Визначають порядок виконання основних функцій управління, процедури прийняття рішень, документування та звітності.
- Графіки роботи та плани діяльності
- Робочі графіки: Створюють структуру робочого часу, визначаючи початок і кінець робочого дня, час перерв, а також змінний графік роботи. Це важливо для забезпечення безперебійного функціонування підприємства.
- Плани діяльності: Містять цілі та завдання на певний період, визначають етапи виконання робіт, розподіл ресурсів та відповідальних осіб. Планування допомагає ефективніше використовувати час та ресурси.
- Процедури контролю та звітності
- Контроль виконання завдань: Включає системи моніторингу та оцінки виконання планів і завдань. Регулярні перевірки та звітування сприяють своєчасному виявленню проблем та коригуванню дій.
- Звітність: Передбачає регулярне надання звітів про виконану роботу, досягнення цілей та використання ресурсів. Це важливо для аналізу результатів та прийняття управлінських рішень.
- Стимулювання працівників
- Мотиваційні програми: Включають різні види заохочень, премій, бонусів, що сприяють підвищенню мотивації працівників та їх продуктивності.

– Соціальні пільги: Надають додаткові гарантії та компенсації працівникам, включаючи медичне страхування, компенсацію транспортних витрат тощо.

Отже, організація та планування роботи і робочого часу управлінця в Україні є складним і багатогранним процесом, що базується на нормативно-правових та організаційних підґрунтях. Ці підґрунтя створюють рамки та правила, які забезпечують ефективне функціонування управлінської діяльності, сприяють підвищенню продуктивності та забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємств і організацій.

Нормативно-правова база, яка регулює організацію та планування роботи і робочого часу управлінця, включає низку ключових законодавчих актів, серед яких Закон України "Про працю", Кодекс законів про працю України, та інші нормативні документи, які визначають права та обов'язки працівників і роботодавців, режим роботи, відпустки, а також умови праці. Ці нормативні акти забезпечують законодавчі рамки, в яких повинні діяти управлінці, і гарантують захист прав працівників.

Організаційні підґрунтя формуються на рівні окремих підприємств та установ і включають внутрішні положення, правила, процедури та регламенти. Вони покликані оптимізувати робочі процеси, забезпечити ефективне розподілення завдань, чітке визначення обов'язків та відповідальності, а також створити належні умови праці для управлінців. Внутрішні документи підприємства, такі як посадові інструкції, графіки роботи, плани діяльності та процедури контролю, відіграють ключову роль у забезпеченні системного та організованого підходу до управління.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ УПРАВЛІНЦІВ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСНІЙ РАДІ

#### **2.1. Аналіз ефективності функціонування Хмельницької обласної ради**

Для зрозумілішого розкриття питань для початку хочу висвітлити значення поняття місцевого самоврядування. Загалом існує не одне визначення місцевого самоврядування. Розглянемо деякі з них. В статті 2, Закону України «Про місцеве самоврядування» зазначено, що 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 [22]. А ось згідно зі статтею 140 Конституції України бачимо, що місцеве самоврядування трактується як право територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста - самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України, а у статті 7 ще й зазначається про визнання та гарантування місцевого самоврядування в Україні [8].

Оскільки, ми розглядаємо місцеве самоврядування на рівні Хмельницької обласної ради (рис. 2.1), то варто сказати, що, у свою чергу, вона виступає представницьким органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст Хмельницької області. Існують також основні принципи місцевого самоврядування, які зазначені в статті 4 Закону України “Про місцеве самоврядування” [22].

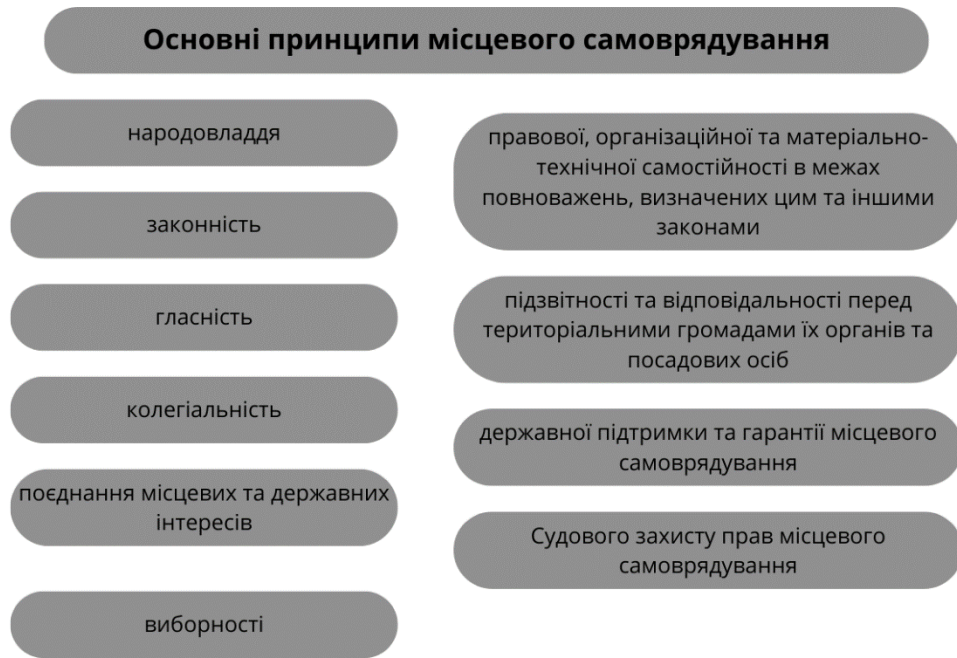


Рис. 2.1. Основні принципи місцевого самоврядування

Примітка. Складено автором на основі [22].

Тепер перейдемо до системи органів місцевого самоврядування на рівні Хмельницької обласної ради (рис. 2.2).

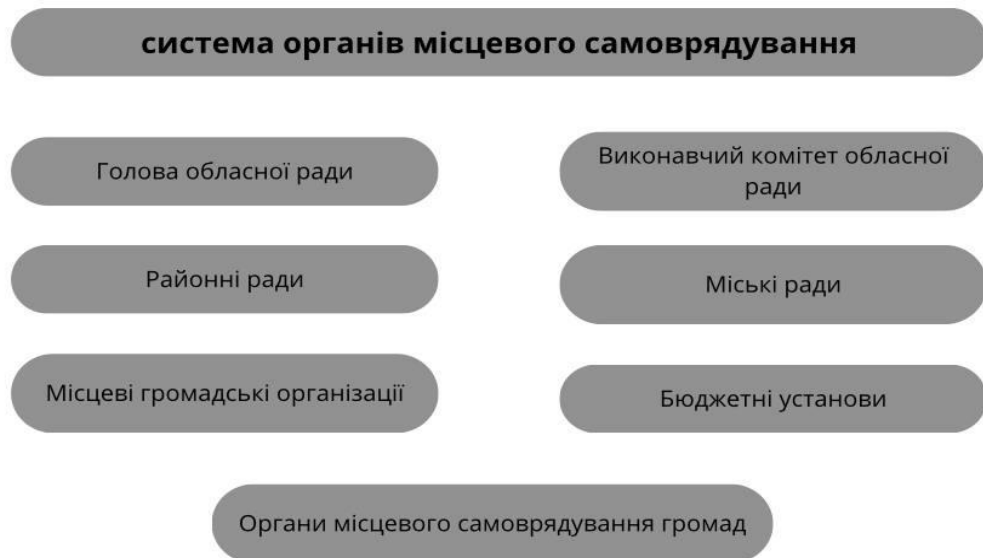


Рис. 2.2 Система органів місцевого самоврядування на рівні Хмельницької обласної ради

Примітка. Складено автором на основі джерела [36].

Розглянемо детальніше кожен із елементів системи органів місцевого самоврядування на рівні Хмельницької обласної ради:

– Хмельницька обласна рада: Це законодавчий орган, що представляє інтереси мешканців області. Члени обласної ради (депутати) обираються громадянами області через вибори. Рада приймає рішення з питань обласного значення, визначає основні напрямки розвитку області та затверджує обласний бюджет.

– Голова обласної ради: Обраний членами обласної ради голова є головним представником обласної влади. Він або вона відповідає за виконання рішень ради та представляє область на різних рівнях влади.

– Виконавчий комітет обласної ради: Орган виконавчої влади, що виконує рішення обласної ради та здійснює управління питаннями місцевого значення. Його голова та члени призначаються головою обласної ради.

– Районні та міські ради: На рівні області функціонують також районні та міські ради, які відповідають за питання відповідних районів та міст. Їх члени теж обираються населенням.

– Місцеві громадські організації: Громадські організації відіграють важливу роль у формуванні та реалізації політики на рівні області, надаючи громадянам можливість висловлювати свої інтереси та брати участь у прийнятті рішень.

– Бюджетні установи: Здійснюють фінансове планування та виконання обласного бюджету.

– Органи місцевого самоврядування громад: На рівні області розвивається ініціатива з формування органів місцевого самоврядування на рівні громад та сіл. Громади мають право обирати свої власні органи та вирішувати питання, що стосуються їхнього розвитку.

Ці органи спільно створюють систему місцевого самоврядування на рівні Хмельницької обласної ради, спрямовану на задоволення потреб громадян та розвиток території.

Отже, під час роз'яснення що таке місцеве самоврядування можна помітити, що існують різні тлумачення цього поняття. Я вважаю, що найбільш точним є те, яке закріплене в статті 2, Закону України «Про місцеве самоврядування» зазначено, що 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. Ще можемо помітити наявність різних принципів, які допомагають врегульовувати та направляти місцеве самоврядування.

Також ми розглядали систему органів місцевого самоврядування міста Хмельницького, де чітко прослідковується її величезна розгалуженість. Всі ці органи, в межах нормативно-правових актів та відповідно до принципів, здійснюють свою діяльність в інтересах населення.

