

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
освітньої програми «Менеджмент»

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ САФ'ЯНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ
ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**
здобувачки вищої освіти **Солдатової Анастасії Вікторівни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту

Ганна ДІДУР_____

Рецензент: к.е. н., доцент кафедри
економіки, права та управління бізнесом
Одеського національного економічного
університету

Павло НЕСЕНЕНКО

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

« ____ » _____ 2024 р.

ОДЕСА – 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПІША

«10» липня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ
Анастасії СОЛДАТОВОЇ

1. Тема роботи: *«Організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області»*, науковий керівник роботи: к.е.н., доцент Дідур Г.І. затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 102 від 10. 07.2024 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *12 грудня 2024 р.*

3. Об'єкт дослідження: *процес формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу сільських рад територіальних громад.*

4. Предмет дослідження: *теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу сільських рад територіальних громад.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити сутність та економічне значення управління розвитком персоналу в системі управління органами місцевого самоврядування;
- визначити складові організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу;
- узагальнити особливості розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування сільської місцевості.

5.2. Аналітичний розділ:

- дослідити соціально-економічні передумови формування ефективного організаційно- економічного механізму управління розвитком персоналу сільської ради;
- дати характеристику управлінської діяльності Саф'янівської сільської ради;

- здійснити аналіз сучасного стану та тенденцій забезпечення персоналом сільської ради.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати стратегічних напрямків формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу;

- розробити напрями підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу;

- надати рекомендації щодо інтеграція сучасних підходів до навчання персоналу.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Трактування поняття «розвиток персоналу» в економічній літературі; Фактори необхідності розвитку персоналу в сучасних умовах; Трактування поняття «управління розвитком персоналу» в економічній літературі; Механізм управління розвитком персоналу підприємства; Складові організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу; Переваги розвитку персоналу сільських рад.

6.2. До аналітичного розділу:

Розподіл території, населених пунктів і жителів між територіальними громадами Ізмаїльського району станом на 01.01.2024 р.; Розташування Саф'янівської територіальної громади; Структура земельного фонду Саф'янівської ТГ; Склад населених пунктів Саф'янівської громади станом на 01.01.2024 р.; Склад основних бюджетоутворюючих джерел надходжень загального фонду бюджету Саф'янівської сільської громади за 2023 рік, тис. грн.; Питома вага основних бюджетоутворюючих джерел надходжень загального фонду бюджету Саф'янівської територіальної громади за 2023 рік, %; Структура видатків в розрізі спеціального і загального фонду, 2023 р., %; Структура видатків із загальному фонду в розрізі галузей в середньому за 2022-2023 роки; Структура видатків із загальному фонду в розрізі галузей в середньому за 2022-2023 роки, %; Склад депутатських комісій Саф'янівської сільської ради; Склад і структура активів сільської ради Саф'янівської ТГ; Склад і структура джерел формування активів Знам'янської ТГ на кінець року, тис. грн.; Фінансові результати діяльності Саф'янівської сільської ради, грн.; Склад та структура витрат за обмінними операціями; Організаційна структура Саф'янівської сільської ради; Кадровий склад та основні напрями діяльності Апарату Саф'янівської сільської ради; Організаційна структура управління Саф'янівської сільської ради; Кадровий склад та основні напрями діяльності виконавчих органів зі статусом юридичної особи Саф'янівської сільської ради; Кадровий склад Центру соціальних служб Саф'янівської сільської ради.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

SWOT-аналіз економічної сфери Саф'янівської ТГ; SWOT-аналіз сфери благоустрою та інфраструктури Саф'янівської ТГ; SWOT-аналіз соціальної сфери Саф'янівської ТГ; Стратегічні напрями формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу

Саф'янівської сільської ради; Напрями підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу Саф'янівської сільської ради; План підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу Саф'янівської сільської ради на 2025 рік; Індивідуальний план розвитку начальника відділу організаційно-кадрової роботи; Навички, що набудуть керівники відділів апарату Саф'янівської сільської ради під час тренінгу «Лідерство в місцевому самоврядуванні: стратегії та практики»; Організаційний план тренінгу «Лідерство в місцевому самоврядуванні: стратегії та практики»; Практичні вправи за темами тренінгу; Бюджет проведення тренінгу.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс сільської ради (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); штатний розклад Саф'янівської сільської ради.

