

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

«Допущена до захисту»

Зав. кафедри ЕМКД

канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«20» грудня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД

№7 від «20» грудня 2024 р.)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на другому (магістерському) рівні вищої освіти

на тему:

на тему: «**Підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників (на прикладі Ганнівської сільської ради)**»

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Публічне управління та  
адміністрування»  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
групи ПА-23М

\_\_\_\_\_ Карина КАЦОФАН

«20» грудня 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Наталія ГЛЕВАЦЬКА

«20» грудня 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук, доцент

Тетяна МЕЛЬНИК

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКИ КАДРІВ	7
1.1. Особливості підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників	7
1.2. Європейський та світовий досвід побудови ефективної системи підвищення кваліфікації працівників	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКИ ПРАЦІВНИКІВ ГАННІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ	20
2.1. Загальна характеристика Ганнівської сільської ради	20
2.2. Аналіз процесу відбору та підвищення кваліфікації працівників	29
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКИ ПРАЦІВНИКІВ	39
3.1. Організація та проведення опитування для визначення потреб працівників Ганнівської сільської ради у підвищенні кваліфікації	39
3.2. Рекомендації щодо покращення системи підвищення кваліфікації працівників Ганнівської сільської ради	47
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	59

## ВСТУП

У сучасних умовах глобальних змін та реформ в Україні, одним із ключових напрямків ефективного розвитку органів місцевого самоврядування є постійне підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників. Зокрема, це стосується працівників сільських рад, чия діяльність безпосередньо впливає на забезпечення якісних послуг для населення та сталий розвиток територіальних громад. З метою підвищення ефективності управлінської роботи, необхідно забезпечити відповідну підготовку фахівців, які здатні адаптуватися до нових викликів, реалізувати стратегічні ініціативи та реагувати на зміни в законодавстві.

Завдяки реформі децентралізації, сільські ради отримали нові повноваження, що вимагає від їх працівників набуття нових знань і навичок у різних сферах, таких як управління, фінанси, право, соціальні послуги тощо. У зв'язку з цим актуальність теми підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників сільських рад набуває особливої ваги, оскільки від професіоналізму кадрів залежить не тільки успішне функціонування органів місцевого самоврядування, але й загальний рівень розвитку громад.

Метою нашої кваліфікаційної роботи є дослідження важливості підвищення кваліфікації працівників сільських рад, а також аналіз ефективних методів та стратегій перепідготовки, що дозволяють підготувати кадри до сучасних викликів і забезпечити належний рівень управлінської діяльності на місцевому рівні.

Завдання нашого дослідження є:

- проаналізувати теоретичні основи підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, зокрема в контексті органів місцевого самоврядування;
- дослідити існуючу практику підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників у Ганнівській сільській раді;

- визначити потреби та проблеми, що виникають у процесі підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників на місцевому рівні;

- розробити рекомендації щодо удосконалення процесу підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників Ганнівської сільської ради.

Об'єкт дослідження: процес підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників в органах місцевого самоврядування, зокрема на прикладі Ганнівської сільської ради.

Предмет дослідження: методи та форми підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників у Ганнівській сільській раді, а також фактори, що впливають на їхню професійну підготовку та розвиток.

У кваліфікаційній роботі використано такі методи дослідження: аналізу документів та статистичних даних, соціологічні методи, методи порівняння та спостереження.

Практична цінність дослідження полягає в зборі даних про потреби працівників Ганнівської сільської ради у підвищенні кваліфікації. Це дає змогу створити спеціалізовані навчальні курси та тренінги, що відповідають цим потребам, сприяючи покращенню їхніх знань та навичок, а також підвищенню ефективності роботи працівників і досягненню цілей організації.

Наукова новизна даного дослідження полягає в розробці комплексного підходу до підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників органів місцевого самоврядування на прикладі Ганнівської сільської ради. Вперше в контексті цієї конкретної ради вивчається реальний стан потреб працівників у навчанні.

Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (7 листопада 2024 р., м. Кропивницький).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 29 найменувань, 7 рисунків, 7 таблиць, 5 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 59 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКИ КАДРІВ

#### **1.1. Особливості підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників**

Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів є невід'ємною частиною сучасного розвитку професійної діяльності. У світі постійних змін, викликаних технологічним прогресом, глобалізацією та реформуванням різних сфер суспільного життя, потреба у професійному вдосконаленні стає надзвичайно актуальною. Цей процес відіграє важливу роль у забезпеченні відповідності знань, умінь і навичок працівників сучасним викликам, сприяючи підвищенню ефективності їхньої роботи.

Підвищення кваліфікації розуміється як процес оновлення та поглиблення професійних знань, умінь і навичок у межах спеціальності, що дозволяє працівникові відповідати сучасним вимогам професії. Основним завданням цього процесу є адаптація фахівців до змін у їхній професійній сфері, впровадження нових технологій, а також розвиток компетенцій, необхідних для виконання нових завдань.

Перепідготовка кадрів, у свою чергу, передбачає навчання нової професії або спеціальності, яке дозволяє працівникові змінити напрямок діяльності. Це особливо актуально в умовах структурних змін на ринку праці, коли виникає потреба в кадрах нових професій або галузей.

Для більш глибокого розуміння термінів «кваліфікація», «підвищення кваліфікації», «перепідготовка кадрів» використовуються різні підходи.

Функціональний підхід.

Кваліфікація розглядається як сукупність знань, умінь і навичок, які дозволяють виконувати певний набір функцій у рамках професії. Підвищення кваліфікації визначається як процес вдосконалення функціональних

компетенцій у відповідь на зміни в професійній діяльності. Перепідготовка фокусується на зміні функціональних обов'язків через освоєння нової спеціальності або професії.

Кваліметричний підхід.

У цьому підході кваліфікація вимірюється через рівень знань і навичок, які можна оцінити за допомогою стандартів або сертифікації. Підвищення кваліфікації розглядається як процес збільшення цих показників за рахунок додаткового навчання або практики. Перепідготовка включає перехід до нових стандартів кваліфікації, які відповідають іншій галузі діяльності.

Системний підхід.

Кваліфікація вивчається як складова частина системи професійної підготовки, що включає формальну освіту, неформальне навчання та самоосвіту. Підвищення кваліфікації розглядається в контексті взаємодії між працівником, роботодавцем та навчальними закладами. Перепідготовка аналізується як системний процес інтеграції нових знань і вмінь у професійну діяльність.

Історичний підхід.

Цей підхід дозволяє простежити еволюцію уявлень про кваліфікацію, підвищення кваліфікації та перепідготовку від індустріальної епохи до сучасного інформаційного суспільства. Він підкреслює зміну акцентів з вузькоспеціалізованих умінь до широкого спектру компетенцій і адаптивності.

Компетентнісний підхід.

У межах цього підходу кваліфікація визначається через компетенції, необхідні для виконання професійних завдань. Підвищення кваліфікації спрямоване на розширення або поглиблення ключових компетенцій у межах наявної спеціальності. Перепідготовка передбачає опанування нового набору компетенцій, необхідного для іншої сфери діяльності.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка відіграють ключову роль у забезпеченні професійного розвитку кадрів. Серед їхніх основних функцій можна виділити:

1. Адаптація до змін: Забезпечують здатність працівників швидко пристосовуватися до змін у професійному середовищі, нових технологій та стандартів.
2. Підвищення продуктивності: Допомагають оптимізувати робочі процеси, підвищуючи якість та ефективність виконання завдань.
3. Розвиток інноваційного мислення: Сприяють формуванню здатності генерувати нові ідеї та впроваджувати інновації.
4. Конкурентоспроможність на ринку праці: Допомагають працівникам залишатися затребуваними фахівцями у своїй галузі.

Існує декілька підходів до організації процесу підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

**Традиційний підхід:** Передбачає використання класичних форм навчання, таких як лекції, семінари, тренінги. Наприклад, лекції можуть охоплювати теми, пов'язані з новітніми законодавчими змінами чи технічними аспектами професії, тоді як семінари часто використовуються для обговорення кейсів або практичного вирішення завдань. Цей підхід забезпечує систематичність та структурованість отримання знань.

**Інноваційний підхід:** Використовує сучасні технології, такі як онлайн-курси, вебінари, віртуальні тренінги. Наприклад, популярними платформами є Coursera, Udemy, LinkedIn Learning, які пропонують широкий спектр програм для різних спеціальностей. Також активно застосовуються інтерактивні інструменти, як-от Zoom або Microsoft Teams, для проведення віртуальних тренінгів. Він надає можливість навчатися дистанційно, що є важливим у сучасному динамічному світі.

**Інтерактивний підхід:** Зосереджується на активній участі слухачів у навчальному процесі. Це можуть бути рольові ігри, наприклад, симуляція переговорів між роботодавцем і працівником або моделювання реальних

виробничих ситуацій. Кейс-стаді включають аналіз реальних проблем підприємства, таких як оптимізація робочого процесу чи впровадження нових технологій. Групові проекти можуть охоплювати створення стратегій розвитку компанії або розробку інноваційних рішень, що сприяють розвитку практичних навичок.

Індивідуальний підхід: Враховує індивідуальні потреби та особливості кожного працівника, створюючи програми навчання, які відповідають його професійним запитам. Для ідентифікації таких потреб можуть застосовуватися опитування, інтерв'ю, оцінка компетенцій за допомогою тестувань або анкетування. Також важливо враховувати результати атестацій працівників і їхні професійні цілі, що дозволяє адаптувати програми під конкретні запити.

Моделі підвищення кваліфікації дозволяють адаптувати навчання до потреб організації і забезпечують розвиток необхідних компетенцій для досягнення високої продуктивності та ефективності працівників. Розглянемо які існують моделі підвищення кваліфікації.

1. Традиційна модель — передбачає навчання через лекції, семінари та курси, що проводяться у спеціалізованих навчальних закладах або на базі організації. Ця модель зазвичай базується на очному навчанні.

2. Модель безперервного навчання — фокусується на тому, щоб процес підвищення кваліфікації був постійним і інтегрованим у щоденну роботу. Вона включає регулярні тренінги, вебінари та онлайн-курси.

3. Модель дистанційного навчання — включає використання онлайн-платформ і ресурсів для навчання працівників, що дає можливість проходити курси незалежно від місця перебування.

4. Компетентнісна модель — орієнтована на розвиток конкретних компетенцій працівників, що відповідають вимогам професії чи посади. Навчання в такій моделі часто включає індивідуальні програми розвитку.

Особливості підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників залежать від різних чинників, таких як потреби організації, вимоги ринку

праці, рівень розвитку технологій і змін у законодавстві. Підвищення кваліфікації і перепідготовка є важливими етапами в професійному розвитку працівників і мають низку характерних рис, які визначають їх ефективність та успішність. Ось кілька основних аспектів.

### 1. Підвищення кваліфікації.

Підвищення кваліфікації передбачає вдосконалення професійних знань і навичок працівників у межах їх поточної професії або посади. Це процес, який допомагає адаптуватися до змін, що відбуваються в технологіях, методах роботи та вимогах ринку праці. Основні особливості підвищення кваліфікації:

- оновлення знань та навичок: працівники отримують нову інформацію або вдосконалюють існуючі професійні компетенції, що дозволяє їм підвищити ефективність роботи;

- актуалізація професійних вимог: підвищення кваліфікації здійснюється у відповідь на зміни в професійних стандартах, нові технології та методи роботи;

- короткостроковість навчання: курси підвищення кваліфікації зазвичай тривають від кількох днів до кількох тижнів, з акцентом на практичні навички;

- індивідуальний підхід: програми можуть бути адаптовані до потреб конкретного працівника або групи, що дозволяє враховувати особливості професійного розвитку;

- можливість комбінування різних форм навчання: Поєднання очних занять, онлайн-курсів, тренінгів та самостійної роботи.