Важливим юридичним засобом реалізації конституційно правової засади поєднання форм безпосередньої і представницької демократії у здійсненні місцевого самоврядування є статuti територіальних громад, зокрема, статут територіальної громади міста Хмельницького. В них може бути передбачений додатковий перелік питань місцевого життя, що повинні вирішуватися референдумом, порядок проведення загальних зборів громадян, громадських слухань, місцевих ініціатив, можуть встановлюватись додаткові форми безпосереднього волевиявлення територіальної громади, порядок та періодичність їх проведення. Статuti територіальних громад приймаються самими місцевими радами у межах, встановлених законодавством.

Якщо ж говорити не за міста, а за країну в цілому, то правову основу діяльності органів місцевого самоврядування складає низка нормативно-правових актів, серед яких:

– Конституція України прийнята 1996 року. Вона визначила концептуальні напрямки діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування, заснувала правові передумови затвердження місцевого самоврядування в Україні, визначила загальні засади конституційної моделі територіальної організації влади на місцях

– Закони, що визначають порядок формування органів місцевого самоврядування та призначення голів територіальних громад (наприклад, Закон України «Про місцеві вибори» [23]).

– Закони, що регулюють засади місцевого самоврядування, повноваження органів та посадових осіб (наприклад, Закон України про: «Про статус депутатів місцевих рад» [30], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [29], «Про місцеве самоврядування в Україні» [22]).

– Закони, що є основою для формування ресурсів місцевого самоврядування, бюджетів, встановлення податків і зборів і так далі (наприклад, Податковий кодекс України [16], Бюджетний кодекс України [2]).

– Нормативні акти, що визначають місце і роль органів посадових осіб місцевого самоврядування у певних галузях (наприклад, Закони України: «Про регулювання містобудівної діяльності» [28], «Про освіту» [25], «Про культуру» [20], «Про основи містобудування» [26], «Про охорону навколишнього природного середовища» [27], «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [15]).

– Регламенти ради та виконкому, місцеві статuti, положення про комісії, укази Президента України, рішення Конституційного Суду України, постанови Кабінету Міністрів України і так далі.

Отже, правова основа діяльності органів місцевого самоврядування в Україні умовно складається з двох частин. В першу входять нормативно-правові акти, які прийняв на рівні держави, а в іншу ті, які прийняті для конкретної території. Розрізняє їх те, що ті, які прийняті на рівні держави окреслюють різні поняття та принципи роботи в загальному, а локальні більш

детально. Проте, якщо говорити за правову основу міста, то основною є Статут територіальної громади міста Хмельницького.

Посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету [29]. Серед них, в Хмельницькій обласній раді, основними є: депутати, голова, перший заступник, заступник голови ради, органи та виконавчий апарат ради, то ж далі про кожен детальніше.

Представник ради є повноважним та рівноправним учасником ради, його повноваження виникають внаслідок обрання згідно із Законом України "Про місцеві вибори" [23] та забезпечують його участь у роботі ради та її органів.

Ніхто не має права обмежувати повноваження депутата ради, крім випадків, визначених Конституцією [8] та законами України. Повноваження депутата ради розпочинаються з першої сесії ради після оголошення офіційних результатів виборів обласною виборчою комісією і тривають до початку роботи першої сесії ради нового скликання, за винятком випадків дострокового припинення повноважень депутата ради згідно з законом. Повноваження депутата можуть бути достроково припинені відповідно до статті 5 Закону України "Про положення депутатів місцевих рад" [30].

Повноваження депутата, обраного на заміну іншого депутата, який вийшов із складу, чи на повторних виборах, розпочинаються з дня оголошення обласною територіальною виборчою комісією результатів виборів на черговому пленарному засіданні ради. Депутат отримує посвідчення та нагрудний знак депутата.

Депутати ради виконують свої повноваження, не припиняючи своєї виробничої або службової діяльності. Депутат забезпечується особистим місцем у залі засідань ради. Рада та її органи підтримують депутатів,



забезпечуючи їх документами, довідково-інформаційними та іншими матеріалами, необхідними для виконання депутатських обов'язків.

Депутат ради зобов'язаний:

- дотримуватися Конституції та законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, регламенту ради та інших нормативно-правових актів, які визначають порядок роботи ради та її органів;
- брати участь у роботі ради, постійних комісій та інших органів, до складу яких він входить, активно сприяти виконанню їхніх рішень;
- виконувати завдання ради, її органів та голови ради; надавати звіт про виконання завдань.

Депутат ради, окрім голови ради, першого заступника та заступника голови ради, має входити до складу однієї з постійних комісій, що формуються радою. Депутат ради за завданням ради або завданням постійної комісії, до складу якої його обрали, приймає активну участь у підготовці питань для обговорення на сесіях ради та засіданнях постійної комісії.

Депутат ради повинен бути присутнім на пленарних засіданнях ради, засіданнях постійної комісії та інших органах ради, до складу яких він входить. У випадку неможливості взяти участь у засіданні ради, депутат повідомляє про це голову ради або першого заступника, заступника голови ради [32].

Інформація про особисту участь кожного депутата на пленарних засіданнях ради та засіданнях її органів розміщується на офіційному веб-сайті ради після відповідних засідань і зберігається протягом терміну скликання.

Рада має право вислуховувати звіти депутатів про виконання рішень ради. На пленарних засіданнях періодично інформує депутатів ради про хід виконання рішень, прийнятих радою, реалізацію їхніх пропозицій і зауважень, а також з інших важливих питань діяльності ради та її органів.

Депутат ради користується правом ухвального голосу у всіх питаннях, що розглядаються на засіданнях ради та її органів, до складу яких він

входить. Депутат ради набуває права ухвального голосу з моменту визнання його повноважень.

Кожен депутат ради у раді та її органах, до складу яких він входить, має один голос. Депутат ради, який не є членом відповідного органу ради, може брати участь у його роботі з правом консультативного голосу.

Голова парламенту визначається парламентом шляхом голосування серед її членів шляхом таємного голосування на період повноважень парламенту. Голова парламенту здійснює свої повноваження до припинення нею повноважень депутата відповідного скликання. Вважається, що голова парламенту звільнена з посади з дня припинення нею депутатських повноважень або повноважень голови. Кандидатури на посаду голови парламенту представляються відкрито на сесії. Депутат може висувати свою кандидатуру для обрання. Проводиться обговорення серед усіх погоджених кандидатур, які погодилися балотуватись. Самоізоляція приймається парламентом без голосування. Кожному з кандидатів на посаду голови парламенту надається можливість до голосування виступити на засіданні із своєю програмою. Під час обговорення кандидатур депутат може задавати у письмовій та усній формах питання кандидату, висловлювати свою точку зору на викладену ним програму, агітувати "за" чи "проти" висунутої кандидатури. До обговорення кожної кандидатури відводиться до години сесійного часу, для виступу кандидата - до 15 хвилин. При необхідності час обговорення може бути змінений за рішенням сесії. Голова парламенту вважається обраним, якщо за нього проголосувало більше половини депутатів від загальної кількості парламентарів. У разі, якщо на посаду голови парламенту висунуто більше двох кандидатур і жодна з них не одержала необхідної кількості голосів для обрання, проводиться повторне голосування за двома кандидатурами, які отримали найбільше голосів. Якщо ж жоден з двох кандидатів не отримав більше половини голосів від загальної кількості депутатів, то проводяться повторні вибори. При цьому можуть бути висунуті як нові, так і попередні кандидатури. До розгляду висунутих

кандидатур перед початком обговорення головуєчий на сесії ознайомлює депутатів з автобіографічними даними кандидата. У виступах депутатів всі кандидатури обговорюються одночасно. Про обрання голови парламенту сесія приймає відповідне рішення. Голова парламенту працює в парламенті на постійній основі, не може мати інший представницький мандат, займатися іншою оплачуваною діяльністю (крім викладацької, наукової та творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики у сфері спорту) або підприємницькою діяльністю, входити до складу правління, інших виконавчих чи контрольних органів, чи наглядової ради підприємства або організації, що має на меті одержання прибутку (за винятком випадків, коли особа виконує функції з управління акціями, частками, паями), які належать державі чи територіальній громаді, та представляє інтереси держави чи територіальної громади в парламенті (спостережній раді), ревізійній комісії господарської організації. У своїй діяльності голова парламенту підзвітна перед парламентом та може бути звільнена з посади парламентом шляхом таємного голосування. Питання про звільнення голови парламенту може бути внесено на розгляд парламенту за вимогою не менше як третини депутатів від загального складу парламенту. Звільнення особи з посади голови парламенту не призводить до припинення нею повноважень депутата цього парламенту. Повноваження голови парламенту також припиняються достроково без припинення повноважень депутата парламенту в разі:

- звернення з особистою заявою до парламенту про складення ним повноважень голови парламенту;

- порушення ним вимог обмеження сумісності його діяльності з іншою роботою (діяльністю), установлених законом. Зазначені повноваження голови парламенту припиняються, а відповідна особа звільняється з посади голови парламенту з дня прийняття парламентом рішення, яким береться до відома зазначений факт.

Рада визначає свого першого заступника та заступника голови ради.

Повноваження першого заступника та заступника голови ради визначаються терміном їх повноважень та з числа депутатів за допомогою голосування засекреченим голосуванням та тривають до припинення повноважень депутата ради, крім випадків дострокового припинення їх повноважень у порядку, встановленому частинами третьою та четвертою даної статті.

Повноваження першого заступника та заступника голови ради можуть бути достроково припинені без припинення повноважень депутата шляхом рішення ради, прийнятого шляхом таємного голосування. Питання про дострокове припинення їх повноважень може вноситися на розгляд ради за вимогою не менше як третини депутатів від загальної кількості депутатів ради або голови ради.

Повноваження першого заступника та заступника голови ради також вважаються достроково припиненими без припинення повноважень депутата в разі подання особистої заяви відповідній раді про відставку з посади заступника (першого заступника) голови ради.

Повноваження першого заступника та заступника голови ради також вважаються достроково припиненими без припинення повноважень депутата ради в разі:

- подання заяви до ради про відставку відповідно до посади заступників голови ради;
- порушення ними вимог обмеження сумісності їхньої діяльності з іншою роботою (діяльністю), встановлених законом.