8. Дата видачі завдання:

10.07.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 10.07.2024	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	10.07.2024	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	10.07.2024-14.07.2024-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	15.07.2024-22.08.2024	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2024-12.09.2024	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2024-12.10.2024	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2024-12.11.2024	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2024-15.11.2024	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2024-22.11.2024	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2024-28.11.2024	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2024-12.12.2024	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.12.2024	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	12.12.2024-23.12.2024	0	
15	Попередній захист на кафедрі	23.12.2024	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	23.12.2024-24.12.2024	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	25.12.2024-26.12.2024	1,5	
	Всього		18	

Здобувачка ОС «магістр» _____ Анастасія СОЛДАТОВА

Науковий керівник: _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Солдатова А. В. Організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. В умовах сучасних соціально-економічних викликів територіальні громади України стикаються з необхідністю удосконалення системи управління персоналом. Зростаючий обсяг управлінських завдань, швидкі зміни законодавства, цифровізація державного управління, підвищення вимог до якості послуг для населення — усе це вимагає створення ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу.

Проблеми формування механізму соціально-економічної управління розвитком персоналу досить широко освітлені в науковій літературі. Теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування механізму управління розвитком персоналу представлені в роботах таких науковців і практиків як Бабчинська О.І. [4], Гавкалова Н. Л., Нісфоян С. С. [13], Крамаренко А. В. [29], Кузьменко А.О., Мирошніченко Г.Б. [30], Маркова Н. С. [33], Федотова Т.А. [58], Хринюк О.С., Дергалюк М.О. [60], Якімова Н., Марценюк О. [62] та інших. Аналіз наукових напрацювань та досвіду формування результативного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підтверджують актуальність дослідження вказаної тематики для вітчизняної науки і практики.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу сільських рад територіальних громад.

Для досягнення поставленої мети визначаємо наступні завдання:

- дослідити сутність та економічне значення управління розвитком персоналу в системі управління органами місцевого самоврядування;

- визначити складові організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу;
- узагальнити особливості розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування сільської місцевості;
- дослідити соціально-економічні передумови формування ефективного організаційно- економічного механізму управління розвитком персоналу сільської ради;
- дати характеристику управлінської діяльності Саф'янівської сільської ради;
- здійснити аналіз сучасного стану та тенденцій забезпечення персоналом сільської ради;
- обґрунтувати стратегічних напрямків формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу;
- розробити напрями підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу;
- надати рекомендації щодо інтеграція сучасних підходів до навчання персоналу.

Об'єктом дослідження є процес формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу сільських рад територіальних громад.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу сільських рад територіальних громад. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступав загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при дослідженні організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу); монографічний (при дослідженні складові організаційно-економічного механізму та функцій управління розвитком персоналу); трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни показників), графічний (при дослідженні організаційної структури та структури управління), SWOT-аналізу (при обґрунтуванні стратегічних напрямків формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу).

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо проведення тренінгу для керівників відділів сільської ради на тему «Лідерство в місцевому самоврядуванні: стратегії та практики».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що отримали подальший розвиток науково-прикладні підходи щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу сільських рад територіальних громад, що на відміну від інших,

обґрунтовує комплекс організаційно-економічних заходів з підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу та включає рекомендації щодо інтеграції сучасних підходів до навчання персоналу на основі авторської розробки проведення тренінгу «Лідерство в місцевому самоврядуванні: стратегії та практики».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

За результатами досліджень надруковано наукову статтю:

Іван Петрів, Юрій Корнєєв, Анастасія Солдатова. Стратегії державного управління в умовах воєнного стану: особливості для сільського господарства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. № 5. С. 109-120.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 91 сторінки друкованого тексту. Робота містить 24 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 77 найменувань.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретичні основи формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування» Розкрита сутність поняття розвиток персоналу в системі управління органами місцевого самоврядування. Поняття **«управління розвитком персоналу»** сформульовано як систематизований і цілеспрямований процес, що включає визначення потреб у навчанні та розвитку співробітників, планування кар'єри, оцінку професійних характеристик працівників, а також розробку та реалізацію комплексу заходів для вдосконалення їхніх компетенцій, відповідно до стратегічних цілей організації. Процес передбачає аналіз трудових і фінансових ресурсів, моніторинг та прогнозування кадрових потреб і використання сучасних інструментів для підвищення ефективності роботи персоналу.

Визначено складові організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. Проведені дослідження практики формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу дозволили сформулювати основні його елементи: планування та прогнозування потреб у персоналі, організаційні заходи, фінансування програм розвитку, мотивація та винагородження, оцінка та моніторинг.

Узагальнено особливості розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування сільської місцевості. З досвіду інших країн виділено ряд практик, які можуть бути застосовані і в українських реаліях. Це включає розвиток лідерства, цифрову освіту, навчальні програми, а також програми, спрямовані на здоров'я і добробут працівників.

У другому розділі «Аналіз організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області» досліджено соціально-економічні передумови формування ефективного організаційно- економічного механізму управління розвитком персоналу сільської ради.

Дано характеристику управлінської діяльності Саф'янівської сільської ради. Основні органи місцевого самоврядування ТГ включають: сільську раду

— представницький орган, що складається з депутатів, обраних мешканцями громади; сільського голову — виконавчо-розпорядча особа, обрана жителями громади та виконавчі органи ради (виконавчий комітет, відділи, управління, департаменти та інші структурні підрозділи, які займаються реалізацією функцій у конкретних сферах, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, житлово-комунальне господарство тощо); старости (у старостинських округах) - представники мешканців окремих населених пунктів, які входять до складу територіальної громади.

Аналіз сучасного стану та тенденцій забезпечення персоналом сільської ради виявив, що організаційна структура Саф'янівської сільської ради складається з Апарату та інших виконавчих органів (зі статусом юридичних осіб). У складі апарату Саф'янівської сільської ради функціонують 11 підрозділів, що забезпечують виконання управлінських функцій відповідно до напрямків розвитку громади. Всі підрозділи Апарату Саф'янівської сільської ради та інших виконавчих органів (зі статусом юридичних осіб) в повній мірі забезпечені кваліфікованим персоналом.

У третьому розділі «Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області». Обґрунтовано стратегічні напрямки формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу на основі SWOT-аналізу у розрізі трьох напрямів розвитку громади: економіка, благоустрій та інфраструктура і соціальна сфера.

Розроблено напрямки підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу. Сформовано план підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу Саф'янівської сільської ради на 2025 рік з метою забезпечення особистого розвитку персоналу на прикладі Начальника відділу організаційно-кадрової роботи Саф'янівської сільської ради складено Індивідуальний план розвитку.

З метою інтеграції сучасних підходів до навчання персоналу для керівників апарату Саф'янівської сільської ради пропонується проведення тренінгу: «Лідерство в місцевому самоврядуванні: стратегії та практики».

За результатами тренінгу керівники апарату Саф'янівської сільської ради отримують уміння ефективно управляти командою та формувати довгострокові стратегії розвитку громади, знання для організації інноваційних проєктів, які сприяють підвищенню якості життя мешканців, здатність приймати обґрунтовані рішення, ґрунтуючись на аналітичних даних, комплексну готовність до управління в умовах змін та викликів сучасного світу.