### 2. Перепідготовка працівників.

Перепідготовка означає зміну професії або спеціалізації працівника, коли це необхідно через вимоги ринку праці, кризу на підприємстві чи зміну кар'єрних орієнтирів. Це складніший процес, ніж підвищення кваліфікації, і має такі особливості:

- зміна професійної орієнтації: перепідготовка передбачає кардинальну зміну фаху, коли працівник набуває нових знань і навичок для роботи в іншій галузі чи на іншій посаді;

- більш тривалий період навчання: перепідготовка потребує більше часу та ресурсів, оскільки вона включає вивчення основ нової професії або спеціалізації;

- глибоке занурення у нову галузь: працівники не просто вдосконалюють існуючі навички, а й набувають нових знань, іноді з нуля, що потребує комплексного підходу в навчанні;

- практична орієнтація: програми перепідготовки часто мають високий відсоток практичних занять, що дозволяє швидше адаптуватися до нової роботи;

- підвищення мобільності на ринку праці: перепідготовка дозволяє працівникам отримати можливість працювати в інших галузях, що сприяє їх професійній мобільності.

3. Особливості організації підвищення кваліфікації та перепідготовки в організаціях. Процес підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників має низку організаційних і управлінських особливостей, зокрема:

- індивідуалізація навчання: врахування потреб конкретних працівників, їх кар'єрних планів, знань і досвіду, а також потреб організації;

- аналіз потреб в навчанні: попереднє вивчення професійних вимог і потреб працівників для визначення напрямків підвищення кваліфікації або перепідготовки;

- залучення зовнішніх навчальних закладів: У багатьох випадках організації співпрацюють із навчальними закладами, тренінговими центрами та консультантами для проведення навчання;

- гнучкі форми навчання: можливість вибору між очними, дистанційними, змішаними та самостійними формами навчання дозволяє забезпечити максимальну доступність програм для працівників;

- підтримка з боку роботодавця: організація має забезпечити працівників необхідними ресурсами для навчання, включаючи оплачувану відпустку на час навчання, доступ до необхідних матеріалів та інструментів;

- моніторинг і оцінка ефективності: оцінка результативності навчання і його впливу на підвищення продуктивності працівників або досягнення цілей організації.

#### 4. Сучасні тенденції в підвищенні кваліфікації та перепідготовці.

З розвитком технологій і змін на ринку праці виникають нові підходи до навчання працівників:

- цифровізація навчання: вебінари, онлайн-курси, платформи для самоосвіти і мобільні додатки стали важливими інструментами підвищення кваліфікації;

- гнучкі програми навчання: більше уваги приділяється створенню програм, які дозволяють працівникам поєднувати навчання з роботою;

- менторство та коучинг: зростає популярність індивідуальних форм навчання, таких як менторство і коучинг, які дають змогу більш персоналізовано підходити до розвитку працівників;

- навчання впродовж усього життя: підвищення кваліфікації розглядається як безперервний процес, що забезпечує працівникам можливості для постійного розвитку і адаптації до змін.

#### 5. Виклики та проблеми підвищення кваліфікації та перепідготовки.

Незважаючи на значні переваги, процес підвищення кваліфікації і перепідготовки стикається з певними викликами:

- низька мотивація працівників: не всі працівники зацікавлені в навчанні або в зміні професії, що може призвести до низької ефективності навчальних програм;

- недостатнє фінансування: не всі організації можуть забезпечити необхідний рівень фінансування для проведення комплексних програм навчання;

- інформаційна перенасиченість: працівники можуть відчувати перевантаження від великої кількості інформації, що призводить до втрати мотивації і зацікавленості в навчанні;

- невідповідність програм реальним потребам: програми підвищення кваліфікації можуть не повною мірою відповідати швидким змінам на ринку праці або специфічним вимогам організацій.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників є важливими етапами розвитку професійних компетенцій. Особливості цих процесів залежать від потреб працівників і вимог організацій. Для їх ефективної реалізації необхідно забезпечити гнучкість, адаптивність і індивідуальний підхід до навчання, враховуючи сучасні тенденції та вимоги ринку праці.

## **1.2. Європейський та світовий досвід побудови ефективної системи підвищення кваліфікації працівників**

Підвищення кваліфікації працівників — це не лише важливий елемент корпоративної стратегії, але й необхідна складова розвитку економіки на глобальному рівні. У багатьох країнах світу були розроблені різноманітні моделі та підходи до професійного навчання, які сприяють підвищенню кваліфікації та адаптації працівників до швидко змінюваного ринку праці. Європейські та світові системи підвищення кваліфікації персоналу надають цінний досвід для країн, які прагнуть модернізувати свою освітню і трудову політику.

### **1. Європейський досвід підвищення кваліфікації.**

У країнах Європи система підвищення кваліфікації персоналу ґрунтується на концепції безперервної освіти, яка дозволяє працівникам залишатися конкурентоспроможними на ринку праці в умовах глобалізації та технологічних змін.

### 1.1. Європейські програми та ініціативи

Європейський Союз активно підтримує ініціативи щодо розвитку кваліфікацій персоналу через різноманітні програми та проекти:

- програма Erasmus+ — одна з найбільш відомих програм для розвитку кваліфікації в Європі, вона забезпечує можливості для мобільності студентів, працівників та молоді в межах Європи, що дозволяє обмінюватися досвідом, розширювати професійні навички та збільшувати міжкультурну компетенцію;

- програма для дорослих (Erasmus+ для дорослих) — частина програми Erasmus+, спрямована на забезпечення можливостей для професійного розвитку дорослих осіб через курси, тренінги та стажування;

- Європейська кваліфікаційна рамка (EQF) — це інструмент, який сприяє узгодженості кваліфікацій та надає можливість їх взаємного визнання в різних країнах Європейського Союзу, це допомагає забезпечити мобільність працівників і їх ефективну адаптацію до міжнародного ринку праці.

### 1.2. Приклад Німеччини: дуальна система освіти.

Німеччина є одним із лідерів у використанні дуальної освіти. Дуальна система освіти поєднує теоретичні заняття з практичними тренінгами на підприємствах, що дає змогу студентам і працівникам одразу застосовувати набуті знання на практиці.

- дуальна освіта: вона складається з навчання в професійних училищах та стажувань безпосередньо на підприємствах. Студенти отримують теоретичні знання в школах і одночасно проходять практику в реальних умовах. Це дає змогу забезпечити відмінну підготовку спеціалістів, які готові до роботи без додаткової адаптації на підприємстві;

- програми післядипломної освіти: Після отримання базової кваліфікації працівники можуть продовжувати навчання за спеціалізованими програмами, що дозволяє їм удосконалювати свої навички відповідно до змін на ринку праці та нових технологій.

### 1.3. Приклад Швеції: безперервне навчання та державні ініціативи.

Швеція надає велике значення постійному професійному розвитку, пропонуючи широкий спектр можливостей для підвищення кваліфікації працівників.

Фонди для навчання та розвитку: у Швеції існує державний фонд, який фінансує курси для працівників у різних сферах. Це дає можливість організаціям та окремим працівникам отримувати фінансування для навчання без додаткових витрат з їхнього боку.

Адаптація до технологічних змін: Швеція активно підтримує професійну освіту в сфері інформаційних технологій та інженерії. Програми навчання часто орієнтовані на новітні технології, що допомагає працівникам бути в курсі останніх змін на ринку праці.

## 2. Світовий досвід підвищення кваліфікації.

Поряд з європейським досвідом, різні країни світу також мають свої унікальні підходи до підвищення кваліфікації, що орієнтуються на особливості їхніх економічних і соціальних умов.

### 2.1. Приклад США: масові онлайн-курси та професійні сертифікати.

У США система підвищення кваліфікації базується на високій доступності онлайн-освіти, що дозволяє працівникам у будь-який час і з будь-якого місця отримувати нові знання та навички.

MOOCs (Massive Open Online Courses). Це платформи, такі як Coursera, edX, Udacity, пропонують безкоштовні або доступні за плату онлайн-курси, що дозволяють учасникам отримати сертифікати від провідних університетів і компаній.

Професійні сертифікаційні програми: важливу роль у підвищенні кваліфікації відіграють різні професійні сертифікати. Вони дозволяють працівникам підтвердити свої кваліфікації в конкретних галузях, що забезпечує мобільність на ринку праці.

## 2.2. Приклад Японії: корпоративні тренінги та VR-технології.

Японія активно використовує передові технології для підвищення кваліфікації працівників. Наприклад, в Японії корпорації мають розвинуту систему навчання своїх працівників, що включає інноваційні методи, такі як віртуальна реальність.

Корпоративне навчання. Японські компанії організують внутрішні тренінги, орієнтовані на специфіку їх діяльності, що дозволяє адаптувати працівників до нових вимог і технологій.

Використання VR-технологій. В Японії для навчання працівників активно застосовують віртуальну реальність. Це дозволяє створювати реалістичні умови для тренувань, наприклад, у сфері технічних спеціальностей або виробництва.

## 2.3. Приклад Австралії: система національних кваліфікацій (AQF).

Австралія використовує добре розвинену національну систему кваліфікацій, яка дає змогу забезпечити стандартизацію освіти та професійного навчання по всій країні.

Національна система кваліфікацій (AQF). Вона охоплює всі рівні освіти від початкової до післядипломної та гарантує відповідність навчальних програм вимогам ринку праці. Кожен рівень кваліфікації чітко визначає, які навички та знання повинні бути набуті на конкретному етапі освіти.

Професійні курси та тренінги. Австралійські компанії активно використовують курси для підвищення кваліфікації своїх працівників, при цьому велика частина навчання базується на міжнародних стандартах і сертифікаціях.

У таблиці 1.1 відображені підходи до підвищення кваліфікації в різних країнах у порівнянні. Таблиця демонструє різні підходи до підвищення кваліфікації працівників у шести країнах та регіонах, що є лідерами у впровадженні ефективних систем професійного навчання. Кожен з підходів має свої унікальні особливості, що враховують культурні, економічні та технологічні контексти кожної країни.

Таблиця 1.1 – Порівняння підходів до підвищення кваліфікації в різних країнах

<b>Країна</b>	<b>Основні форми підвищення кваліфікації</b>	<b>Ключові особливості</b>
<b>ЄС</b>	Програма Erasmus+, курси підвищення кваліфікації, дуальна освіта	Мобільність, взаємне визнання кваліфікацій, інтеграція освіти та трудового ринку.
<b>Німеччина</b>	Дуальна освіта, професійні курси, стажування	Комбінація теорії та практики, орієнтація на ринок праці, постійне вдосконалення кваліфікацій.
<b>Швеція</b>	Курси для дорослих, фонд для навчання	Державне фінансування навчання, високий рівень адаптації до нових технологій та вимог ринку праці.
<b>США</b>	MOOCs, сертифікаційні програми	Висока доступність онлайн-освіти, система професійних сертифікатів для підтвердження кваліфікацій.
<b>Японія</b>	Корпоративні тренінги, VR для навчання	Високий рівень технологічної підготовки працівників, інтеграція інноваційних технологій в процес навчання.
<b>Австралія</b>	Національна кваліфікація, професійні курси	Система стандартів для кваліфікацій, інтеграція з ринком праці, підтримка навчання впродовж життя.

*Джерело: складено на основі [5,10,15]*

Загальні висновки з аналізу таблиці 1.1:

1) мобільність та доступність: усі країни, представлені в таблиці, акцентують увагу на мобільності та доступності освітніх програм. Від ЄС до США надається можливість легко отримувати нові знання та сертифікації, що підвищує конкурентоспроможність працівників;

2) інтеграція з ринком праці: більшість країн, особливо Німеччина, Швеція та Австралія, орієнтують свої освітні програми на адаптацію працівників до вимог ринку праці. Практичне навчання та профорієнтовані курси займають важливе місце в цих системах;

3) інновації у навчанні: Японія та США активно інтегрують новітні технології (віртуальна реальність, онлайн-курси), що дозволяє створювати нові можливості для ефективного навчання та підвищення кваліфікації.