Повноваження першого заступника та заступника голови ради припиняються, а відповідні особи звільняються з посади першого заступника та заступника голови ради з моменту прийняття радою рішення, яким оголошується цей факт.

У випадках, передбачених частинами третьою та четвертою цієї статті [14], відповідні особи звільняються з посади першого заступника та заступника голови ради з дня припинення їхніх повноважень.

Перший заступник голови ради забезпечує виконання обов'язків голови ради у разі його відсутності за його дорученням, а також у разі неможливості голови ради виконувати свої обов'язки з інших причин.

Заступник голови ради забезпечує виконання повноважень першого заступника голови ради, включаючи ті, що передбачені частиною сьомою цієї статті, у разі відсутності першого заступника голови ради або неможливості його обов'язків з інших причин.

Перший заступник та заступник голови ради працюють у раді на постійній основі, і до них застосовуються вимоги щодо обмеження сумісності їхньої діяльності з іншою роботою (діяльністю), встановлені Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні" для голови ради.

Рада може створити президію ради, яка буде консультативним органом, що попередньо готує узгоджені пропозиції та рекомендації щодо питань, які будуть винесені на розгляд ради. Президія ради може приймати рішення, які мають характер консультаційний.

Склад президії ради включає голову ради, першого заступника, заступника голови ради, голів постійних комісій ради, уповноважених представників депутатських груп та фракцій. Положення про президію затверджується радою.

Виконавчий апарат ради відповідає за реалізацію повноважень ради, наданих Конституцією України та законами України.

Виконавчий апарат ради забезпечує організаційне, правове, інформаційне, аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності ради та її органів, депутатів, а також сприяє взаємодії та зв'язкам з територіальними громадами, місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування [32].

Виконавчий апарат ради утворюється радою, і його структура, чисельність та витрати на утримання визначаються радою за пропозицією голови ради. Голова ради очолює виконавчий апарат ради.

На пленарних засіданнях ради та засіданнях її органів із правом дорадчого голосу можуть брати участь народні депутати України.

Народні депутати України мають визначені місця в залі або приміщенні, де проводяться пленарні засідання ради та засідання її органів.

Отже, порядок, практика формування та організація роботи органів і посадових осіб місцевого самоврядування чітко прописані в Регламенті Хмельницької обласної ради. Хмельницьку обласну раду можна виділити як представницький орган місцевого самоврядування, який представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст Хмельницької області. До неї входять депутати, голова, перший заступник, заступник голови ради, органи та виконавчий апарат ради. Кожен з перекисленого має свої повноваження та чітко прописану організацію роботи.

## **2.2. Оцінка викликів організації та планування роботи та робочого часу управлінця в Хмельницькій обласній раді**

Управління часом та планування роботи є ключовими аспектами ефективної діяльності управлінців, особливо у такому важливому органі як Хмельницька обласна рада. Проте, цільове спрямування часу та ресурсів може бути складним завданням у зв'язку з рядом викликів, які впливають на організацію робочого процесу та робочого часу управлінців. Серед основних викликів, які постають перед хмельницької обласноб радою саме в організації та планування роботи та робочого часу управлінця є:

- 1) Бюрократична складність: бюрократія є одним з головних викликів, що стоять на заваді ефективній організації та плануванню роботи управлінців. Вона включає значний обсяг документальної роботи, складні процедури затвердження та погодження рішень, а також багатоетапний процес прийняття рішень. Ці фактори можуть суттєво уповільнити роботу управлінців та знизити їхню продуктивність [14, с. 55].

Причини бюрократичної складності:

- Розгалужена система погоджень і затверджень:
  - Кожне рішення проходить через кілька етапів затвердження різними відділами та посадовими особами. Це може включати юридичний відділ, відділ кадрів, фінансовий відділ та інші підрозділи.
  - Наявність багатьох рівнів управління, на кожному з яких рішення має бути погоджено, що призводить до затримок у його виконанні.
- Великий обсяг документів:
  - Підготовка, перевірка та обробка значної кількості документів забирає багато часу та ресурсів.
  - Необхідність збереження та архівування всіх документів відповідно до законодавчих вимог.
- Складні процедури узгодження:
  - Кожне рішення потребує детального аналізу та узгодження з усіма зацікавленими сторонами, що часто вимагає проведення численних зустрічей та нарад.
  - Необхідність дотримання багатьох формальностей, що ускладнює і затягує процес ухвалення рішень.
- Наслідки бюрократичної складності:
  - Зниження оперативності:
    - Тривалий процес затвердження рішень призводить до затримок у реалізації планів та проектів.
  - Неможливість швидко реагувати на змінні обставини та виклики, що знижує ефективність управління.
- Підвищене навантаження на персонал:
  - Управлінці витрачають значну частину свого часу на виконання адміністративних завдань, що знижує їхню продуктивність.
  - Перевантаження працівників рутинними задачами може призводити до вигорання та зниження мотивації.
- Низька гнучкість:

- Складні процедури та формальні вимоги ускладнюють впровадження нових ініціатив та змін.

- Обмежена можливість швидко адаптуватися до нових умов та вимог.

- Нестача кваліфікованих кадрів: нестача кваліфікованих кадрів є одним з найзначніших викликів, з якими стикається Хмельницька обласна рада в організації та плануванні роботи управлінців. Цей виклик включає кілька аспектів: відсутність достатньої кількості фахівців із необхідною кваліфікацією, брак досвіду у наявних кадрів, а також проблеми із залученням і утриманням талановитих працівників [10, с. 33].

Причинами такого виклику є:

- Демографічні зміни:

- Зменшення чисельності працездатного населення через демографічні процеси, міграцію молоді до інших регіонів або країн.

- Високий відтік кваліфікованих кадрів через привабливіші умови праці за кордоном або в приватному секторі.

- Освітня система:

- Недостатній рівень підготовки кадрів у місцевих навчальних закладах.

- Відсутність практично орієнтованих програм навчання, що відповідають сучасним вимогам ринку праці.

- Фінансові обмеження:

- Обмежені можливості обласної ради щодо пропонування конкурентоспроможної заробітної плати та соціальних пакетів.

- Недостатнє фінансування на підвищення кваліфікації та професійний розвиток наявних кадрів.

- Організаційні проблеми:

- Відсутність ефективних програм адаптації та наставництва для нових працівників.



– Недосконалі системи мотивації та кар'єрного зростання, що призводять до зниження мотивації працівників.

Наслідками такого виклику можуть бути:

– Зниження якості управлінських рішень: відсутність висококваліфікованих спеціалістів призводить до прийняття менш ефективних рішень, що може негативно вплинути на стратегічний розвиток регіону.

– Перевантаження наявних кадрів: через нестачу кадрів, існуючі працівники можуть бути змушені виконувати більше завдань, що призводить до перевантаження, стресу та зниження продуктивності.

– Погіршення якості послуг: низька кваліфікація працівників може призвести до зниження якості надання адміністративних послуг, що впливає на задоволеність громадян та ефективність роботи ради.

– Підвищення рівня плинності кадрів: невдоволеність умовами праці та відсутність перспектив кар'єрного зростання можуть сприяти збільшенню плинності кадрів, що додатково ускладнює стабільну роботу органу.

– Обмеженість фінансових ресурсів: обмеженість фінансових ресурсів є одним з основних викликів, що впливають на ефективність організації та планування роботи управлінців в Хмельницькій обласній раді. Цей виклик охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із бюджетним плануванням, витратами на матеріально-технічне забезпечення, фінансуванню навчання та розвитку персоналу, а також стимулюванням працівників.

Причини обмеженості фінансових ресурсів:

– Високий рівень витрат:

– Місцеві доходи: низький рівень місцевих податків і зборів, недостатня економічна активність у регіоні.

– Державне фінансування: обмежене фінансування з державного бюджету через загальну економічну ситуацію в країні.

– Високий рівень витрат:

- Соціальні витрати: значна частка бюджету витрачається на соціальні програми та підтримку малозабезпечених верств населення.
  - Адміністративні витрати: високі витрати на утримання адміністративного апарату та забезпечення його функціонування.
  - Інфляція та коливання валютних курсів:
    - Інфляція: зростання цін на товари та послуги збільшує витрати на їх закупівлю.
    - Коливання валютних курсів: впливає на вартість імпортованих товарів та послуг, необхідних для забезпечення діяльності ради.
- Наслідки обмеженості фінансових ресурсів:
1. Модернізація робочих місць:
    - Матеріально-технічне забезпечення: обмежені можливості для оновлення обладнання, закупівлі сучасних технологій та програмного забезпечення, що призводить до зниження ефективності праці.
    - Інфраструктура: відсутність інвестицій у модернізацію будівель та офісних приміщень, що може впливати на комфорт та продуктивність працівників.
  2. Навчання та розвиток персоналу:
    - Професійний розвиток: недостатнє фінансування програм підвищення кваліфікації та навчання працівників, що обмежує їх професійний розвиток та здатність ефективно виконувати свої обов'язки.
    - Мотивація: відсутність коштів на стимулювання та мотивацію працівників, що може призвести до зниження їх зацікавленості та продуктивності.
  3. Впровадження сучасних технологій:
    - Цифровізація: обмеження можливостей для впровадження сучасних інформаційних технологій та цифровізації робочих процесів, що знижує загальну ефективність управління та збільшує витрати часу на виконання завдань.

— Автоматизація: відсутність фінансових ресурсів на автоматизацію рутинних процесів, що призводить до необхідності виконання великого обсягу ручної роботи.

#### 4. Стимулювання працівників:

— Заробітна плата: низький рівень заробітної плати, що не відповідає ринковим умовам, призводить до відтоку кваліфікованих кадрів та ускладнює залучення нових фахівців.

— Соціальні пільги: обмежені можливості для надання додаткових соціальних пільг та гарантій, що знижує загальний рівень задоволеності працівників.

2) Недосконалість внутрішніх процесів: недосконалість внутрішніх процесів є суттєвим викликом, який може значно впливати на ефективність діяльності управлінців у Хмельницькій обласній раді. Цей виклик включає в себе декілька аспектів, кожен з яких потребує детального аналізу та вирішення.