Висновки

Узагальнення теоретичних аспектів і наявної практики управління розвитком персоналу Саф'янівської сільської ради дозволяють зробити наступні основні висновки:

1. Розкрита сутність поняття розвиток персоналу в системі управління органами місцевого самоврядування. Визначено складові організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу: планування та прогнозування потреб у персоналі, організаційні заходи, фінансування програм розвитку, мотивація та винагородження, оцінка та моніторинг. Узагальнено особливості розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування сільської місцевості. З досвіду інших країн виділено ряд практик, які можуть бути застосовані і в українських реаліях.

2. Досліджено соціально-економічні передумови формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу сільської ради. Дано характеристику управлінської діяльності Саф'янівської сільської ради. Аналіз сучасного стану та тенденцій забезпечення персоналом сільської ради виявив, що організаційна структура Саф'янівської сільської ради складається з Апарату та інших виконавчих органів (зі статусом юридичних осіб). У складі апарату Саф'янівської сільської ради функціонують 11 підрозділів, що забезпечують виконання управлінських функцій відповідно до напрямків розвитку громади. Всі підрозділи Апарату Саф'янівської сільської ради та інших виконавчих органів (зі статусом юридичних осіб) в повній мірі забезпечені кваліфікованим персоналом.

3. Обґрунтовано стратегічні напрямки формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу на основі SWOT-аналізу у розрізі трьох напрямів розвитку громади: економіка, благоустрій та інфраструктура і соціальна сфера. Розроблено напрямки підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу. Сформовано план підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу Саф'янівської сільської ради на 2025 рік з метою інтеграції сучасних підходів до навчання персоналу для керівників апарату сільської ради пропонується проведення тренінгу: «Лідерство в місцевому самоврядуванні: стратегії та практики».

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи:

1. Іван Петрів, Юрій Корнеєв, Анастасія Солдатова. Стратегії державного управління в умовах воєнного стану: особливості для сільського господарства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. № 5. С. 109-120.

АНОТАЦІЯ

Солдатова А. В. Організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області.– На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

В кваліфікаційній роботі розкрита сутність поняття розвиток персоналу в системі управління органами місцевого самоврядування. Визначено складові організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу.

Узагальнено особливості розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування сільської місцевості.

Досліджено соціально-економічні передумови формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу сільської ради. Дано характеристику управлінської діяльності Саф'янівської сільської ради. Проаналізовано сучасний стан та тенденції забезпечення персоналом сільської ради.

Обґрунтовано стратегічні напрямки формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. Розроблено напрямки підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу. Запропоновані заходи для інтеграції сучасних підходів до навчання персоналу.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм управління, управління розвитком персоналу, органи місцевого самоврядування, підвищення кваліфікації, тренінг, розвиток компетенцій, сільська рада.

ANNOTATION

Soldatova A. V. Organizational and economic mechanism for managing personnel development of the Safyanivka village council of the Izmail district of the Odesa region.— Manuscript rights.

Qualification work for obtaining the educational level of "master" in the specialty 073 "Management". Odessa State Agrarian University, Odessa, 2024.

The qualification work reveals the essence of the concept of personnel development in the system of management of local government bodies. The components of the organizational and economic mechanism for managing personnel development are determined. The features of personnel development in local government bodies in rural areas are summarized.

The socio-economic prerequisites for the formation of an effective organizational and economic mechanism for managing personnel development of the village council are studied. The managerial activities of the Safyanivka village council are characterized. The current state and trends in providing the village council with personnel are analyzed.

The strategic directions of forming an effective organizational and economic mechanism for managing personnel development are substantiated. The directions of improving the qualifications and developing the competencies of personnel are developed. Measures are proposed for the integration of modern approaches to personnel training.