Ці підходи дозволяють країнам забезпечити високий рівень підготовки своїх працівників, що, в свою чергу, сприяє економічному зростанню та соціальному розвитку.

Досвід європейських країн та інших частин світу в галузі підвищення кваліфікації працівників показує важливість комплексного підходу до професійної освіти. Зокрема, інтеграція навчання з практичною діяльністю, використання інноваційних технологій та постійне оновлення програм відповідно до потреб ринку є основними факторами успіху.

Загалом, європейський та світовий досвід показує важливість інтеграції професійного навчання в систему соціальної і економічної політики. Врахування новітніх технологій, державне фінансування освіти та адаптація навчальних програм до змін на ринку праці сприяють успішному розвитку кваліфікаційної системи.

Інтеграція системи підвищення кваліфікації з ринком праці, розвиток онлайн-освіти та використання інноваційних технологій, таких як VR, є ключовими факторами, які дозволяють створити ефективну систему підвищення кваліфікації. Україна, як і багато інших країн, може впроваджувати ці передові підходи, забезпечуючи тим самим підвищення кваліфікації працівників і їхню адаптацію до нових економічних і технологічних умов.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКИ ПРАЦІВНИКІВ ГАННІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

#### 2.1. Загальна характеристика Ганнівської сільської ради

Ганнівська сільська територіальна громада розташована в Україні, в межах Новоукраїнського району Кіровоградської області. Вона об'єднала три сільські ради: Ганнівську, Григорівську та Шишкинську. У 2020 році до складу громади приєдналися ще дві сільські ради: Приютівська та Кропивницька (див. рисунок 2.1).

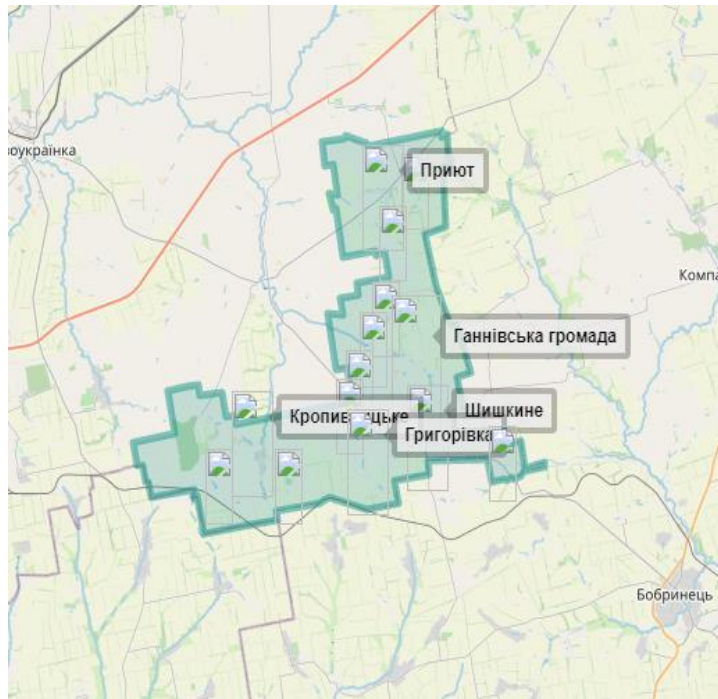


Рисунок 2.1 – Населені пункти, що належать до складу Ганнівської об'єднаної територіальної громади

Джерело: [19]

Ганнівська сільська територіальна громада є адміністративно-територіальною одиницею та органом місцевого самоврядування, що створюється та функціонує згідно з положеннями Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Основними напрямками її діяльності є розробка та реалізація місцевих програм і проєктів, ефективне управління фінансами, раціональне використання природних ресурсів, підтримка підприємництва та створення нових робочих місць. Крім того, громада забезпечує дотримання законодавчих норм і нормативно-правових актів у важливих сферах, таких як благоустрій, житлово-комунальні послуги, соціальний захист, охорона здоров'я, культура, освіта та спорт.

Адміністративний центр громади — село Ганнівка, яке розташоване на відстані 47 км від районного центру та залізничної станції «Новоукраїнка», а також за 70 км від обласного центру — міста Кропивницький. За 5 км від села проходить асфальтована дорога, що веде до міста Новоукраїнка та міста Кропивницький.

Площа громади становить 295,0533 км<sup>2</sup>. Станом на 1 січня 2023 року, загальна кількість жителів Ганнівської сільської територіальної громади складає 3505 осіб. До складу громади входять 13 населених пунктів:

- 1) село Громуха;
- 2) село Юр'ївка;
- 3) село Шишкіне;
- 4) село Григорівка;
- 5) село Трудолюбівка;
- 6) село В'юнки;
- 7) село Приют;
- 8) село Шутеньке;
- 9) село Острівка;
- 10) село Караказелівка;
- 11) село Вільні Луки;
- 12) село Кропивницьке;
- 13) село Куликова Балка.

Густота населення складає 11,9 осіб/км<sup>2</sup>.

Ганнівська сільська територіальна громада була утворена 30 квітня 2017 року. Основні напрямки її діяльності спрямовані на вирішення ключових завдань місцевого розвитку, зокрема в таких сферах, як благоустрій, управління житлово-комунальним господарством, підтримка розвитку місцевого бізнесу, підтримка малого та середнього підприємництва, а також розвиток культури, освіти, охорони здоров'я та інфраструктури.

Організаційна структура Ганнівської сільської територіальної громади включає кілька основних елементів для ефективного управління та розвитку.

Головою громади є Людмила Дмитрівна Гаразда, яка відповідає за загальне управління та розвиток громади.

Сільські ради: Громада утворена об'єднанням кількох сільських рад, кожна з яких відповідає за адміністративне управління певними населеними пунктами:

Ганнівська сільська рада – для сіл: Ганнівка, Громуха, Шутеньке, Юр'ївка.

Григорівська сільська рада – для сіл: Григорівка, Караказелівка.

Шишкинська сільська рада – для сіл: Шишкине, Острівка.

Кропивницька сільська рада – для сіл: Кропивницьке, Вільні Луки, Трудолюбівка.

Приютівська сільська рада – для сіл: Приют, В'юнки, Куликова Балка.

В організаційну структуру також входять різні відділи та управління, які відповідають за соціальні питання, освіту, культуру, економічний розвиток, інфраструктуру та інші сфери діяльності громади.

В громаді можуть бути сформовані комітети, дорадчі органи та інші платформи для взаємодії з громадянами та органами місцевого самоврядування.

Організація цієї структури забезпечує ефективне управління громадами, враховуючи специфіку та потреби кожного з населених пунктів.

Кожен відділ має відповідальність за свою конкретну сферу діяльності та очолюється керівником, який організовує та контролює роботу в межах

свого підрозділу. Така організація дозволяє ефективно розподіляти обов'язки та забезпечувати спеціалізоване управління різними аспектами розвитку громади. Голова сільської ради займає найвищу позицію в структурі та здійснює загальне керівництво всіма підрозділами та посадами ради. Він взаємодіє зі старостами та керівниками відділів для вирішення важливих питань і прийняття рішень.

Кожне село має старосту, який відповідає за управління та розвиток своєї території. Староста забезпечує комунікацію між жителями села та головою сільської ради. Керівники відділів займаються різними аспектами діяльності, зокрема фінансами, наданням адміністративних послуг, освітою тощо. Вони тісно співпрацюють з головою сільської ради, старостами та іншими підрозділами, координуючи виконання завдань у своїх сферах.

Секретар у організаційній структурі Ганнівської сільської ради виконує роль адміністративного підтримки, займається документацією, координацією зв'язків між головою, старостами та іншими членами ради, а також організацією зустрічей і засідань. Він відповідає за ведення протоколів засідань, підготовку рішень і забезпечення належного потоку інформації та комунікації серед усіх учасників ради. Окрім того, секретар організовує засідання, де обговорюються важливі питання та приймаються рішення, що стосуються розвитку та життєдіяльності сільської громади.

На 2023 рік у Ганнівській сільській територіальній громаді налічується 67 працівників (таблиця 2.1). Всі підрозділи Ганнівської селищної ради здійснюють спільну роботу з заступником селищного голови та керуючим справами виконавчого комітету, а також активно взаємодіють між собою.

Для детального аналізу даних таблиці 2.1, розглянемо кількість працівників по категоріях, питому вагу кожної категорії у загальній чисельності працівників та відхилення чисельності працівників між 2019 і 2023 роками.

Таблиця 2.1 – Структура працівників Ганнівської сільської територіальної громади

Категорії персоналу	Кількість управлінських працівників, чол.					Питома вага кожної категорії у загальній чисельності працівників, %					Відхилення +/- 2023/2019
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	
1. Керівники	10	10	11	11	11	13,3	13,8	15,2	15,9	16,4	+1
2. Спеціалісти	29	26	26	24	25	38,7	36,6	36,1	34,8	37,3	-4
3. Службовці	24	21	23	22	20	32,0	29,6	31,9	31,9	29,8	-4
4. Робітники	12	14	12	12	11	16,0	20,0	16,8	17,4	16,5	-1
Всього	75	71	72	69	67	100	100	100	100	100	-8

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

### 1. Керівники.

Кількість працівників (чол.): У 2019 році – 10, у 2023 році – 11. Загальний приріст – +1.

Питома вага: У 2019 році вона складала 13,3%, а у 2023 році – 16,4%. Це означає, що частка керівників у загальній кількості працівників зростає.

Відхилення: позитивне відхилення на +1 працівника, що може свідчити про стабільний чи навіть зростаючий рівень управлінського складу, що є важливим для ефективності управління.

### 2. Спеціалісти.

Кількість працівників (чол.): У 2019 році – 29, у 2023 році – 25. Загальний спад – -4.

Питома вага: у 2019 році їх питома вага складала 38,7%, а у 2023 році – 37,3%. Хоча кількість спеціалістів зменшилась, їх частка у загальній кількості працівників зменшилась лише незначно.

Відхилення: негативне відхилення на -4 працівників. Зменшення кількості спеціалістів може вказувати на оптимізацію або скорочення функцій, що виконуються спеціалістами.

### 3. Службовці.

Кількість працівників (чол.): У 2019 році – 24, у 2023 році – 20.  
Загальний спад – 4.

Питома вага: у 2019 році їх частка складала 32%, а у 2023 році – 29,8%.  
Відзначено незначне зменшення питомої ваги службовців у загальній чисельності працівників.

Відхилення: негативне відхилення на -4 працівників. Це свідчить про скорочення цього сегменту працівників, що може бути наслідком змін у структурі управління або автоматизації процесів.

#### 4. Робітники.

Кількість працівників (чол.): У 2019 році – 12, у 2023 році – 11.  
Загальний спад – 1.

Питома вага: у 2019 році частка робітників складала 16%, а у 2023 році – 16,5%. Незважаючи на незначне зменшення кількості працівників цієї категорії, їх частка у загальному складі працівників трохи зросла.

Відхилення: негативне відхилення на -1 працівника, що свідчить про мале скорочення робочих місць у цій категорії.

#### 5. Загальний аналіз.

Загальна кількість працівників: У 2019 році в громаді було 75 працівників, а у 2023 році – 67. Загальний спад – 8 працівників, що складає 10,7%.

Питома вага: усі категорії разом складають 100% у кожному році, тому зменшення чисельності працівників у загальному обсязі може свідчити про оптимізацію структури громади.

У Ганнівській сільській територіальній громаді відбувається поступове зменшення чисельності працівників, але при цьому питома вага керівників зростає, що може вказувати на посилення управлінської складової.

Зниження чисельності спеціалістів і службовців може бути результатом оптимізації, реорганізації або змін у функціонуванні адміністративних структур.

Загалом, скорочення персоналу на 8 осіб є відносно незначним, і, ймовірно, це частина процесу ефективнішого управління.