#### Аспекти недосконалості внутрішніх процесів:

##### 1. Неоптимізовані робочі процедури

— Опис проблеми: робочі процедури можуть бути застарілими або занадто складними, що призводить до втрати часу і ресурсів.

— Прояви: довгі ланцюги погодження документів, багатоступінні процеси затвердження рішень, надмірна формалізація процедур.

##### 2. Дублювання функцій та обов'язків

— Опис проблеми: нечіткий розподіл обов'язків між різними підрозділами або працівниками призводить до дублювання функцій.

— Прояви: декілька відділів виконують схожі завдання, працівники не завжди знають, хто за що відповідає.

##### 3. Недостатня автоматизація процесів

— Опис проблеми: відсутність сучасних інформаційних систем та автоматизованих процесів збільшує навантаження на персонал та уповільнює роботу.

— Прояви: використання паперових документів, ручне введення даних, відсутність інтегрованих систем управління.

#### 4. Невизначеність у пріоритетах та цілях

— Опис проблеми: відсутність чіткого визначення пріоритетів та стратегічних цілей призводить до розпорошення зусиль.

— Прояви: виконання непослідовних або суперечливих завдань, недостатня координація між різними відділами та працівниками.

#### 5. Слабка система контролю та моніторингу

— Опис проблеми: відсутність ефективної системи контролю та моніторингу виконання завдань ускладнює виявлення та усунення недоліків.

— Прояви: недостатній зворотний зв'язок, відсутність регулярних перевірок, невчасне коригування планів.

Наслідками для організації можуть бути такі:

— Зниження продуктивності: недосконалі внутрішні процеси призводять до значних втрат часу на виконання адміністративних завдань, знижуючи загальну продуктивність праці.

— Підвищення витрат: неоптимізовані процеси збільшують витрати на управління та адміністрування, що може негативно впливати на бюджет обласної ради.

— Зниження морального духу працівників: постійні труднощі з виконанням завдань через недосконалість внутрішніх процесів можуть демотивувати працівників, знижувати їхнє задоволення роботою та продуктивність.

— Втрата довіри: неузгодженість та неефективність в роботі можуть знижувати довіру громадян до діяльності обласної ради, негативно впливаючи на її репутацію.

3) Комунікаційні бар'єри: комунікаційні бар'єри є одним з найсерйозніших викликів, з якими стикаються управлінці Хмельницької обласної ради. Вони можуть значно ускладнювати ефективну організацію та планування роботи, оскільки комунікація є ключовим елементом координації

діяльності, прийняття рішень та обміну інформацією. Нижче наведено детальний аналіз цього виклику [14, с. 108].

Комунікаційні бар'єри включають різні аспекти, що можуть перешкоджати ефективній взаємодії між працівниками та підрозділами обласної ради. До таких бар'єрів можна віднести:

1. Недостатня передача інформації: відсутність чіткої та повної інформації може призвести до нерозуміння завдань, помилок у виконанні та затримок у роботі.

2. Неefективні канали комунікації: використання застарілих або недієвих засобів комунікації, таких як паперові документи або неefективні електронні системи, може сповільнити обмін інформацією.

3. Відсутність зворотного зв'язку: невчасний або відсутній зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом може призводити до нерозуміння прогресу роботи, виявлення проблем або необхідності коригування завдань.

4. Культурні та міжособистісні бар'єри: різні стилі комунікації, мова, культурні відмінності або особисті конфлікти можуть ускладнювати спілкування та взаємодію між працівниками.

5. Перевантаженість інформацією: надмірна кількість інформації, що надходить до працівників, може призвести до втрати важливих деталей, стресу та перевантаження, що знижує ефективність роботи.

Комунікаційні бар'єри можуть мати серйозні наслідки для організації та планування роботи управлінців. Аналіз цих наслідків включає:

1. Зниження ефективності роботи: неefективна комунікація призводить до дублювання зусиль, неправильного розподілу завдань та втрати продуктивного часу.

2. Підвищення ймовірності помилок: неповна або неправильна інформація може призвести до прийняття неправильних рішень та виконання завдань з помилками.

3. Затримки у прийнятті рішень: відсутність оперативного обміну інформацією між підрозділами ускладнює швидке прийняття рішень, що може затримувати реалізацію проектів та ініціатив.

4. Зниження мотивації працівників: наявність постійних комунікаційних проблем може призводити до зниження мотивації, зростання рівня стресу та вигорання серед працівників.

5. Конфлікти в колективі: недостатня або неправильна комунікація може спричиняти міжособистісні конфлікти, що негативно впливають на командну роботу та загальну атмосферу в колективі.

4) Зміни в законодавстві: часті зміни в законодавстві є значним викликом для організації та планування роботи і робочого часу управлінця в Хмельницькій обласній раді. Зміни можуть охоплювати різні сфери, включаючи трудове право, фінансове регулювання, адміністративні процедури, вимоги до звітності та інші аспекти діяльності місцевих органів влади.

Пропонуємо детальніше розглянути даний вид виклику:

1. Необхідність постійного моніторингу законодавства

— Проблема: Законодавчі зміни часто відбуваються раптово і можуть бути значними за обсягом та складністю. Управлінці повинні постійно відслідковувати нові закони, поправки та нормативні акти, що вимагає значних зусиль та ресурсів.

— Наслідки: Постійний моніторинг законодавства відволікає управлінців від виконання основних обов'язків, створюючи додаткове навантаження на юридичний відділ та інших відповідальних осіб.

2. Адаптація внутрішніх процедур до нових вимог

— Проблема: Після внесення змін у законодавство, необхідно адаптувати внутрішні процедури, регламенти, посадові інструкції та інші нормативні документи обласної ради відповідно до нових вимог.

— Наслідки: Цей процес може бути тривалим і складним, особливо якщо зміни стосуються кількох сфер діяльності одночасно. Відсутність

оперативної адаптації може призвести до невідповідності дій обласної ради законодавчим вимогам, що створює ризик юридичних та фінансових санкцій.

### 3. Додаткове навчання та підвищення кваліфікації

— Проблема: Часті зміни в законодавстві потребують постійного навчання управлінців та підвищення їхньої кваліфікації для забезпечення відповідності новим вимогам.

— Наслідки: Це вимагає додаткових ресурсів на організацію навчальних семінарів, тренінгів та консультацій, а також часу, який працівники повинні витратити на освоєння нових знань.

### 4. Юридичні та фінансові ризики

— Проблема: Недотримання нових законодавчих вимог може призвести до юридичних та фінансових ризиків для обласної ради, включаючи штрафи, санкції та інші покарання.

— Наслідки: Це може негативно вплинути на репутацію обласної ради, призвести до додаткових фінансових витрат на врегулювання правових питань та зменшення довіри з боку громадян.

### 5. Комунікаційні труднощі

— Проблема: Зміни в законодавстві можуть ускладнювати комунікацію між різними підрозділами обласної ради, особливо якщо інформація про нові вимоги не передається вчасно або недостатньо зрозуміло.

— Наслідки: Це може призвести до неузгодженості дій між підрозділами, помилок у виконанні завдань та затримок у роботі [14, с. 203].

Отже, важливою складовою вирішення всіх зазначених викликів є комплексний підхід, що включає як удосконалення нормативно-правової бази, так і оптимізацію внутрішніх процесів. Впровадження електронних систем управління документами та сучасних комунікаційних платформ, реорганізація внутрішніх процесів та інвестування у навчання та розвиток персоналу можуть значно підвищити ефективність роботи обласної ради.

Залучення додаткових ресурсів, розвиток співпраці з міжнародними організаціями та фондами, а також оптимізація витрат сприятимуть

подоланню фінансових обмежень. Впровадження сучасних технологій, постійне підвищення кваліфікації працівників та ефективне управління змінами в законодавстві допоможуть забезпечити стабільний та продуктивний робочий процес.

Таким чином, управлінці Хмельницької обласної ради повинні систематично аналізувати та реагувати на виклики, що виникають у процесі організації та планування роботи і робочого часу. Лише завдяки комплексному підходу та постійному вдосконаленню внутрішніх процесів можна забезпечити ефективне управління та досягнення стратегічних цілей обласної ради, що в кінцевому результаті сприятиме розвитку регіону та покращенню якості життя його мешканців.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ЕФЕКТИВНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ТА РОБОЧОГО ЧАСУ УПРАВЛІНЦЯ

#### **3.1. Адаптація світового досвіду організації та планування роботи та робочого часу управління**

Сучасний світ характеризується стрімкими змінами та високою динамікою розвитку, що вимагає від управлінців нових підходів до організації та планування роботи і робочого часу. Успішне управління вимагає від керівників здатності ефективно адаптуватися до нових умов, використовувати інноваційні методи і впроваджувати найкращі світові практики. Адаптація світового досвіду в цій сфері дозволяє не лише підвищити продуктивність та ефективність праці, але й створити умови для сталого розвитку організацій.

Розпочнемо розгляд світового досвіду із Швеції:

1) гнучкі графіки роботи: у Швеції широко розповсюджена практика гнучких графіків роботи. Працівники мають можливість самостійно обирати час початку і закінчення робочого дня, дотримуючись при цьому встановленої кількості робочих годин на тиждень. Це сприяє підвищенню балансу між роботою та особистим життям, знижує рівень стресу та підвищує задоволеність працівників.

Впровадження гнучких графіків роботи може допомогти українським підприємствам краще відповідати потребам своїх працівників, що в свою чергу сприятиме підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів. Для цього необхідно розробити відповідні політики та забезпечити технічні можливості для відстеження робочого часу.

2) робота з дому: Швеція активно впроваджує дистанційну роботу, що дозволяє працівникам виконувати свої обов'язки з будь-якого місця. Це знижує витрати на оренду офісів, сприяє кращому балансу між роботою і особистим життям та зменшує час, витрачений на дорогу до роботи.

В Україні вже є позитивний досвід дистанційної роботи, особливо під час пандемії COVID-19. Для ширшого впровадження цієї практики потрібні інвестиції в IT-інфраструктуру та забезпечення безпеки даних.