Keywords: organizational and economic mechanism of management, personnel development management, local self-government bodies, advanced training, training, competence development, village council.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	7
1.1. Поняття та значення розвитку персоналу в системі управління органами місцевого самоврядування	7
1.2. Складові організаційно-економічного механізму та функції управління розвитком персоналу	15
1.3. Особливості розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування сільської місцевості	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ САФ'ЯНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	29
2.1. Соціально-економічні передумови формування ефективного організаційно- економічного механізму управління розвитком персоналу сільської ради	29
2.2. Загальна характеристика управлінської діяльності Саф'янівської сільської ради	40
2.3. Сучасний стан та тенденції забезпечення персоналом сільської ради	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ САФ'ЯНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	61
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямків формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу	61
3.2. Напрями підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу	71
3.3. Інтеграція сучасних підходів до навчання персоналу	79
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

В умовах сучасних соціально-економічних викликів територіальні громади України стикаються з необхідністю удосконалення системи управління персоналом. Зростаючий обсяг управлінських завдань, швидкі зміни законодавства, цифровізація державного управління, підвищення вимог до якості послуг для населення — усе це вимагає створення ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу.

Розвиток компетенцій працівників органів місцевого самоврядування є ключовим фактором для забезпечення успішного функціонування громади. Сучасні виклики, такі як децентралізація, підвищення відповідальності за прийняття рішень, необхідність ефективного використання бюджетних ресурсів, обумовлюють потребу в кадровому потенціалі, здатному адаптуватися до змін та генерувати нові управлінські рішення.

Обґрунтування стратегічних напрямків формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу є важливим також з огляду на сучасні тенденції цифровізації, які вимагають від працівників володіння новими інструментами та технологіями. Це передбачає запровадження гнучких механізмів навчання, впровадження інформаційних систем управління людськими ресурсами та побудову мотиваційних систем, орієнтованих на результат.

Проблеми формування механізму соціально-економічної управління розвитком персоналу досить широко освітлені в науковій літературі. Теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування механізму управління розвитком персоналу представлені в роботах таких науковців і практиків як Бабчинська О.І. [4], Гавкалова Н. Л., Нісфоян С. С. [13], Крамаренко А. В. [29], Кузьменко А.О., Мирошніченко Г.Б. [30], Маркова Н. С. [33], Федотова Т.А. [58], Хринюк О.С., Дергалюк М.О. [60], Якімова Н., Марценюк О. [62] та інших. Аналіз наукових напрацювань та досвіду формування результативного організаційно-економічного механізму

управління розвитком персоналу підтверджують актуальність дослідження вказаної тематики для вітчизняної науки і практики.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу сільських рад територіальних громад.

Для досягнення поставленої мети визначаємо наступні завдання:

- дослідити сутність та економічне значення управління розвитком персоналу в системі управління органами місцевого самоврядування;
- визначити складові організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу;
- узагальнити особливості розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування сільської місцевості;
- дослідити соціально-економічні передумови формування ефективного організаційно- економічного механізму управління розвитком персоналу сільської ради;
- дати характеристику управлінської діяльності Саф'янівської сільської ради;
- здійснити аналіз сучасного стану та тенденцій забезпечення персоналом сільської ради;
- обґрунтувати стратегічних напрямків формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу;
- розробити напрями підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу;
- надати рекомендації щодо інтеграція сучасних підходів до навчання персоналу.

Об'єктом дослідження є процес формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу сільських рад територіальних громад.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу сільських рад територіальних громад. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступав загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при дослідженні організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу); монографічний (при дослідженні складові організаційно-економічного механізму та функцій управління розвитком персоналу); трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни показників), графічний (при дослідженні організаційної структури та структури управління), SWOT-аналізу (при обґрунтуванні стратегічних напрямків формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу).

Інформаційне забезпечення. Теоретичною та методологічною основою досліджень були класичні наукові положення вітчизняних та зарубіжних авторів у сфері управління розвитком персоналу. Інформаційними матеріалами, що використовувались під час написання кваліфікаційної роботи є наукові публікації вітчизняних та зарубіжних учених щодо управління розвитком персоналу, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, праці вітчизняних і зарубіжних науковців, наукові статті, правові акти, дані статистичної та фінансової звітності Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що отримали подальший розвиток науково-прикладні підходи щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу сільських рад територіальних громад, що на відміну від інших,

обґрунтовує комплекс організаційно-економічних заходів з підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу та включає рекомендації щодо інтеграції сучасних підходів до навчання персоналу на основі авторської розробки проведення тренінгу «Лідерство в місцевому самоврядуванні: стратегії та практики».