Рівень освіти працівників у будь-якій організації, зокрема в сільській раді, має суттєвий вплив на її ефективність і здатність виконувати завдання. Високий рівень освіти працівників сприяє розвитку організації завдяки наступним перевагам:

Що дає організації високий рівень освіти працівників:

1. Підвищення якості роботи. Освічені працівники здатні краще розуміти специфіку своєї роботи, аналізувати ситуації, приймати раціональні рішення та виконувати завдання на більш високому рівні.

2. Розвиток інновацій та прогресивних підходів. Працівники з вищою та спеціальною освітою часто впроваджують нові ідеї, застосовують сучасні технології та методики, що сприяє інноваційному розвитку організації.

3. Здатність до адаптації. Освічені кадри легше пристосовуються до змін, зокрема нових технологій, законодавчих змін та модернізації робочих процесів.

4. Ефективність комунікації. Працівники з достатнім рівнем освіти мають кращі комунікаційні навички, що сприяє поліпшенню взаємодії між співробітниками та з іншими організаціями.

5. Підвищення репутації організації. Організація з освіченим штатом виглядає більш професійно та компетентно, що підвищує її авторитет серед громадян, партнерів та інших структур.

Рівень освіти працівників визначає якість роботи організації, її конкурентоспроможність та здатність до інновацій. Для забезпечення ефективності роботи, організація повинна не лише враховувати поточний рівень освіти працівників, але й активно інвестувати в їхнє навчання та розвиток, щоб підвищувати професійний рівень колективу.

В таблиці 2.2 відображена структура працівників за рівнем освіти.

Таблиця 2.2 – Якісна структура працівників Ганнівської сільської територіальної громади за рівнем освіти

Рівень освіти	Кількість працівників					Відхилення, +/-
	2019	2020	2021	2022	2023	
1. Вища освіта	35	34	34	33	32	-3
2. Незакінчена вища	12	11	11	10	10	-2
3. Професійно-технічна освіта	13	13	13	12	12	-1
4. Середня спеціальна освіта	9	8	9	9	8	-1
5. Середня освіта	5	5	5	5	5	-
<b>Разом</b>	<b>75</b>	<b>71</b>	<b>72</b>	<b>69</b>	<b>67</b>	

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Проведемо детальний аналіз даних таблиці 2.2.

1. Вища освіта.

Динаміка: кількість працівників із вищою освітою зменшилася з 35 у 2019 році до 32 у 2023 році.

Відхилення: за п'ять років зменшення становить -3 працівники.

Причини: можливими причинами можуть бути звільнення або перехід працівників на інші посади, скорочення штату, або відсутність нових працівників із вищою освітою.

2. Незакінчена вища освіта.

Динаміка: кількість працівників із незакінченою вищою освітою знизилася з 12 у 2019 році до 10 у 2023 році.

Відхилення: зменшення складає -2 працівники.

Причини: це може свідчити про завершення навчання і перехід до категорії з вищою освітою або про зменшення попиту на працівників із таким рівнем освіти.

3. Професійно-технічна освіта.

Динаміка: залишається майже стабільною, але відбулося зменшення з 13 у 2019 році до 12 у 2022 і 2023 роках.

Відхилення: скорочення становить -1 працівник.

Причини: це може бути пов'язано з природною плінністю кадрів або зменшенням вакансій для працівників із таким рівнем освіти.

4. Середня спеціальна освіта.

Динаміка: невелике коливання: кількість працівників становила 9 у 2019, 2021, і 2022 роках, але зменшилася до 8 у 2020 і 2023 роках.

Відхилення: у порівнянні з 2019 роком скорочення становить -1 працівник.

Причини: зменшення може свідчити про оптимізацію посад або нестачу нових кадрів із таким рівнем освіти.

5. Середня освіта.

Динаміка: абсолютно стабільна. Кількість працівників із середньою освітою залишається на рівні 5 осіб протягом усіх років.

Причини: можливо, ця категорія працівників виконує певні обов'язки, що потребують стабільного штату без змін.

Чисельність працівників: Загальна кількість працівників скоротилася з 75 у 2019 році до 67 у 2023 році (-8 працівників).

Тренд: Спостерігається тенденція до зменшення кількості працівників у всіх категоріях, окрім тих, хто має середню освіту.

Можливі причини скорочення:

- оптимізація штатного розпису або скорочення вакансій;
- зменшення фінансування або змінення потреб у кадрах;
- перехід працівників до інших організацій.

Рекомендації

1. Залучення нових працівників: Зосередитись на наймі працівників із вищою та професійно-технічною освітою, оскільки ці категорії зазнали найбільшого скорочення.

2. Професійний розвиток: Організувати програми підвищення кваліфікації, щоб працівники могли перейти в інші категорії, наприклад, із незакінченої вищої до вищої освіти.

3. Утримання кадрів: Розробити заходи для підвищення мотивації та задоволеності працівників, аби зменшити плинність кадрів.

## **2.2. Аналіз процесу відбору та підвищення кваліфікації працівників**

Згідно з положеннями, визначеними в нормативному документі, що регулює процес призначення посадових осіб місцевого самоврядування в Ганнівській сільській раді, проводиться конкурсний відбір для заповнення вакантних посад. Цей конкурсний процес є важливою частиною механізму набуття посад в органах місцевого самоврядування Ганнівської сільської ради, якщо лише законодавство України чи інші нормативно-правові акти не встановлюють інший порядок призначення.

Процес відбору працівників до сільської ради складається з кількох ключових етапів. Спочатку сільська рада розміщує оголошення про відкриту вакансію, в якому зазначаються вимоги до кандидатів, основні обов'язки та інші важливі деталі посади. Потім кандидати, які зацікавлені у цій вакансії, подають свої заявки, в яких вказують інформацію про свою кваліфікацію, досвід роботи та освіти.

Після отримання заявок здійснюється первинний відбір, під час якого уважно аналізуються подані документи, щоб відібрати кандидатів, що відповідають основним вимогам посади. Ті, хто успішно проходить перший етап, отримують запрошення на співбесіду, де мають змогу обговорити з представниками сільської ради свої професійні навички, досвід роботи та інші важливі аспекти, пов'язані з посадою.

Після проведення співбесіди кандидати оцінюються з урахуванням їхніх професійних якостей, кваліфікації, ставлення до роботи та інших

важливих критеріїв. На основі цієї оцінки відбираються найбільш підготовлені кандидати. Для підтвердження їхніх даних можуть проводитися перевірки рекомендацій, запити до попередніх роботодавців або отримання відгуків. Після ухвалення рішення про прийняття на роботу з обраними кандидатами укладається офіційний трудовий контракт. Потім нові співробітники розпочинають виконання своїх обов'язків у сільській раді відповідно до встановлених посадових інструкцій та регламентів.

Процес відбору працівників до сільської ради є ключовим етапом для формування кваліфікованого та компетентного персоналу, здатного ефективно виконувати свої функції в межах діяльності ради. Оцінка та правильний вибір кандидатів сприяють розвитку організації, її успіху та створенню позитивної робочої атмосфери для всього колективу.

Комісія, що проводить конкурс на заміщення вакантних посад, формується з голови, секретаря та інших членів. Головою комісії є заступник голови, який відповідає за діяльність виконавчих органів. До складу комісії входять також головні спеціалісти та керівники відділів сільської ради. Якщо голова комісії відсутній (через відпустку, відрядження чи хворобу), його обов'язки тимчасово виконуватиме секретар комісії. У разі відсутності секретаря його функції переходять до одного з членів комісії, відповідно до рішення голови.

Члени комісії, що займається відбором працівників, повинні відповідати певним стандартам. Вони повинні мати відповідну професійну кваліфікацію, знання та досвід у відповідній галузі. Важливою вимогою є їхня здатність бути об'єктивними та неупередженими під час оцінки кандидатів, а також здатність забезпечити конфіденційність і володіти знаннями необхідних процедур і вимог відбору. Додатково, необхідно гарантувати, що члени комісії не мають родинних чи особистих зв'язків, які могли б вплинути на об'єктивність і чесність процесу відбору.

У сільській раді деякі переміщення посадових осіб можуть здійснюватися без проведення конкурсу. Наприклад, керівництво ради має

право ухвалювати рішення про переведення працівника на іншу посаду з урахуванням його кваліфікації, досвіду та потреб органу місцевого самоврядування. Також можуть мати місце внутрішні переміщення, коли працівник з одного відділу чи служби переводиться на вакантну посаду в межах сільської ради. Крім того, може використовуватися кадровий резерв, де працівники, що вже підготовлені до вищих посад, можуть бути переведені без конкурсу. Результати таких переміщень визначаються відповідно до політики та внутрішніх правил сільської ради.

Ключовими аспектами роботи з кадровим резервом є оцінка та аналіз потенціалу співробітників, розвиток їхніх професійних і лідерських якостей, а також постійний моніторинг і оновлення резерву. Внутрішні огляди та оцінювання дають змогу виявити співробітників з високим потенціалом для виконання посад більшого рівня. Процес оцінки талантів включає використання різних методів, таких як тестування, для визначення сильних сторін і компетенцій кандидатів. Розвиток потенціалу передбачає створення індивідуальних планів для працівників, які мають перспективу, з метою підвищення їхніх навичок і знань. Моніторинг і оновлення кадрового резерву забезпечують актуальність і готовність співробітників до виконання більш складних і відповідальних завдань.

Створення ефективної системи роботи з кадровим резервом у сільській раді має велике значення для стабільного функціонування та розвитку організації. Вона спрямована на виявлення талановитих і перспективних працівників, їх підготовку та забезпечення готовності до виконання важливих посад у майбутньому.

Належно організована система формування кадрового резерву дозволяє організації підтримувати постійний доступ до кваліфікованих кадрів, які мають потенціал для подальшого розвитку та лідерства. Це дає змогу планувати кадрові зміни на майбутнє, враховувати зміни в організаційних потребах та оперативно реагувати на відкриття вакансій вищого рівня.

Система роботи з кадровим резервом також включає моніторинг і оцінку прогресу кандидатів, надання їм можливостей для навчання та розвитку, а також управління їх переміщенням і кар'єрним ростом. Це сприяє гнучкості та ефективності в управлінні персоналом, розвитку талантів і підтримці кар'єрного зростання працівників.

Загалом, ефективно організована система кадрового резерву в сільській раді допомагає забезпечити стабільність, конкурентоспроможність і розвиток організації, гарантуючи високу кваліфікацію кадрів і їх здатність до ефективного вирішення майбутніх викликів.

Отже, створений кадровий резерв має кілька важливих переваг, а саме:

- повна оцінка наявного кадрового потенціалу, що дозволяє не упустити перспективних працівників.
- організація систематичного вивчення та цілеспрямованої підготовки кадрів, що відповідають актуальним потребам.
- зменшення ймовірності помилок під час призначення на посади та переміщення працівників.
- забезпечення наявності кваліфікованих спеціалістів для заповнення вакантних посад і тимчасового виконання обов'язків.
- зниження витрат на найм та навчання нових співробітників.
- сприяння розвитку внутрішнього потенціалу працівників, стимулювання їх мотивації та кар'єрного зростання.

Загалом, ефективно організована система кадрового резерву в сільській раді сприяє стабільності, конкурентоспроможності та розвитку організації, гарантуючи високу кваліфікацію працівників та їх здатність справлятися з майбутніми викликами.

Атестація працівників – це процес, спрямований на оцінювання їхніх знань, навичок, досвіду та професійних компетенцій. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні високого рівня кваліфікації та продуктивності працівників у сільських радах.

Основною метою атестації є визначення професійних можливостей працівників, рівня їхніх знань і вмінь, а також виявлення потенціалу для подальшого розвитку. Цей процес допомагає встановлювати високі стандарти роботи та вдосконалювати професійні практики.