3) високий рівень соціальних гарантій: Швеція забезпечує високий рівень соціального захисту працівників, включаючи довгі відпустки, оплачувані лікарняні та інші соціальні пільги. Це сприяє підвищенню мотивації та лояльності працівників, знижує стрес та підвищує загальне задоволення від роботи.

Впровадження подібних соціальних гарантій в Україні допоможе підвищити мотивацію працівників та їхню продуктивність. Для цього необхідно внести зміни до трудового законодавства та забезпечити фінансові можливості для реалізації таких програм [46].

Тепер детальніше розглянемо Данію, тут можемо виокремити такі практики, як:

1) гнучкий графік: Данія активно застосовує систему flexitime, що дозволяє працівникам вибирати час початку та завершення робочого дня, дотримуючись при цьому певної кількості годин на тиждень. Це дозволяє працівникам краще планувати свій день, підвищує їх задоволеність роботою та ефективність.

Впровадження flexitime може бути корисним для українських підприємств, особливо тих, що працюють в секторах, де можливі зміни графіку роботи без шкоди для процесу. Необхідні зміни в політиках управління персоналом та системах обліку робочого часу.

2) підтримка балансування роботи та особистого життя: Данія активно підтримує політику балансу між роботою та особистим життям, надаючи можливості для часткової зайнятості, довготривалих відпусток і гнучких умов праці. Це знижує рівень стресу серед працівників і підвищує їх продуктивність.

Розробка програм для підтримки балансу між роботою та особистим життям може допомогти українським компаніям утримувати талановитих

працівників. Це включає можливість часткової зайнятості, гнучкого графіку та додаткових відпусток.

Тепер розглянемо досвід Норвегії, де ми можемо помітити такі практики:

1) чотириденний робочий тиждень: в Норвегії експериментують з чотириденним робочим тижнем, що дозволяє працівникам мати більше вільного часу для відпочинку і особистого життя. Це сприяє зниженню втоми, підвищенню продуктивності праці та покращенню психічного здоров'я працівників.

Впровадження чотириденного робочого тижня може бути корисним в українських компаніях, особливо в тих, де це не зашкодить виробничим процесам. Потрібно проводити пілотні проекти та оцінювати їх результати, а також внести зміни до законодавства, якщо експерименти будуть успішними.

2) система навчання та розвитку: Норвегія приділяє значну увагу навчанню і розвитку працівників, що включає регулярні тренінги, курси підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Це сприяє постійному підвищенню кваліфікації працівників, їх мотивації та готовності до нових викликів.

Інвестиції у навчання і розвиток працівників можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність українських компаній. Потрібно розробити програми навчання, співпрацювати з навчальними закладами та залучати іноземних експертів для обміну досвідом [5, 315 с.].

Пропонуємо також звернути увагу на Німеччину, де впроваджено такі практики:

1) трудові договори та колективні угоди: у Німеччині трудові договори чітко регламентують права та обов'язки працівників і роботодавців. Вони містять детальні описи умов праці, включаючи робочий час, відпустки, оплату праці та інші важливі аспекти. Також багато підприємств використовують колективні угоди, які укладаються між профспілками та

роботодавцями. Ці угоди додатково регулюють умови праці та забезпечують захист прав працівників.

2) модель дуального навчання: німецька модель дуального навчання передбачає, що молоді фахівці одночасно отримують теоретичні знання у навчальних закладах та практичний досвід на підприємствах. Це дозволяє їм швидко адаптуватися до реальних умов роботи та ефективно виконувати свої обов'язки. Управлінці, які пройшли дуальне навчання, мають глибоке розуміння виробничих процесів та управлінських функцій, що сприяє їх ефективному плануванню та організації роботи.

3) оптимізація процесів: німецькі підприємства активно впроваджують сучасні технології управління, такі як ERP-системи (Enterprise Resource Planning), що дозволяють автоматизувати багато аспектів управлінської діяльності, знижувати витрати та підвищувати прозорість процесів. Також наявні принципи Lean Management: Німецькі компанії широко використовують принципи Lean Management, що спрямовані на усунення втрат та підвищення ефективності. Це включає оптимізацію робочих процесів, підвищення якості продукції та послуг, а також покращення умов праці.

4) робочий час та відпочинок: у Німеччині існують чіткі норми щодо тривалості робочого часу. Наприклад, стандартний робочий тиждень складає 38-40 годин, а понаднормові години чітко регламентуються і компенсуються додатковими відпустками або оплатою. Німецьке законодавство також передбачає щорічну оплачувану відпустку тривалістю не менше 24 робочих днів, що сприяє відновленню працівників та підвищенню їх продуктивності.

5) трудова дисципліна та мотивація: німецька система управління характеризується чіткою трудовою дисципліною, яка забезпечує високу відповідальність працівників за виконання своїх обов'язків. Німецькі компанії використовують різні методи мотивації, включаючи бонуси, премії, кар'єрне зростання та інші форми визнання, що сприяє залученню та утриманню талановитих фахівців [7, 395 с.].

Адаптувати досвід Німеччини у нашу країну ми можемо наступним чином:

1. Впровадження чітких трудових договорів
  - Регламентація умов праці: Запровадження детальних трудових договорів, що регламентують умови праці, права та обов'язки працівників і роботодавців, допоможе знизити конфлікти на робочому місці та підвищити прозорість трудових відносин.
  - Колективні угоди: Розширення практики укладання колективних угод між профспілками та роботодавцями може сприяти кращому захисту прав працівників та покращенню умов праці.
2. Розвиток дуальної системи освіти
  - Співпраця з навчальними закладами: Активізація співпраці між підприємствами та навчальними закладами дозволить створити дуальну систему освіти, що поєднує теоретичне навчання з практичним досвідом.
  - Підготовка управлінців: Створення програм дуального навчання для управлінців допоможе підготувати фахівців, які краще розуміють виробничі процеси і можуть ефективно організовувати роботу.
3. Оптимізація робочих процесів
  - Впровадження ERP-систем: Автоматизація управлінських процесів за допомогою ERP-систем дозволить підвищити ефективність роботи, знизити витрати та покращити прозорість.
  - Принципи Lean Management: Впровадження принципів Lean Management на українських підприємствах сприятиме усуненню втрат, підвищенню якості продукції та покращенню умов праці.
4. Регламентація робочого часу та відпочинку
  - Чітке нормування робочого часу: Впровадження чітких норм робочого часу та контролю за їх дотриманням допоможе знизити перевтому працівників та підвищити їх продуктивність.

— Збільшення тривалості відпусток: Підвищення мінімальної тривалості оплачуваної відпустки сприятиме покращенню здоров'я та загального задоволення працівників.

5. Система мотивації та трудової дисципліни

— Підвищення відповідальності працівників: Впровадження чіткої системи трудової дисципліни підвищить відповідальність працівників за виконання своїх обов'язків.

— Мотиваційні програми: Створення системи мотивації, що включає матеріальні та нематеріальні заохочення, допоможе залучити та утримати талановитих фахівців, підвищивши їх продуктивність [13, 152 с.].

Перейдемо до аналізу Японії та її досвіду в організації та плануванні роботи та робочого часу управління:

1) принцип кайдзен: кайдзен – це японська концепція безперервного покращення, яка включає всі рівні організації. Вона спрямована на поступове і систематичне поліпшення всіх процесів, починаючи від виробництва і закінчуючи управлінням. У японських компаніях цей принцип реалізується через постійне вдосконалення робочих процедур, активну участь всіх співробітників у процесі покращення та використання інструментів якості, таких як 5S, PDCA (плануй-роби-перевірй-дій) і інші.

Українські підприємства можуть використовувати кайдзен для підвищення ефективності. Це може бути досягнуто через навчання співробітників основам кайдзен, впровадження циклів PDCA та створення культури постійного вдосконалення на всіх рівнях організації.

2) тимчасові рамки для роботи та увага до здоров'я працівників: у Японії активно впроваджуються заходи для забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Законодавство передбачає обмеження на кількість понаднормових годин, обов'язкові перерви та відпочинок. Наприклад, у 2019 році був прийнятий закон, що обмежує понаднормові години до 45 годин на місяць. Також, Кароші, або "смерть від перепрацювання", є серйозною проблемою в Японії, і уряд та компанії активно працюють над запобіганням

цьому явищу. Запроваджуються програми підтримки психічного здоров'я, регулярні медичні огляди та заходи для зниження стресу.

В Україні варто впроваджувати обов'язкові перерви та обмеження на понаднормові години, щоб запобігти вигоранню та підвищити продуктивність. Також важливо розробити програми підтримки здоров'я працівників, включаючи регулярні медичні огляди та консультації з психологами.

3) корпоративна культура та командна робота: в японських компаніях велика увага приділяється колективній відповідальності та командній роботі. Працівники часто працюють у командах, де кожен член має чітко визначені обов'язки, але при цьому загальний успіх залежить від внеску кожного. А ще старші співробітники часто виступають наставниками для молодших, що сприяє передачі знань і досвіду.

В Україні можна розвивати корпоративну культуру, орієнтовану на командну роботу, через тренінги та тимбілдинги. Важливо впроваджувати системи наставництва, де досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися та розвиватися.

4) інноваційні підходи до управління:

— Методи управління проектами (Agile, Lean): Японія широко застосовує Lean-методи, які спрямовані на оптимізацію процесів, усунення марнотратства та підвищення цінності для клієнта.

— Підхід Just-In-Time: Цей підхід дозволяє зменшити запаси та виробляти продукцію точно вчасно для задоволення попиту, що значно підвищує ефективність.

Впровадження Lean-методів та підходу Just-In-Time на українських підприємствах допоможе зменшити витрати, підвищити ефективність та гнучкість. Важливо навчати управлінців цим методам через спеціалізовані курси та тренінги [17, 210 с.].

Закінчимо аналіз Сполученими Штатами Америки:

1) результат-орієнтований підхід: у США поширений підхід, який акцентує увагу на результатах, а не на відпрацьованому часі. Це дозволяє працівникам мати більше свободи у виборі часу і способу виконання завдань, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності. Приклад: Компанії, такі як Google і Microsoft, використовують результат-орієнтовані моделі, де співробітники оцінюються за виконанням конкретних завдань та досягненням цілей, а не за кількістю відпрацьованих годин.

2) інноваційні методи управління: американські компанії активно впроваджують сучасні методики управління, такі як Agile і Scrum. Ці методи дозволяють швидко адаптуватися до змін, покращують комунікацію всередині команд та підвищують ефективність роботи:

— Agile: Методика, яка орієнтована на гнучке управління проектами, зосереджуючись на постійному вдосконаленні та швидкій адаптації до змін.

— Scrum: Фреймворк, який допомагає командам працювати разом для досягнення конкретних цілей через спринти, регулярні зустрічі та огляди результатів.

3) гнучкі графіки роботи та дистанційна праця: гнучкі графіки роботи та можливість працювати дистанційно стали невід'ємною частиною корпоративної культури у США. Це дозволяє працівникам краще балансувати роботу та особисте життя, що позитивно впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою. Приклад: Компанія Salesforce надає своїм працівникам можливість обирати гнучкий графік роботи, включаючи варіанти роботи з дому або гібридного підходу.

4) програми мотивації та розвитку працівників: у США велика увага приділяється програмам мотивації та розвитку працівників, що включають різні форми визнання, винагороди та можливості для кар'єрного зростання. Приклад: Amazon має комплексну програму мотивації, яка включає бонуси, акціонерні опції, навчальні програми та інші заохочувальні заходи.

Адаптація американських практик в Україні може бути успішною за умови врахування національних особливостей, економічних умов та



законодавчої бази. Нижче наведені рекомендації щодо адаптації цього досвіду:

1. Впровадження результат-орієнтованого підходу. Українським підприємствам слід перейти від традиційної системи оцінки праці, орієнтованої на час, до системи, що оцінює результати та досягнення.

Кроки: Встановлення чітких цілей і показників ефективності для працівників, регулярне оцінювання результатів, заохочення за досягнення та перевиконання планів.

2. Використання Agile та Scrum. Впровадження гнучких методологій управління проектами допоможе українським компаніям швидше адаптуватися до змін і ефективніше реалізовувати проекти.

Кроки: Навчання персоналу основам Agile і Scrum, проведення регулярних тренінгів та семінарів, залучення досвідчених Agile-коучів для підтримки в адаптації.

3. Розвиток гнучких графіків роботи та дистанційної праці. Запровадження гнучких графіків роботи та можливості дистанційної роботи дозволить працівникам краще балансувати роботу та особисте життя, що підвищить їхню задоволеність і продуктивність.

Кроки: Визначення позицій, які можуть виконуватися дистанційно, створення політики гнучких графіків, забезпечення необхідної технічної підтримки для віддаленої роботи.

4. Вдосконалення програм мотивації та розвитку. Розробка комплексних програм мотивації та розвитку працівників, що включають матеріальні та нематеріальні заохочення, можливості для навчання та кар'єрного зростання.

Кроки: Впровадження систем бонусів та премій, створення програм професійного розвитку, організація регулярних тренінгів і семінарів [34, 193 с.]

Адаптація світового досвіду організації та планування роботи і робочого часу управлінця може суттєво покращити управлінські практики в

Україні. Впровадження гнучких графіків роботи, дистанційної роботи, покращення соціальних гарантій, оптимізація робочих процесів, розвиток корпоративної культури та орієнтація на результат допоможуть підвищити ефективність управління, задоволення працівників та конкурентоспроможність українських підприємств. Важливо враховувати специфіку українського ринку праці та законодавства, адаптуючи міжнародні практики до місцевих умов.

### **3.2. Напрями модернізації організації та планування роботи та робочого часу управління**

Взявши до уваги усі проаналізовані розділи вище, враховуючи усі аналізи, а також світовий досвід у сфері організації та планування роботи та робочого часу управління стають зрозумілими напрями, які варто покращити тут і зараз для того, аби досягти кращих результатів у роботі кожного з управлінців. То ж нижче ми наведемо ключові напрями, на які варто звернути увагу при модернізації даного напрямку.

Впровадження гнучких методологій. Гнучкі методології, такі як Agile і Scrum, стають дедалі популярнішими у сфері управління проектами завдяки своїй здатності швидко реагувати на зміни та підвищувати продуктивність. Вони орієнтовані на інтерактивні та інкрементальні підходи до управління проектами, що дозволяють командам швидко адаптуватися до змін і постійно вдосконалювати свої процеси.

Розглянемо методологію Agile більш детально:

Основні принципи Agile:

1. Ітеративний підхід: Розбивка проекту на короткі цикли (ітерації) дозволяє регулярно отримувати зворотний зв'язок і вносити корективи.
2. Інкрементальна розробка: Постійне вдосконалення продукту через додавання нових функцій у кожній ітерації.

3. Залучення клієнтів: Постійна взаємодія з клієнтами для забезпечення відповідності продукту їхнім потребам.

4. Самоорганізовані команди: Команди, які самі визначають, як досягти поставлених цілей.

Практичне впровадження Agile буде проявлятися у наступних аспектах:

1. Почати з малого: Впроваджувати Agile методології на окремих проєктах або командах для тестування та налаштування процесів перед масштабуванням.

2. Регулярні зустрічі: Проводити щоденні короткі наради (stand-ups) для обговорення прогресу та вирішення поточних проблем.

3. Ретроспективи: Організувати регулярні зустрічі після кожної ітерації для аналізу виконаної роботи та обговорення можливих покращень.

4. Інструменти для управління проєктами: Використовувати спеціалізовані платформи, такі як Jira або Trello, для відстеження задач і прогресу.

Розглянемо методологію Scrum більш детально:

Основні компоненти Scrum:

1. Спринти: Короткі, зазвичай двотижневі цикли роботи, націлені на створення робочого продукту.

2. Ролі в Scrum: Продуктовий власник (Product Owner), Scrum Master і команда розробників.

3. Scrum дошка: Візуалізація прогресу проєкту за допомогою дощок задач, на яких позначаються всі завдання, їхній статус і відповідальні особи.

Практичне впровадження Scrum:

— Створення Scrum команд: Формування невеликих команд, що складаються з 5-9 осіб, з чітко визначеними ролями.

— Планування спринтів: Визначення цілей та завдань на кожен спринт під час планувальних зустрічей.

— Щоденні Scrum зустрічі: Щоденні наради для обговорення прогресу, виявлення перешкод та визначення пріоритетів на день.

— Демонстрації та ретроспективи: Показ результатів спринту клієнтам та обговорення успіхів і недоліків для подальшого вдосконалення процесів.

#### Переваги впровадження гнучких методологій

1. Підвищення продуктивності: Гнучкі методології допомагають оптимізувати процеси, що призводить до збільшення продуктивності.
2. Зниження витрат: Завдяки постійному вдосконаленню та усуненню неефективних процесів знижуються витрати на розробку та виробництво.
3. Поліпшення якості продукту: Постійний зворотний зв'язок та адаптація до змін дозволяють швидко реагувати на потреби клієнтів та підвищувати якість кінцевого продукту.
4. Задоволеність працівників: Впровадження гнучких підходів підвищує залученість і мотивацію працівників, що сприяє їх задоволеності роботою.

Використання технологій для автоматизації. Автоматизація робочих процесів є одним з ключових напрямів модернізації організації та планування роботи управлінців. Використання сучасних технологій дозволяє значно підвищити ефективність, скоротити витрати часу та мінімізувати людські помилки. Розглянемо детальніше основні аспекти та конкретні приклади впровадження таких технологій.

#### 1. Інструменти для управління проектами:

— Jira: Цей інструмент, створений компанією Atlassian, широко використовується для управління проектами, особливо в IT-сфері. Jira дозволяє відстежувати прогрес проекту, управляти завданнями та контролювати ресурси. Інтерфейс з підтримкою Scrum та Kanban дошок полегшує візуалізацію робочих процесів та визначення пріоритетів.

— Приклад впровадження: В українській компанії з розробки програмного забезпечення можна впровадити Jira для управління проектами,

організовуючи спільну роботу команд через Scrum спринти, що дозволить ефективніше координувати дії та швидко реагувати на зміни в проекті.

— Trello: Це інтуїтивно зрозумілий інструмент для організації завдань за допомогою карток та дошок. Він підходить для невеликих команд або індивідуальних проектів, де важливо відстежувати прогрес завдань візуально.

Приклад впровадження: В невеликому стартапі, де працюють декілька команд, Trello можна використовувати для щоденного планування завдань, розподілення обов'язків та відстеження виконання роботи в реальному часі.

— Asana: Цей інструмент пропонує широкий набір функцій для управління проектами, включаючи можливості планування, встановлення пріоритетів, відстеження дедлайнів та інтеграції з іншими сервісами.

Приклад впровадження: В організації, що займається маркетингом, Asana може бути використана для планування кампаній, розподілення завдань між командою та моніторингу виконання задач. Це допоможе координувати зусилля та забезпечити вчасне виконання проектів.

## 2. Автоматизація робочих процесів:

— Jenkins, GitLab CI/CD: Ці інструменти дозволяють автоматизувати процеси тестування та впровадження, що є критично важливим для компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення. Вони допомагають мінімізувати ризики, забезпечуючи безперервне тестування коду та автоматичне розгортання нових версій продукту.

Приклад впровадження: В компанії з розробки мобільних додатків можна впровадити Jenkins для автоматизації процесу тестування кожної зміни в коді, що дозволить виявляти помилки на ранніх стадіях та швидко виправляти їх перед розгортанням.

— UiPath, Automation Anywhere: Ці платформи дозволяють автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка документів, введення

даних, управління електронною поштою та інші процеси, що не потребують прийняття складних рішень.

Приклад впровадження: В банківській сфері можна використовувати RPA для автоматизації процесу обробки кредитних заявок, що значно скоротить час на перевірку документів та введення даних в систему, підвищуючи ефективність та точність процесу.