Атестація працівників здійснюється кожні чотири роки для оцінювання їхньої кваліфікації, професійного зростання та визначення потреб у подальшому навчанні. Такий періодичний підхід дозволяє систематично аналізувати роботу персоналу та виявляти напрями для розвитку. Протягом цього часу співробітники мають можливість продемонструвати свої вміння, здобуті навички та професійний рівень. Окрім цього, атестація сприяє встановленню стабільних стандартів і формуванню стратегічних планів розвитку кадрів на майбутнє.

Атестація також відіграє важливу роль у стимулюванні працівників, надаючи їм чіткі перспективи розвитку та можливість професійного зростання. Протягом цього періоду співробітники мають шанс удосконалити свої навички й знання, щоб досягти кращих результатів у наступній атестації.

Точну дату проведення атестації в сільській раді визначає голова ради або призначена ним особа. Це враховує той факт, що кількість посадових осіб, які потребують атестації, може змінюватися щороку залежно від потреб організації та її внутрішніх процесів.

Дата проведення атестації визначається головою ради на основі внутрішніх положень, регламентів і потреб організації. Це рішення враховує специфіку роботи сільської ради та різноманітність складу персоналу. Наприклад, залежно від змін у чисельності посадових осіб, прийому нових працівників або коригування вимог до окремих посад, може виникати необхідність розширення чи скорочення списку працівників, які підлягають атестації.

Гнучкий підхід до визначення дати атестації дає можливість сільській раді раціонально організувати процес оцінювання персоналу, охоплюючи

всіх необхідних працівників. Такий підхід також враховує потреби організації залежно від її стратегії та етапів розвитку.

Варто зазначити, що не всі посадові особи Ганнівської сільської ради підлягають атестації. У таблиці 2.3 представлено детальну інформацію про те, хто саме з посадових осіб проходить атестацію, а хто – ні.

Таблиця 2.3 – Дані про посадових осіб, які підлягають або не підлягають атестації

Підлягає атестації	Не підлягає атестації
Атестацію проходять працівники органів місцевого самоврядування всіх рівнів, включаючи тих, хто займає посади менше року внаслідок організаційних змін, за умови, що їхні обов'язки залишилися незмінними.	Атестація не є обов'язковою для таких категорій працівників: сільського голови; секретарів сільських, селищних і міських рад; старост; осіб, які обіймають посади менше року; молодих спеціалістів; вагітних жінок; жінок, які працюють менше року після повернення з відпустки у зв'язку з вагітністю, пологами або доглядом за дитиною; працівників, прийнятих на визначений термін

*Джерело: сформовано за [21,25]*

Після завершення атестації комісія формулює відповідні висновки стосовно працівників:

1) відповідність займаній посаді – оцінюється, наскільки працівник відповідає вимогам посади, включаючи професійні знання, навички та досвід;

2) відповідність посаді з додатковими умовами – у разі, якщо посада передбачає додаткові вимоги, такі як здобуття освіти, проходження стажування чи розвиток окремих навичок, комісія аналізує відповідність працівника цим критеріям;

3) невідповідність займаній посаді – якщо працівник не відповідає встановленим вимогам, комісія може дійти висновку про його невідповідність. Це може супроводжуватися рекомендаціями, наприклад,

переведенням на іншу посаду, необхідністю додаткового навчання чи підвищення кваліфікації.

Рішення комісії за підсумками атестації сприяють оцінці професійної компетентності працівників і визначенню подальших напрямів їхнього кар'єрного зростання в організації.

Результати атестації представляються у вигляді рекомендацій для подальших дій. Комісія надає наступні пропозиції голові:

- якщо працівник успішно пройшов атестацію та відповідає вимогам посади, комісія може рекомендувати залишити його на поточній посаді або запропонувати підвищення;

- у разі виявлення потреби в удосконаленні певних навичок чи знань, комісія може порадишити організувати для працівника курси підвищення кваліфікації чи навчання;

- якщо працівник не відповідає вимогам посадової позиції або є інші невідповідності, комісія може запропонувати переведення на іншу посаду або зміну умов трудового договору.

Висновки атестаційної комісії є основою для прийняття подальших рішень головою щодо управління персоналом та його розвитку в організації. Остаточні кроки, які будуть зроблені після атестації, зазвичай визначаються головою з урахуванням вимог організації.

Результати атестації фіксуються за допомогою спеціально розробленої системи або процедури, яка гарантує правильне документування та збереження цих даних. Після завершення атестаційного процесу комісія складає офіційний протокол, в якому детально вказуються результати атестації кожного працівника окремо.

Процес реєстрації результатів атестації є важливим етапом, оскільки він надає юридичну силу та забезпечує прозорість під час визначення результатів. Це дозволяє працівникам ознайомитися зі своїми атестаційними результатами та оцінити їх. Результати атестації документуються та реєструються, що забезпечує доступ до них як для членів комісії, так і для

самого працівника. Такий підхід сприяє прозорості, підтвердженню відповідності вимогам посади та надає можливість перегляду результатів у майбутньому. Це гарантує дотримання нормативних вимог і об'єктивність процесу атестації. Таблиця 2.4 містить статистичні дані щодо участі посадових осіб у навчанні з підвищення кваліфікації в Ганнівській сільській раді.

Таблиця 2.4 – Дані щодо участі посадових осіб Ганнівської сільської ради в навчальних програмах

№ п/п	Посада	Проходження навчання в Регіональному центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.
1.	Секретар сільської ради	1. «Організація діяльності секретарів сільських, селищних та міських рад». 2. «Практичні аспекти ведення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування».	1. Професійна програма підвищення кваліфікації для посадових осіб місцевого самоврядування	
2.	Заступник сільського голови		1. «Актуальні питання організації роботи органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану». 2. «Організаційно-правові питання функціонування органів місцевого самоврядування». 3. «Стратегічне планування розвитку регіонів, територій, громад».	
3.	Начальник відділу організаційно - виконавчої роботи		1. «Електронне урядування та електронна демократія»	
4.	Староста		«Організаційно-правові питання функціонування органів місцевого самоврядування»	
5.	Головний бухгалтер		«Особливості формування та виконання місцевих бюджетів»	
6.	Начальник відділу земельних відносин, архітектури та комунальної власності		«Практичні аспекти роботи органів місцевого самоврядування в галузі земельних відносин в умовах воєнного стану»	
7.	Головний спеціаліст КУ «ЦФГОЗОК» відділу освіти, молоді та спорту, культури і туризму	«Реалізація державної політики у сфері освіти»	«Управління персоналом в органах місцевого самоврядування»	«Актуальні питання щодо забезпечення якості освіти в області»

Джерело: [19]

Аналіз даних таблиці дозволяє зробити наступні висновки щодо проходження навчання посадовими особами Ганнівської сільської ради за 2022–2024 роки:

Загальні тенденції:

1) різноманітність тем навчання: тематика навчальних програм охоплює ключові аспекти роботи посадових осіб, зокрема організацію діяльності, кадрову роботу, електронне урядування, стратегічне планування, земельні відносини, бюджетування та освіту;

2) динаміка навчання: основна кількість навчань припадає на 2023 рік, тоді як у 2022 році зафіксовано значно менше випадків підвищення кваліфікації, що може бути пов'язано з організаційними чи зовнішніми чинниками. У 2024 році спостерігається продовження підвищення кваліфікації окремих посадових осіб.

Аналіз за посадовими особами:

1. Секретар сільської ради: протягом 2022 року було відвідано дві програми, спрямовані на організацію діяльності та кадрову роботу. У 2023 році навчання охопило професійну програму для посадових осіб. Висновок: секретар демонструє систематичний підхід до підвищення кваліфікації, орієнтуючись на ключові аспекти роботи.

2. Заступник сільського голови: у 2023 році було відвідано три курси, які включали організацію роботи в умовах воєнного стану, правові аспекти та стратегічне планування. Висновок: тематика навчань відповідає актуальним викликам, включаючи управління в кризових умовах.

3. Начальник відділу організаційно-виконавчої роботи: навчання у 2023 році зосереджувалося на електронному урядуванні та демократії. Висновок: навчання спрямоване на впровадження сучасних технологій управління.

4. Староста: у 2023 році навчання включало правові питання функціонування органів місцевого самоврядування. Висновок: навчання охопило основні аспекти правового забезпечення роботи.

5. Головний бухгалтер: У 2023 році навчання стосувалося формування та виконання місцевих бюджетів. Висновок: навчання було орієнтоване на фінансовий аспект діяльності.

6. Начальник відділу земельних відносин, архітектури та комунальної власності: у 2023 році навчання було присвячене роботі в галузі земельних відносин в умовах воєнного стану. Висновок: навчання відповідає специфіці роботи та враховує виклики поточного часу.

7. Головний спеціаліст відділу освіти, молоді та спорту, культури і туризму: навчання відбувалося протягом усіх трьох років і включало тематику державної політики, управління персоналом та забезпечення якості освіти. Висновок: спеціаліст демонструє активну участь у підвищенні кваліфікації за широким спектром тем.

Рекомендації:

- розширення тематики навчань: варто додати теми, пов'язані з управлінням проектами, екологією та соціальними ініціативами, які також є важливими для розвитку громад;

- забезпечення рівномірності навчань: варто збалансувати кількість навчальних заходів між роками, щоб уникнути надмірного навантаження або пропусків;

- посилення міжпосадового навчання: організація спільних курсів для представників різних відділів може сприяти кращій комунікації та узгодженості роботи.

З огляду на постійні зміни та нові виклики, які постають перед сільськими радами, необхідно регулярно переглядати та вдосконалювати стратегії підвищення кваліфікації. Аналіз існуючої системи професійного навчання та перепідготовки працівників Ганнівської сільської ради показує, що вона потребує суттєвого оновлення та вдосконалення. Обмежена кількість навчальних програм і недостатні можливості для розвитку професійних навичок стримують потенціал працівників та знижують ефективність виконання ними своїх обов'язків.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКИ ПРАЦІВНИКІВ

#### **3.1. Організація та проведення опитування для визначення потреб працівників Ганнівської сільської ради у підвищенні кваліфікації**

Дослідження поглядів працівників на їхній професійний розвиток є важливим елементом управління персоналом. Знання їхніх потреб, пріоритетів та очікувань дозволяє організації ефективніше адаптувати програми розвитку, забезпечуючи працівників необхідними ресурсами для реалізації їхнього потенціалу.

Опитування, проведене за допомогою Google Forms, дає змогу зібрати об'єктивну інформацію та відгуки від працівників. Отримані дані стають основою для подальшого аналізу, обговорення та розробки стратегій вдосконалення програм професійного розвитку в сільській раді. Усвідомлення потреб та очікувань працівників сприяє впровадженню дієвих ініціатив, спрямованих на розвиток їхнього професійного потенціалу, підвищення задоволеності роботою та досягнення кар'єрних цілей.

Респонденти опитування мали змогу відповісти на низку питань, спрямованих на визначення рівня задоволеності роботою, потреб у професійному розвитку та бажаних форм підтримки в цьому напрямку. Усього в опитуванні взяли участь 67 осіб. Отримані дані є цінним джерелом інформації про бачення працівниками своєї кар'єри та перспектив професійного зростання в організації. Проведений аналіз результатів дозволить удосконалити програму професійного розвитку, враховуючи специфічні потреби співробітників сільської ради.

Варто зазначити, що задоволені та мотивовані працівники є одним із найважливіших ресурсів організації. Їхній професійний розвиток і досягнення сприяють підвищенню ефективності роботи всієї команди та

допомагають реалізувати організаційні цілі. Враховуючи результати цього опитування, буде вдосконалено програму професійного розвитку, створюючи оптимальні умови для особистісного та професійного зростання співробітників сільської ради.

Перше запитання опитування звучало так: «Як ви оцінюєте свій поточний рівень професійної компетентності?»

Згідно з отриманими результатами, відповіді респондентів були класифіковані за трьома рівнями професійної компетентності: "Високий", "Середній" і "Низький" (рисунок 3.1).