### 3. Інструменти для співпраці та комунікації:

— Zoom: Інструмент для відеоконференцій та онлайн-зустрічей, що став особливо популярним під час пандемії. Він дозволяє проводити віртуальні зустрічі, що є важливим для підтримання комунікації в віддалених командах.

Приклад впровадження: В українській IT-компанії можна використовувати Zoom для щоденних стендапів та регулярних зустрічей з клієнтами, забезпечуючи ефективну комунікацію та обмін інформацією в режимі реального часу.

– Microsoft Teams: Інтегрований набір інструментів для співпраці, що включає чат, відеоконференції, обмін файлами та інтеграцію з іншими продуктами Microsoft.

Приклад впровадження: В великій корпорації Microsoft Teams може бути використаний для організації командної роботи, забезпечення доступу до документів та проведення віртуальних зустрічей, що дозволить підтримувати високу ефективність роботи навіть в умовах віддаленої роботи.

– Slack: Інструмент для миттєвих повідомлень та спільної роботи, що дозволяє обмінюватися повідомленнями, файлами та інтегруватися з різноманітними сервісами для підвищення продуктивності.

Приклад впровадження: В стартапі можна використовувати Slack для внутрішньої комунікації та координації дій між командами, створюючи окремі канали для різних проектів та забезпечуючи швидкий доступ до необхідної інформації.

Розвиток навчань та навичок. Даний метод модернізації проявляється в декількох аспектах:

### 1. Професійні тренінги та сертифікація

– Agile та Scrum тренінги: Організація тренінгів з Agile та Scrum методологій дозволяє управлінцям оволодіти гнучкими підходами до управління проектами. Це можна здійснити через співпрацю з сертифікаційними організаціями, такими як Scrum Alliance або PMI (Project Management Institute). Наприклад, тренінги Certified Scrum Master (CSM) або PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP) забезпечують глибоке розуміння гнучких методів управління проектами.

– Lean Six Sigma: Тренінги з Lean Six Sigma дозволяють управлінцям удосконалювати процеси та знижувати витрати. В Україні такі тренінги можуть проводитися як національними, так і міжнародними організаціями, наприклад, Lean Six Sigma Ukraine.

– Project Management Professional (PMP): Ця сертифікація, пропонована PMI, визнається у всьому світі та є золотим стандартом для управлінців проектами. Умовно, організація може фінансувати сертифікацію своїх управлінців, що підвищить їх професійний рівень та допоможе впроваджувати кращі практики управління проектами.

– Certified Scrum Master (CSM): CSM сертифікація допомагає управлінцям освоїти основи Scrum та ефективно застосовувати їх на практиці. Впровадження сертифікаційної програми в організації може сприяти більшій структурованості та ефективності команд.

### 2. Менторство та коучинг

– Внутрішні програми менторства: Запровадження програм менторства, де досвідчені управлінці допомагають молодим керівникам освоїтися на нових посадах, сприяє швидшій адаптації та розвитку нових навичок. Наприклад, досвідчений менеджер з великої компанії може стати наставником для молодого управлінця, що дозволить останньому отримувати практичні знання та рекомендації.

- Міжнародні програми обміну: Участь у міжнародних програмах обміну, таких як Erasmus for Young Entrepreneurs, дозволяє молодим управлінцям отримати цінний досвід за кордоном та впровадити найкращі практики в Україні.

- Індивідуальний коучинг: Залучення професійних коучів для індивідуальної роботи з управлінцями допомагає розвивати лідерські навички, покращувати комунікацію та прийняття рішень. Коучинг може включати регулярні сесії, де коуч та управлінець обговорюють цілі, виклики та шляхи їх вирішення.

- Командний коучинг: Проведення коучингових сесій для команд допомагає покращити співпрацю, вирішити внутрішні конфлікти та підвищити загальну ефективність роботи команди.

### 3. Інтерактивні та онлайн курси

- Coursera та Udeemy: Ці платформи пропонують широкий спектр курсів з управління проектами, Agile методологій, лідерства та інших важливих для управлінців тем. Компанії можуть організувати доступ своїм співробітникам до цих ресурсів та впровадити систему мотивації для проходження курсів.

- LinkedIn Learning: LinkedIn Learning пропонує персоналізовані рекомендації курсів на основі професійних цілей користувача. Це дозволяє управлінцям підвищувати свою кваліфікацію у зручний для них час.

- Регулярні вебінари: Організація регулярних вебінарів на теми управління проектами, лідерства та стратегічного планування може забезпечити постійний професійний розвиток управлінців. Наприклад, щомісячні вебінари з провідними експертами у сфері управління.

- Семінари та конференції: Участь у місцевих та міжнародних конференціях, таких як Agile Ukraine Conference або PMDays, надає можливість обмінюватися досвідом з колегами та дізнаватися про новітні тенденції у сфері управління.

### 4. Внутрішні програми розвитку



- Створення корпоративних університетів: Великі компанії можуть створювати власні корпоративні університети для розвитку управлінських навичок своїх працівників. Наприклад, SoftServe University пропонує програми з розвитку лідерських та управлінських навичок, що дозволяє співробітникам постійно підвищувати свою кваліфікацію.

- Симуляційні ігри та тренінги: Використання бізнес-симуляцій дозволяє управлінцям відпрацьовувати навички прийняття рішень та управління в умовах, наближених до реальних. Такі тренінги можуть проводитися як внутрішніми фахівцями, так і зовнішніми консультантами.

Оптимізація робочого простору. Цей вид проявляється у наступних аспектах:

- Гібридний режим: Поєднання роботи в офісі та віддаленої роботи дозволяє підвищити гнучкість та задоволеність працівників. Цей підхід також може знизити витрати на утримання офісних приміщень.

- Віртуальні команди: Використання інструментів для відеоконференцій та співпраці, таких як Zoom, Microsoft Teams, сприяє ефективній роботі віддалених команд.

Покращення корпоративної культури

- Визнання та винагороди: Розробка системи визнання досягнень та матеріального заохочення для підвищення мотивації працівників.

- Залучення до процесу прийняття рішень: Залучення працівників до процесу прийняття рішень сприяє підвищенню їх відповідальності та задоволеності роботою.

Оптимізація управлінських процесів, як один із методів покращення ситуації проявлятиметься у:

- Lean методологія: Зосередження на усуненні всіх видів марнотратства в процесах, зокрема надлишкового часу, витрат ресурсів та невикористання потенціалу працівників.

- Контроль якості: Постійний моніторинг якості виконуваних робіт і застосування інструментів контролю якості, таких як Six Sigma.

Регулярний аудит та зворотний зв'язок. Даний вид модернізації може проявлятися у наступних аспектах:

- Аудит процесів: Регулярний аудит внутрішніх процесів для виявлення слабких місць та можливостей для покращення.
- Зворотний зв'язок: Впровадження систем зворотного зв'язку від працівників для оперативного виявлення проблем та впровадження необхідних змін.

Модернізація організації та планування роботи управлінців є критично важливим елементом для підвищення ефективності та продуктивності сучасних організацій. Розглянуті напрями модернізації забезпечують комплексний підхід до вдосконалення управлінських процесів і можуть значно вплинути на досягнення стратегічних цілей підприємств.

Впровадження вищезазначених напрямів модернізації дозволить українським організаціям стати більш конкурентоспроможними, ефективними та здатними швидко реагувати на виклики сучасного ринку. Це сприятиме загальному розвитку економіки та підвищенню якості управління на всіх рівнях.

## ВИСНОВКИ

Ефективне управління та планування дозволяють підвищити продуктивність, знизити витрати часу та ресурсів, покращити якість ухвалення рішень і взагалі сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Це можливо завдяки професійному підбору персоналу, урегулюванню посадових обов'язків, створенню належних умов праці, раціоналізації трудових процесів і стимулюванню працівників. Зважаючи на важливість цих аспектів, управлінцям необхідно приділяти особливу увагу організації та плануванню своєї роботи і робочого часу, оскільки від цього залежить ефективність функціонування всього підприємства чи організації.

Управління часом та організація роботи керівника в Україні – це складний і багатогранний процес, що ґрунтується на комплексі нормативно-правових та організаційних актів. Ці акти встановлюють рамки та правила, які гарантують ефективність управлінської діяльності, сприяють підвищенню продуктивності та забезпечують досягнення стратегічних цілей компаній та організацій.

При роз'ясненні змісту місцевого самоврядування виявляється, що існують різні інтерпретації цього поняття. Вважаю, що найбільш точним є визначення, яке закріплене у статті 2 Закону України "Про місцеве самоврядування". Цей документ визначає місцеве самоврядування в Україні як гарантоване державою право та реальну можливість територіальної громади - мешканців села або добровільного об'єднання у сільську громаду мешканців кількох сіл, селища, міста - самостійно чи під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Також варто зазначити, що існують різні принципи, які допомагають регулювати та орієнтувати місцеве самоврядування.

Ми досліджували структуру органів місцевого самоврядування міста Хмельницького, де відзначається її значна розгалуженість. Усі органи, згідно

з нормативно-правовими актами та відповідно до принципів, здійснюють свою діяльність в інтересах мешканців.

Правова база функціонування органів місцевого самоврядування в Україні складається з двох складових. Перша частина містить нормативно-правові акти, прийняті на рівні держави, а друга - ті, що ухвалені для конкретної території. Особливість полягає в тому, що ті, що прийняті на рівні держави, визначають різні поняття та принципи роботи загалом, тоді як місцеві акти деталізують ці аспекти. Проте, щодо правової основи міста, основним є Статут територіальної громади міста Хмельницького.

Порядок, практика формування та упорядкування діяльності органів і посадових осіб місцевого самоврядування чітко визначені в Положенні Хмельницької обласної ради. Хмельницьку обласну раду можна розглядати як представницький орган місцевого самоврядування, який виражає загальні інтереси територіальних громад сіл, селищ і міст Хмельницької області. Склад ради включає депутатів, голову, першого заступника, заступника голови ради, органи та виконавчий апарат. Кожен з перерахованих має свої повноваження та чітко визначену організацію роботи.

Матеріальну та фінансову базу місцевого самоврядування складають рухоме та нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші ресурси, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад.

Відділ кадрової роботи та питань служби в органах місцевого самоврядування Хмельницької міської ради відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління персоналом та організації служби в органах місцевого самоврядування.

Організація та планування роботи і робочого часу управлінців в Хмельницькій обласній раді стикаються з численними викликами, які можуть суттєво впливати на ефективність управлінської діяльності. До таких викликів відносяться: бюрократична складність, нестача кваліфікованих

кадрів, обмежені фінансові ресурси, недосконалість внутрішніх процесів, комунікаційні бар'єри, недостатня ефективність внутрішніх комунікацій, зміни у законодавстві створюють додаткові труднощі, оскільки потребують швидкого пристосування до нових умов.

Адаптація світового досвіду організації та планування роботи і робочого часу управління має великий потенціал для покращення управлінських практик в Україні. Використання кращих практик з таких країн, як Швеція, Німеччина, Японія та США, може значно підвищити ефективність та продуктивність праці українських управлінців. Адаптація світового досвіду може виглядати наступним чином:

#### 1. Гнучкі графіки роботи та дистанційна робота

– Впровадження гнучких графіків: Українські підприємства можуть дозволити працівникам обирати зручний для них графік роботи, що сприятиме покращенню балансу між роботою та особистим життям.

– Розвиток дистанційної роботи: Пандемія COVID-19 показала ефективність дистанційної роботи. Підприємства можуть продовжити практику роботи з дому, забезпечуючи при цьому належну технічну підтримку та безпеку даних.

#### 2. Покращення соціальних гарантій

– Забезпечення прав працівників: Впровадження кращих соціальних гарантій, таких як оплачувані відпустки, лікарняні, підтримка у разі народження дитини тощо, допоможе підвищити рівень задоволення працівників та знизити плинність кадрів.

– Додаткові пільги: Запровадження додаткових пільг, таких як медичне страхування та програми добробуту, може суттєво підвищити мотивацію працівників.

#### 3. Оптимізація робочих процесів

– Використання новітніх технологій: Впровадження сучасних технологій управління, таких як ERP-системи, допоможе оптимізувати робочі процеси, підвищити прозорість і знизити витрати.

- Принципи кайдзен: Впровадження принципів безперервного покращення дозволить підвищити ефективність роботи на всіх рівнях управління.

#### 4. Розвиток корпоративної культури

- Підтримка командної роботи: Розвиток сприятливої корпоративної культури, що включає заходи з підвищення командної роботи та взаємопідтримки, сприятиме підвищенню ефективності роботи.

- Програми мотивації та розвитку: Впровадження програм мотивації, що включають як матеріальні, так і нематеріальні заохочення, допоможе залучити та утримати талановитих працівників.

#### 5. Результат-орієнтований підхід

- Фокус на результатах: Перехід до системи управління, орієнтованої на результати, дозволить працівникам мати більше свободи у виборі способів досягнення цілей, що сприятиме підвищенню їх мотивації та продуктивності.

- Використання Agile та Scrum: Впровадження гнучких методологій управління проектами, таких як Agile та Scrum, дозволить швидко адаптуватися до змін і ефективно керувати проектами.

Розглянуті напрями модернізації забезпечують комплексний підхід до вдосконалення управлінських процесів і можуть значно вплинути на досягнення стратегічних цілей підприємств. Впровадження вищезазначених напрямів модернізації дозволить українським установам стати більш конкурентоспроможними, ефективними та здатними швидко реагувати на виклики сучасного ринку. Це сприятиме загальному розвитку економіки та підвищенню якості управління на всіх рівнях.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко Т.М. Ефективне планування робочого часу: методичні рекомендації: методичний посібник. Полтавський національний педагогічний університет. 2018. 120 с. URL: <https://www.pnpu.edu.ua/planning-time/andru.pdf>
2. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 50-51, ст.572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/ed20150920#Text>
3. Гончарук І.В. Планування і організація робочого часу: практичний посібник. Львівський національний університет. 2019. 155 с. URL: <https://www.lnu.edu.ua/planning-organization/goncharuk.pdf>
4. Зайцева О.А. Оптимізація робочого часу менеджера: навч. посібник. Київський національний економічний університет. 2014. 220 с. URL: <https://www.kneu.edu.ua/optimization-time/zaytseva.pdf>
5. Івасишина Н.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вісник Національного транспортного університету. 2011. № 24(1). 314–317 с.
6. Кодекс законів про працю України 23.07.1996 № 322-08. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1971, № 50, ст. 375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
7. Козак П. З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.8. 392-398 с.
8. Конституція України : офіц. текст. Київ. 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
9. Крамаренко Г.О. Управління часом: методи та техніки: навч. посібник. Харківський національний університет. 2015. 180 с. URL: <https://www.khnu.edu.ua/management-time/krama.pdf>
10. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. 243 с.

11. Куліш Г.М. Організація праці менеджера. Вид-во КНУТД. 2010. 245 с. URL: [https://www.library.knutd.edu.ua/doc/Dis/KNUTD\\_2010\\_2565.pdf](https://www.library.knutd.edu.ua/doc/Dis/KNUTD_2010_2565.pdf)
12. Мельник Т.Г. Менеджмент і організація робочого часу: навч посібник. Вінницький національний технічний університет. 2015. 210 с. URL: <https://www.vntu.edu.ua/management-time/melnik.pdf>
13. Минчинська І. В. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка”. 2013. Том 14. № 3. 148–161 с.
14. Наумік К. Г., Григоренко А. М., Ушкальов В. В. Організація діяльності державного службовця : навч. посібник. Харків: Вид. ХНЕУ. 2011. 320 с. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/4461/1/Ушкальов\\_Організація%20діяльності.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/4461/1/Ушкальов_Організація%20діяльності.pdf)
15. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 №2801- XII. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 4, ст.19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
16. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
17. Прохорчук С.В. Управління персоналом: зарубіжний досвід. Бізнес-навігатор. 2014. № 2. 208–211 с.
18. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 2, ст. 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр#Text>
19. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2016, № 4, ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>



20. Про культуру : Закон України від 14.12.2010 № 1432-IX. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 24, ст.168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>

21. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>

22. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z970280?an=917421>

23. Про місцеві вибори : Закон України від 14.07.2015 № 595-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 37-38, ст.366. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-19#Text>

24. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст. 121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>

25. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 №214- VII. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380. URL: <https://base.kristti.com.ua/?p=5895>

26. Про основи містобудування : Закон України від 16.11.1992 № 2780-XII. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 52, ст.683. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2780-12#Text>

27. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 41, ст.546. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>

28. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.2.2011 №3038- VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 34, ст.343. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>

29. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

30. Про статус депутатів місцевих рад : Закон України від 11.07.2002 № 93-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 40, ст.290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text>
31. Про статус депутатів місцевих рад : Закон України від 11.07.2002 № 2849-IX. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 40, ст. 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text>
32. Регламент Хмельницької обласної ради від 22.12.2017, № 49-17. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/2019/08/reglament-z-usima-zminami-2.doc>
33. Савченко М.О. Методи управління часом для менеджерів: практичний посібник. Запорізький національний університет. 2017. 195 с. URL: <https://www.znu.edu.ua/time-management/savchenko.pdf>
34. Сепета В. В. Світовий досвід у питаннях управління персоналом підприємств. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький. 2018. № 6. Том 1. 191-195 с. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018\\_6/jrn/pdf/37.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018_6/jrn/pdf/37.pdf)
35. Сидоренко Л.М. Тайм-менеджмент у сучасних умовах. Українська академія державного управління. 2017. 175 с. URL: <https://www.academy.gov.ua/time-management/sidorenko.pdf>
36. Хмельницька обласна рада : офіц. сайт. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/>
37. Чорнобай О.В. Тайм-менеджмент: основи і практика. Одеський національний університет. 2016. 200 с. URL: <https://www.onu.edu.ua/time-management/chornobay.pdf>
38. Яковенко П.В. Організація праці менеджера: теорія і практика. Дніпровський національний університет. 2018. 240 с. URL: <https://www.dnu.edu.ua/organization-work/yakovenko.pdf>
39. Gary Hamel. "The Future of Management". Harvard Business Review Press. 2007. 288 с. URL: <https://www.amazon.com/Future-Management-Gary-Hamel/dp/1422102505>

40. Henry Mintzberg. "The Nature of Managerial Work". Harper & Row. 1973. 298 c. URL: <https://www.amazon.com/Nature-Managerial-Work-Henry-Mintzberg/dp/0060445564>
41. Jeffrey Pfeffer i Robert I. Sutton. "Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management". Harvard Business Review Press. 2006. 276 c. URL: <https://www.amazon.com/Hard-Facts-Dangerous-Half-Truths-Nonsense/dp/1591398622>
42. John P. Kotter. "Leading Change". Harvard Business Review Press. 1996. 256 c. URL: <https://www.amazon.com/Leading-Change-New-Preface-Author/dp/1422186431>
43. Linda A. Hill. "Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership". Harvard Business Review Press. 2003. 448 c. URL: <https://www.amazon.com/Becoming-Manager-Master-Challenges-Leadership/dp/1591391822>
44. Michael E. Porter. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". Free Press. 1980. 397 c. URL: <https://www.amazon.com/Competitive-Strategy-Techniques-Analyzing-Industries/dp/0684841487>
45. Peter Drucker. "The Effective Executive". Harper & Row. 1967. 178 c. URL: <https://www.amazon.com/Effective-Executive-Definitive-Harperbusiness-Essentials/dp/0060833459>
46. Top 15 Agile Project Management Books All PMs Must Read. URL: <https://thedigitalprojectmanager.com>

**Виконала:** студентка 4 курсу  
за спеціальністю 281  
Публічне управління та  
адміністрування денної  
форми навчання

\_\_\_\_\_ Анастасія ЛЕНЧУК

**Науковий керівник:**  
професор кафедри  
публічного управління та  
адміністрування, доктор наук  
з державного управління,  
доцент

\_\_\_\_\_ Володимир КОПАНЧУК

**Робота допущена до  
захисту:**  
завідувач кафедри публічного  
управління та  
адміністрування, д.держ.упр.,  
професор

\_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