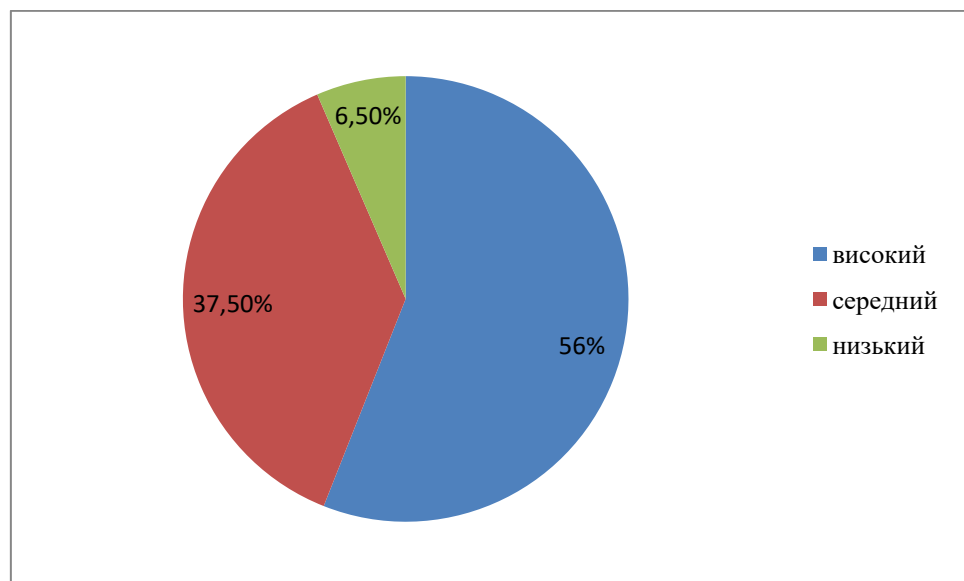


Рисунок 3.1 – Розподіл відповідей працівників Ганнівської сільської ради стосовно самооцінки їхнього поточного рівня професійної компетентності

*Джерело: сформульовано автором на основі дослідження*

На основі даних, представлених на рисунку 3.1, можна зробити такі висновки щодо самооцінки працівників Ганнівської сільської ради стосовно їхнього поточного рівня професійної компетентності:

1. Високий рівень компетентності: більшість респондентів 37 осіб (56%) вважають свій рівень професійної компетентності високим, що свідчить про їхню впевненість у власних знаннях та навичках.

2. Середній рівень компетентності: 25 осіб (37,5%) працівників оцінюють свій рівень компетентності як середній. Це може вказувати на певні прогалини у знаннях або потребу в додатковому професійному розвитку.

3. Низький рівень компетентності: лише 5 осіб (6,5%) працівників вважають, що їхній професійний рівень є низьким. Ця група може потребувати особливої уваги, включаючи індивідуальні навчальні програми або менторську підтримку.

Загалом, результати свідчать про те, що більшість працівників мають позитивну самооцінку свого професійного рівня, але є також групи, які потребують підтримки для підвищення своїх компетенцій. Це підкреслює необхідність розробки індивідуальних та загальних програм навчання і підвищення кваліфікації.

На питання щодо частоти участі працівників у навчанні та розвитку, що стосуються їхніх посад, були отримані такі результати (рисунок 3.2):



Рисунок 3.2 – Розподіл відповідей працівників Ганнівської сільської ради щодо того, як часто вони беруть участь у навчанні та розвитку, що стосуються їхніх посад

*Джерело: сформульовано автором на основі дослідження*

На основі даних, зображених на рисунку 3.2, можна зробити наступні висновки:

- 44,5% працівників Ганнівської сільської ради беруть участь у навчанні та розвитку, що стосуються їхніх посад, регулярно.
- Ще 44,5% працівників беруть участь у таких заходах час від часу.
- Лише 11% працівників зазначили, що це трапляється дуже рідко.

Ці результати свідчать про досить високий рівень участі працівників у навчальних програмах, хоча є також значний відсоток тих, хто бере участь в них не так часто.

Проаналізувавши результати опитування щодо аспектів професійної діяльності, які потребують покращення або розвитку (рисунок 3.3), можна зробити такі висновки.

Перш за все, 82% респондентів вказали на важливість покращення знань щодо законодавчих та нормативних актів. Це свідчить про необхідність актуалізації та усвідомлення важливих змін у законодавстві, які стосуються діяльності сільської ради.

Другим важливим аспектом є розвиток навичок управління та лідерства. 25% опитаних зазначили цю сферу як пріоритетну для подальшого вдосконалення. Це підкреслює необхідність сприяння розвитку управлінських здібностей серед працівників сільської ради для забезпечення ефективної роботи організації.

Також 25% респондентів вказали на потребу в покращенні комунікаційних навичок. Це свідчить про необхідність підвищення ефективності взаємодії та обміну інформацією між співробітниками сільської ради, що суттєво впливає на результативність роботи організації.

Останнім аспектом є необхідність удосконалення технічних навичок, таких як робота з комп'ютерами та програмним забезпеченням, що відзначили 18 % опитаних. Це вказує на потребу забезпечення працівників сільської ради необхідними технологічними знаннями для ефективного використання сучасних інструментів у їхній діяльності.

Зважаючи на отримані результати, варто розробити плани та програми, спрямовані на підвищення кваліфікації в зазначених сферах, а також організувати навчальні заходи та тренінги, які сприятимуть професійному зростанню працівників сільської ради. Це дозволить покращити діяльність організації, забезпечити її ефективну роботу та досягнення визначених цілей.

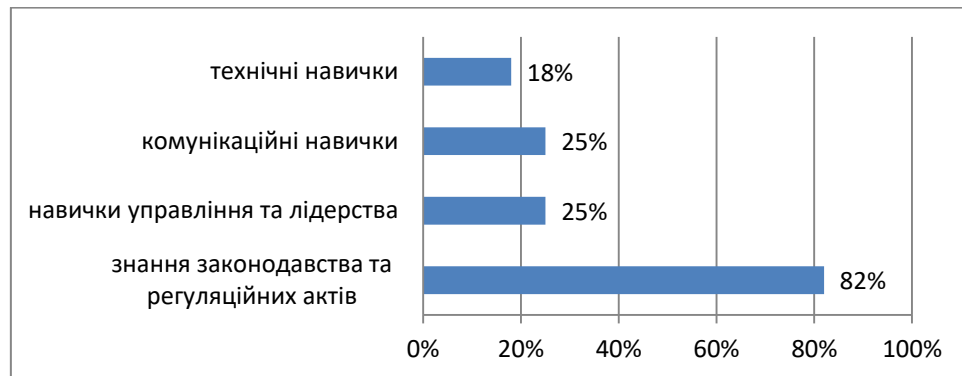


Рисунок 3.3 – Розподіл відповідей працівників Ганнівської сільської ради щодо аспектів професійної діяльності, які потребують поліпшення або розвитку

*Джерело: сформульовано автором на основі дослідження*

Переважає більшість працівники сільської ради виявили інтерес до різноманітних методів навчання та розвитку (рисунок 3.4).

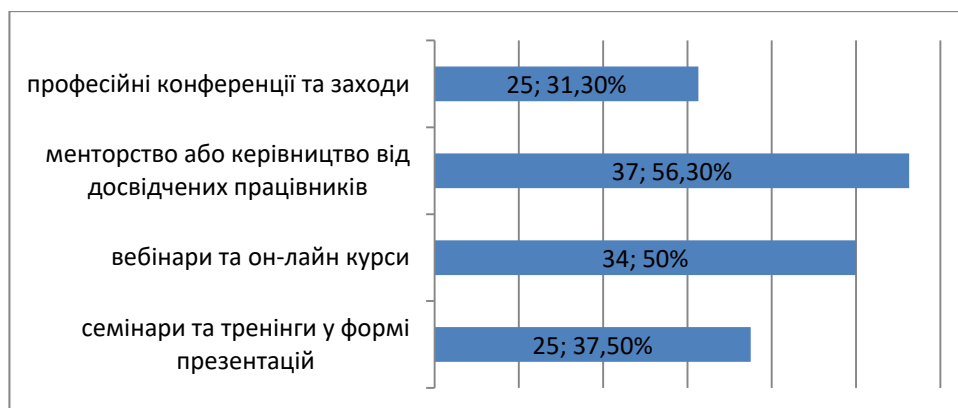


Рисунок 3.4 – Розподіл відповідей працівників Ганнівської сільської ради щодо бажання мати доступ до певних видів навчання або розвитку

*Джерело: сформульовано автором на основі дослідження*

Маємо наступну статистику:

- 37,5% респондентів висловили бажання брати участь у семінарах та тренінгах у форматі презентацій. Такий спосіб навчання дозволяє здобувати нові знання і навички, а також створює можливості для обміну досвідом серед колег;

- онлайн-навчання також є важливим для працівників. 50% опитаних виявили бажання брати участь у вебінарах та онлайн-курсах. Цей формат дозволяє зручно та ефективно навчатися, незалежно від часу та місця, а також дає можливість адаптувати навчання до індивідуальних потреб кожного співробітника;

- менторство або наставництво від досвідчених колег є важливою складовою розвитку працівників. 56,3% опитаних зазначили, що хочуть мати можливість отримувати підтримку та поради від більш досвідчених співробітників. Це допомагає впроваджувати найкращі практики, розвивати професійні навички та сприяє кар'єрному зростанню;

- 31,3% респондентів виявили бажання брати участь у професійних конференціях та інших подібних заходах. Це відкриває чудові можливості для працівників не лише для покращення своїх знань, але й для отримання нових ідей та встановлення професійних контактів з колегами з інших організацій.

Отже, результати опитування підтверджують великий інтерес співробітників сільської ради до особистісного розвитку та підвищення своїх професійних компетенцій. Різноманітні методи навчання, такі як семінари, тренінги, вебінари, онлайн-курси, менторство та участь у професійних заходах, можуть ефективно задовольнити потреби працівників і сприяти їхньому професійному зростанню.

Аналізуючи дані про вплив професійного розвитку на мотивацію та задоволеність роботою (див. рисунок 3.5), можна зробити кілька висновків. Згідно з результатами опитування, 87,5% респондентів вважають вплив професійного розвитку позитивним, а 12,5% оцінюють його як дуже

позитивний. Це свідчить про те, що професійне зростання значною мірою сприяє підвищенню мотивації та задоволення роботою серед працівників.

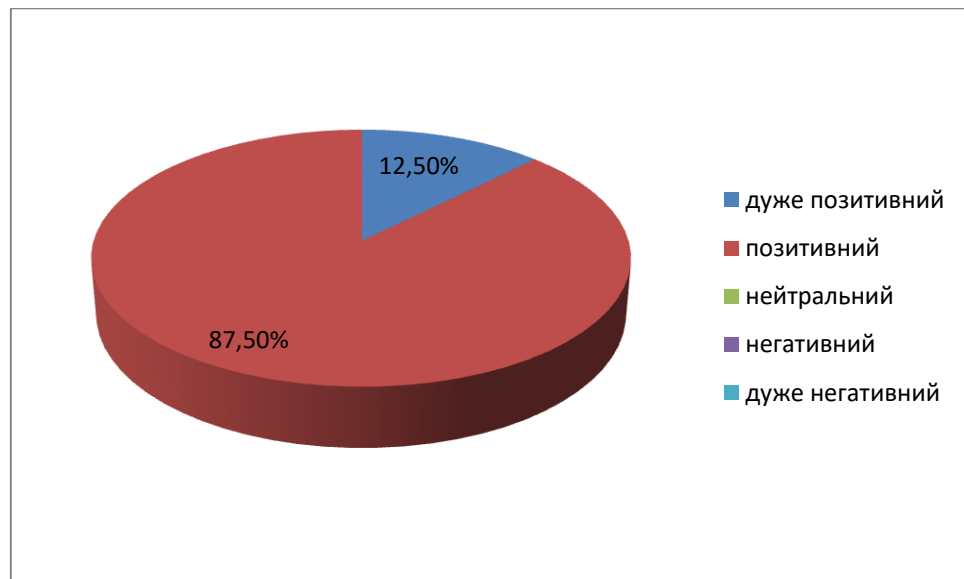


Рисунок 3.5 – Розподіл відповідей працівників Ганнівської сільської ради щодо впливу професійного розвитку на мотивацію та задоволеність роботою

*Джерело: сформульовано автором на основі дослідження*

Один з основних факторів, що впливають на мотивацію, — це здобуття нових знань, навичок та вмінь. Відчуття розвитку та професійного зростання мотивує працівників до досягнення нових цілей і виконання завдань з більшою впевненістю.

Професійний розвиток відкриває нові можливості для кар'єрного зростання. Набуття нових знань та навичок надає працівникам конкурентні переваги на ринку праці, роблячи їх більш привабливими для потенційних роботодавців і дозволяючи їм обирати найкращий кар'єрний шлях.

Окрім того, професійний розвиток сприяє підвищенню рівня задоволення від роботи. Застосування нових знань і навичок у практичних ситуаціях допомагає працівникам бути впевненими у своїх силах і досягати бажаних результатів. Це позитивно впливає на їхнє самовизначення, самооцінку та загальне задоволення від професійної діяльності.

Отже, можна стверджувати, що професійний розвиток має значний позитивний вплив на мотивацію та задоволеність роботою працівників. Набуття нових знань, розширення кар'єрних можливостей і можливість використовувати отримані навички сприяють покращенню професійного самовизначення та загального задоволення від роботи.

Налагодження комунікації та взаємодії з працівниками, а також проведення атестації є важливими аспектами ефективної роботи організації.

Крім того, респонденти поділилися своїми побажаннями та пропозиціями щодо удосконалення програми професійного розвитку в сільській раді (рисунок 3.6).



Рисунок 3.6 – Рекомендації працівників щодо покращення програми професійного розвитку в Ганнівській сільській раді

*Джерело: сформульовано автором на основі дослідження*

Впровадження покращень у програму професійного розвитку в сільській раді може стати важливим кроком для підвищення задоволеності та мотивації працівників. За результатами аналізу даних, серед рекомендацій для покращення цієї програми можна виділити кілька основних аспектів.

По-перше, важливо налаштувати ефективну комунікацію та взаємодію з працівниками. Створення зручних каналів для обміну інформацією щодо можливостей професійного розвитку дозволить краще зрозуміти потреби та очікування співробітників.

По-друге, необхідно запровадити атестацію працівників. Цей процес дозволить систематично оцінювати їхні навички, знання та потенціал, що

допоможе визначити індивідуальні потреби та розробити персоналізовані плани розвитку.

Третя рекомендація полягає в покращенні технічного забезпечення та доступу до ресурсів. Забезпечення працівників сучасними технологіями та інструментами для навчання і розвитку дозволить їм отримувати доступ до онлайн-курсів, матеріалів та інших ресурсів, що підвищить ефективність навчального процесу.

Окрім того, важливо забезпечити безперервність програми. Регулярні тренінги, семінари, вебінари та інші заходи мають бути заплановані та доступні для працівників на постійній основі, щоб підтримувати їхній інтерес до професійного розвитку.

Останнім аспектом є можливість самостійного вибору навчання. Надання працівникам можливості вибирати курси та теми, які відповідають їхнім інтересам і професійним цілям, сприятиме підвищенню їхньої мотивації та залученості до навчального процесу.

Загалом, впровадження цих рекомендацій дозволить вдосконалити програму професійного розвитку в сільській раді, підвищуючи рівень залученості, мотивації та задоволеності працівників. Налагоджена комунікація, проведення атестації, покращене технічне забезпечення, регулярне навчання та можливість самостійного вибору курсів створять сприятливу атмосферу для розвитку та вдосконалення кадрів, що, в свою чергу, позитивно вплине на якість і продуктивність роботи.

### **3.2. Рекомендації щодо покращення системи підвищення кваліфікації працівників Ганнівської сільської ради**

Професійне навчання та розвиток є важливим аспектом для досягнення успіху в публічному управлінні. Завдяки навчанню працівники здобувають нові знання, навички та інструменти, необхідні для ефективного виконання своїх обов'язків і розв'язання складних задач, що постають перед ними у

процесі роботи. Професійна підготовка сприяє підвищенню кваліфікації працівників, забезпечує високу якість послуг та підтримує розвиток місцевого самоврядування в сільських громадах. Тому доцільно розглянути можливість проведення тренінгів і семінарів, які можуть сприяти покращенню кваліфікації працівників сільської ради (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо тренінгів та семінарів для ефективного покращення кваліфікації працівників сільської ради

Пункт	Тренінг або семінар	Важливість для працівників
1.	Ефективне керівництво та комунікація	Розвиток навичок керівництва та комунікації для покращення спілкування в команді та зниження конфліктів
2.	Стратегічне планування і управління проектами	Освоєння методів стратегічного планування та управління проектами для ефективного розвитку сільського господарства та інфраструктури
3.	Фінансовий менеджмент для некомерційних організацій	Розуміння фінансового управління та бюджетування для забезпечення фінансової стабільності та ефективного використання ресурсів
4.	Лідерство та розвиток команди	Розвиток навичок лідерства для керування командою та підвищення мотивації та задоволеності працівників
5.	Інноваційне мислення та проблемне вирішення	Розвиток навичок інноваційного мислення для розробки нових ідей та рішень для подолання викликів
6.	Комунікаційні навички та переговори	Покращення комунікаційних навичок та навичок переговорів для співпраці з громадськістю
7.	Розвиток основних навичок місцевого самоврядування	Ознайомлення з принципами та процесами місцевого самоврядування для ефективного виконання обов'язків та розвитку сільських територій

*Джерело: сформульовано автором*

Кожен із пунктів, наведених у таблиці 3.1, охоплює конкретні навички та знання, що сприятимуть підвищенню компетентності, впевненості та ефективності працівників сільської ради. Давайте детальніше розглянемо, чому ці тренінги та семінари є важливими та корисними для працівників сільської ради.

Тренінг з ефективного керівництва та комунікації в сільській раді є ключовим для розвитку управлінських кадрів і покращення комунікаційних процесів в організації. Під час тренінгу працівники вивчатимуть різні стилі керівництва та їхній вплив на команду, а також набуватимуть навичок ефективного спілкування з підлеглими, колегами та громадськістю. Вони навчатимуться слухати, чітко висловлювати свої ідеї, впроваджувати зміни, а також розвиватимуть вміння вирішувати конфлікти та сприяти співпраці в команді. Це допоможе створити продуктивну та довірливу робочу атмосферу, що, в свою чергу, підвищить ефективність роботи сільської ради.

У сільській раді реалізуються різноманітні проекти, спрямовані на розвиток громади та вирішення її проблем. Тренінг зі стратегічного планування та управління проектами дозволить працівникам набути навичок ефективного планування, організації та контролю за виконанням проектів. Вони ознайомляться з методами розробки проектних планів, визначення цілей і завдань проекту, розподілу ресурсів та управління ризиками. Крім того, працівники навчатимуться використовувати інструменти для моніторингу та оцінки проектів, що забезпечить успішне їх виконання та досягнення бажаних результатів. Оволодіння цими навичками дозволить сільській раді більш ефективно та організовано реалізовувати проекти, що сприятиме розвитку громади та задоволенню її потреб.

Управління фінансами є важливою складовою діяльності сільської ради, особливо в контексті некомерційної організації. Тренінг з фінансового менеджменту дозволить працівникам набратися досвіду в плануванні та управлінні фінансовими ресурсами. Вони вивчатимуть основи бюджетування, фінансової звітності, контролю витрат та вдосконалення фінансових процесів. Пройшовши цей тренінг, працівники отримають необхідні знання для ефективного розподілу коштів, планування інвестицій і виявлення фінансових можливостей для розвитку сільської ради. Відповідальне управління фінансами сприятиме стабільності фінансових ресурсів і покращить фінансову дисципліну в організації.

Лідерство є ключовим елементом для ефективної роботи сільської ради. Тренінг з лідерства та розвитку команди дозволить працівникам покращити свої лідерські здібності та навчитися успішно керувати командою. Вони ознайомляться з різними стилями лідерства, методами мотивації та підтримки колег, а також стратегічними підходами до формування сильної та згуртованої команди. Працівники навчатимуться ефективно розподіляти завдання, правильно комунікувати та створювати атмосферу довіри в колективі. Оволодіння лідерськими навичками підвищить ефективність діяльності сільської ради, зміцнить співпрацю між співробітниками та допоможе досягти успіху в реалізації проектів.

У сучасних умовах, коли зміни відбуваються швидко, інноваційне мислення є важливою компетенцією для працівників сільської ради. Проведення тренінгів з інноваційного мислення та вирішення проблем допоможе працівникам розвинути креативність і адаптивність, а також навчить їх ефективно вирішувати задачі та впроваджувати інновації. Вони дізнаються про методи стимулювання творчого підходу, генерування ідей та їх подальшої оцінки. Окрім того, працівники навчатимуться аналізувати складні ситуації, визначати основні проблеми та розробляти стратегії для їх вирішення. Інноваційне мислення дозволить працівникам сільської ради краще адаптуватися до змін, впроваджувати нові методи роботи та покращувати загальну ефективність організації.

Ефективні комунікаційні навички є необхідними для успішної взаємодії з громадою, партнерами та колегами. Тренінг з розвитку комунікаційних навичок і ведення переговорів дозволить працівникам сільської ради удосконалити здатність до конструктивного спілкування. Вони вивчатимуть різні аспекти комунікації, зокрема, вербальні та невербальні сигнали, активне слухання та чітке вираження думок. Крім того, працівники отримають навички ведення успішних переговорів, досягнення компромісів та підтримки конструктивної атмосфери під час обговорень. Комунікаційні навички є важливим інструментом для підвищення рівня взаєморозуміння та

співпраці в рамках сільської ради та сприяють формуванню позитивних відносин із громадою та іншими зацікавленими сторонами.

Основні навички місцевого самоврядування є критично важливими для ефективного функціонування та розвитку сільської ради. Тренінг, спрямований на розвиток цих навичок, надасть працівникам необхідні знання та практичні вміння для забезпечення стабільної роботи організації. У ході навчання вони ознайомляться з основними принципами місцевого самоврядування, а також із законодавчими актами, що регулюють діяльність сільської ради. Крім того, працівники вивчатимуть процеси прийняття рішень, планування, бюджетування, виконання службових обов'язків і розвитку співпраці з громадськістю. Розвиток таких навичок підвищить професійну кваліфікацію працівників та забезпечить ефективне управління організацією.

Кожен із запропонованих тренінгів та семінарів має свою унікальну цінність для розвитку кваліфікації працівників сільської ради. Вони орієнтовані на удосконалення управлінських навичок, стратегічного планування, фінансового менеджменту, розвитку лідерських якостей, інноваційного мислення, комунікаційних навичок та основ місцевого самоврядування. Кожен тренінг надає практичні інструменти та методи, які можна безпосередньо впровадити в щоденну діяльність, що дозволяє працівникам стати більш компетентними, впевненими та досягати успіхів у своїй роботі. Ці тренінги сприятимуть підвищенню якості роботи сільської ради, збільшенню задоволеності працівників та сприятимуть досягненню стратегічних цілей організації.

Впровадження нових форм підвищення кваліфікації включає кілька ключових етапів: аналіз потреб, онлайн-курси, семінари, тренінги, інтеграція технологій, оцінка ефективності, постійне вдосконалення.

Ці заходи допоможуть підвищити професіоналізм працівників сільської ради та забезпечити ефективне управління в громаді.

Розробка рекомендацій щодо покращення системи підвищення кваліфікації (на прикладі Ганнівської сільської ради) може включати кілька ключових аспектів, спрямованих на підвищення ефективності навчання та розвитку працівників. Таблиця 3.2, наочно відображає розроблені рекомендації щодо покращення системи підвищення кваліфікації працівників Ганнівської сільської ради.

Таблиця 3.2 – Рекомендації щодо покращення системи підвищення кваліфікації працівників Ганнівської сільської ради

Напрямок	Рекомендації
<b>Оцінка потреби в підвищенні кваліфікації</b>	1. Аналіз поточних кваліфікацій працівників (анкети, опитування, співбесіди).2. Визначення напрямків підвищення кваліфікації (цифрова грамотність, управлінські навички).3. Прогнозування майбутніх потреб на основі змін у законодавстві та технологіях.
<b>Розробка та оновлення програм підвищення кваліфікації</b>	1. Адаптація програм під конкретні потреби працівників.2. Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника.3. Оновлення навчальних матеріалів (онлайн-курси, електронні підручники).
<b>Розширення форм та методів навчання</b>	1. Впровадження комбінованого навчання (blended learning).2. Організація тренінгів і семінарів на робочому місці.3. Використання кейс-методу для практичного навчання.
<b>Залучення зовнішніх навчальних ресурсів</b>	1. Співпраця з навчальними закладами та центрами підвищення кваліфікації.2. Запрошення зовнішніх експертів для проведення майстер-класів і консультацій.
<b>Розвиток внутрішнього потенціалу</b>	1. Впровадження системи менторства та наставництва.2. Проведення внутрішніх тренінгів для колег.3. Формування корпоративної культури навчання.
<b>Мотивація до навчання</b>	1. Впровадження матеріальних та нематеріальних стимулів (премії, сертифікати).2. Оцінка результатів навчання (тестування, практичні завдання).3. Заохочення молодих працівників до навчання.
<b>Інтеграція цифрових технологій у навчання</b>	1. Впровадження електронних навчальних платформ для дистанційного навчання.2. Використання систем управління навчанням (LMS) для автоматизації процесу.
<b>Оцінка та зворотний зв'язок</b>	1. Збір зворотного зв'язку від працівників (опитування, інтерв'ю).2. Коригування програм підвищення кваліфікації на основі оцінки результатів навчання.

*Джерело: сформульовано автором*

Ця таблиця дозволяє чітко структурувати пропозиції та полегшує розуміння кожного напрямку рекомендацій для покращення системи підвищення кваліфікації в Ганнівській сільській раді.

## ВИСНОВКИ

З проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. Необхідність підвищення кваліфікації працівників сільської ради. Підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників є важливою складовою діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема сільських рад. У сучасних умовах адміністративно-територіальної реформи, коли сільські громади отримують більше повноважень і відповідальності, підвищення рівня кваліфікації працівників стає критичним для ефективної реалізації державної політики на місцевому рівні. Розвиток професійних навичок і знань працівників дозволяє оптимізувати робочі процеси, забезпечити якісне надання послуг громадянам і підвищити рівень задоволеності мешканців.

2. Вплив нових форм навчання на процес підвищення кваліфікації. У ході дослідження було виявлено, що однією з важливих тенденцій у підвищенні кваліфікації працівників сільської ради є використання нових форм навчання, зокрема онлайн-курсів, вебінарів, семінарів і тренінгів. Ці методи дозволяють забезпечити доступність освіти для працівників, зокрема для тих, хто через віддаленість від навчальних центрів чи обмежений час не може брати участь у традиційних формах навчання. Онлайн-курси надають можливість гнучкого навчання, що є важливим для працівників сільської ради, які повинні поєднувати навчання з виконанням своїх основних обов'язків.

3. Роль тренінгів та семінарів у професійному розвитку. Тренінги та семінари є ефективними інструментами підвищення кваліфікації, оскільки вони сприяють розвитку практичних навичок та умінь, необхідних для повсякденної діяльності працівників сільської ради. Спеціалізовані семінари на теми стратегічного планування, фінансового менеджменту, лідерства та управління проектами допомагають працівникам освоїти новітні методи роботи та отримати конкретні інструменти для ефективного

управління. У цьому контексті важливою є і систематична організація таких заходів, що дозволяє постійно вдосконалювати рівень кваліфікації працівників на основі їхніх актуальних потреб.

4. Значення інновацій у навчальних процесах. Розвиток інноваційного мислення та впровадження сучасних технологій у навчальний процес, таких як мобільні додатки для навчання та використання гейміфікації, сприяє підвищенню ефективності навчання. Використання новітніх підходів до навчання дозволяє забезпечити більшу залученість працівників, зробити процес підвищення кваліфікації більш інтерактивним і привабливим. Це дозволяє працівникам сільських рад не тільки отримувати нові знання, а й активно застосовувати їх у своїй діяльності.

5. Формування основних компетенцій для ефективного місцевого самоврядування. Підвищення кваліфікації працівників сільської ради має на меті не лише забезпечення теоретичних знань, а й розвиток основних компетенцій для ефективного управління на місцевому рівні. Це включає в себе знання законодавства, принципів місцевого самоврядування, уміння вести ефективну комунікацію з громадянами та іншими органами влади, а також навички стратегічного планування і управління проектами. Здобуття цих компетенцій дозволяє працівникам сільської ради підвищити якість прийнятих рішень, покращити взаємодію з громадою та сприяти сталому розвитку місцевої громади.

6. Оцінка ефективності системи підвищення кваліфікації. Для того, щоб система підвищення кваліфікації була успішною, необхідно регулярно оцінювати її ефективність. Це можна зробити через опитування працівників, аналіз змін у їхній професійній діяльності після навчання, а також шляхом моніторингу результатів роботи сільської ради після впровадження нових знань. Така оцінка дозволить виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи навчання і сприятиме її вдосконаленню.

7. Перспективи та рекомендації для розвитку системи підвищення кваліфікації. Для подальшого вдосконалення системи підвищення

кваліфікації працівників сільських рад важливо впроваджувати нові форми навчання, розширюючи використання онлайн-курсів та тренінгів. Крім того, варто активніше співпрацювати з вищими навчальними закладами, організаціями, що спеціалізуються на професійному розвитку, а також залучати експертів для проведення спеціалізованих семінарів. Це дозволить забезпечити більш якісне навчання та створити ефективну систему підвищення кваліфікації працівників сільської ради, що буде відповідати потребам часу та забезпечить сталий розвиток місцевого самоврядування.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників сільської ради є важливими аспектами розвитку місцевого самоврядування. Впровадження нових форм навчання та розвиток сучасних компетенцій дозволяє підвищити ефективність роботи органів місцевої влади та забезпечити якісне обслуговування громадян. Рекомендується продовжувати вдосконалювати систему навчання для створення сприятливих умов для професійного розвитку працівників сільських рад.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апанасенко, К. І. Державне регулювання та нагляд (контроль) у сфері господарської діяльності : навч. посіб. / К. І. Апанасенко. – Чернігів : РВВ ЧНТУ, 2018. – 275 с.
2. Балдич Н., Гнидюк Н., Трутковськи Ц. Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України : аналітичний звіт. 2019. – 122 с.
3. Безверхнюк Т.М. Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика : матеріали і міжнар. наук.-практ. конф. Львів: ЛТЕУ, 2018. С.33-38.
4. Ващенко К. О. Безперервна професійна освіта державних службовців (Світовий досвід та українські реалії) : монографія / К. О. Ващенко. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2019. – 407 с.
5. Вдовенко, С. М. Публічне управління : навч. посіб. / С. М. Вдовенко, Ю. С. Вдовенко, О. В. Рогова. – Ч. 2: Публічний менеджмент – Ніжин : Орхідея, 2018. – 221 с.
6. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування [Текст] : навчальний посібник / Ю. Є. Вороніна. – Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. – 204 с.
7. Галіцин В. К., Суслов О. П., Самченко Н. К. Системи моніторингу : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2015. – 408 с.
8. Гривко, С. Д. Механізми державного управління інноваційним розвитком економіки України на засадах кластеризації : дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / С. Д. Гривко. – Чернігів : [Б. в.], 2021. – 230 с. Умови доступу: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/21656>.
9. Гринь Д.В. Інструменти удосконалення взаємодії між органами публічної влади та громадянами. Інвестиції: практика та досвід. № 10/2021. DOI: 10.32702/23066814.2021.10.137. URL: [www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2021/22.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2021/22.pdf).

10. Долженков О. О. Публічне управління та адміністрування: вступ до спеціальності : навч. посіб. / О. О. Долженков. – Одеса : Вид. «Букаєв В. В.», 2019. – 190 с.
11. Електронний документообіг: переваги і недоліки, суть системи, шляхи впровадження. Бухгалтерський облік. 2021. URL: <http://surl.li/htdzy>.
12. Коваленко Н. Стан управління реформами в Україні в умовах сучасних змін. Публічне управління та регіональний розвиток. 2019. 5. С. 524–539. DOI: 10.34132/pard2019.05.03.
13. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / уклад.: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко ; Сумський державний університет. Суми, 2020. – 175 с.
14. Марущак, О. А. Нормативно-правове регулювання місцевого самоврядування в Україні : навч. посіб. / О. А. Марущак. – Чернігів : РВВ ЧНТУ, 2019. – 267 с.
15. Менеджмент для місцевих органів публічної влади : підручник / М. П. Бутко, І. М. Бутко, М. Ю. Дітковська; за ред. М. П. Бутка. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 412 с.
16. Навчання та підвищення кваліфікації управлінського персоналу: реферат. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13975/>.
17. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник / В.М. Нагаєв. Х.: ХНАУ, 2018. – 278 с.
18. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. – Режим доступу : [www.nads.gov.ua](http://www.nads.gov.ua).
19. Офіційний сайт Ганнівської громади. URL: <https://gannivskagromada.gov.ua/>.
20. Петков В.П. Торяник В.М. Менеджмент у державному управлінні: навчальний посібник /В.П. Петков, В.М. Торяник; за заг. ред. О.В. Негодченка.- Стереотипне видання – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2021. – 404 с.

21. Публічне адміністрування : навч. посіб. / А. С. Даниленко, П. І. Юхименко, Т. В. Сокольська та ін. ; за заг. ред. А. С. Даниленка, П. І. Юхименка, Т. В. Сокольської. – Київ : ЦУЛ, 2020. – 287 с.
22. Публічне управління : навч. посіб. / А. В. Стасишин, Г. В. Капленко, Г. О. Комарницька та ін. ; за заг. ред. А. В. Стасишина. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. – 459 с.
23. Радкевич В. О., Пуховська Л. П., Бородієнко О. В., Радкевич О. П., Базелюк Н. В., Корчинська Н. М., Леу С. О., Артемчук В. В. Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід : монографія / за заг. ред. В. О. Радкевича. Київ : ПТОО НАПН України, 2018. – 223 с.
24. Сороківська О., Воляник Г., Казмірчук О. Особливості формування та імплементації Європейських програм розвитку у сферу суспільного життя України. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: колективна монографія / За редакцією д.е.н., проф. Кирич Н.Б. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2020. С. 213-235.
25. Територіальна громада: засоби забезпечення спроможності : монографія / Ю. О. Куц, В. В. Мамонова, С. В. Газарян та ін. ; за заг. ред. Ю. О. Куца. – Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2020. – 476 с.
26. Управління проектами в міжмуніципальному співробітництві : навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Толкованова, Т. В. Журавля, В. В. Гришка, М. І. Васильченко – Київ, 2019. – 247 с.
27. Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва : нав.-практ. посіб. / за заг. ред. Н. В. Щербак, Т. В. Журавля, В. В. Толкованова – Київ : Фенікс, 2018. – 156 с.
28. International Labour Organization and European Training Foundation. Developing national career development support systems. Geneva, 2021. 55 с.
29. What is the purpose of training and development? FutureLearn : веб-сайт. URL: <http://surl.li/htdzd>.

## ДОДАТКИ