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо проведення тренінгу для керівників відділів сільської ради на тему «Лідерство в місцевому самоврядуванні: стратегії та практики».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами магістерського дослідження була опублікована наукова стаття:

Іван Петрів, Юрій Корнєєв, **Анастасія Солдатова**. Стратегії державного управління в умовах воєнного стану: особливості для сільського господарства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. № 5. С. 109-120. URL: <https://www.ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/76>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття та значення розвитку персоналу в системі управління органами місцевого самоврядування

Будь-яка організація, включаючи органи місцевого самоврядування, є соціальною системою, де ефективність функціонування значною мірою залежить від діяльності працівників та рівня їхнього професійного розвитку. В умовах швидких змін, складного та непередбачуваного середовища, зокрема пов'язаного з воєнними діями, особливого значення набувають питання гнучкості, адаптивності та підвищення ефективності роботи організації. У зв'язку з цим, якість персоналу стає критичним фактором успіху.

Практика успішних вітчизняних і зарубіжних компаній свідчить, що інвестиції в розвиток персоналу, за умов належного контролю, приносять значний економічний і соціальний ефект. Зростаючий інтерес до розвитку персоналу серед підприємств і органів самоврядування пояснюється необхідністю мати кадри, рівень підготовки яких відповідає викликам часу. Розвиток персоналу відіграє ключову роль у прогресі організації, розширюючи її знання та можливості.

Щоб правильно організувати процес розвитку персоналу, важливо розуміти його сутність. Часто терміни «професійне навчання» і «розвиток персоналу» використовуються як синоніми, але між ними існують суттєві відмінності. Розвиток персоналу охоплює ширший спектр заходів, спрямованих на підвищення ефективності трудового потенціалу, включаючи, але не обмежуючись навчанням. Професійне навчання здебільшого орієнтоване на вирішення поточних завдань організації, тоді як розвиток персоналу передбачає підготовку до майбутніх викликів.

Розвиток персоналу є основою для здобуття професійних знань і навичок, які забезпечують ефективну діяльність і сталий розвиток організації. Це стратегічний напрям, що сприяє зміцненню конкурентоспроможності та адаптації до мінливих умов.

Слід зазначити, що у літературі зустрічаються різні трактування поняття «розвиток персоналу» (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Трактування поняття «розвиток персоналу» в економічній літературі

Джерело	Визначення	Ключові слова
1	2	3
Грузіна І. А., Дериховська В.І. [16, с.57]	«...комплексний системноорганізований процес безперервних якісних змін у професійно-кваліфікаційному рівні працівника завдяки здобуттю та вдосконаленню корпоративних, професійних і поведінкових груп компетентностей, що забезпечить досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства завдяки більш якісному виконанню працівником поставлених завдань».	процес безперервних якісних змін у професійно - кваліфікаційному рівні працівника
Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty [76]	«...цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх елементів, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до його завдань розвитку і потенціалу та нахилів співробітників».	цілеспрямований комплекс елементів, підвищення кваліфікації працівників
Артеменко Л.П., Бацалай Т.М., Бацалай Ю.М. [1]	«...інтегрований та цілісний, свідомий та активний підхід до вдосконалення пов'язаних із робочою силою знань та поведінки з використанням широкого спектра навчаючих методів та стратегій».	підхід до вдосконалення пов'язаних із робочою силою
Якімова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. [63]	«...проведення різних заходів, що сприяють повноцінному розкриттю кадрового потенціалу підприємства, особистісному зростанню та розвитку кожного співробітника для внесення особистого вкладу в діяльність підприємства».	проведення різних заходів, кадровий потенціал підприємства, особистісне зростання
Телишевська Л.І., Успенко В.І. [53, с.192]	«...процес, що передбачає неперервну, направлену закономірну зміну, яка відбувається в результаті формального і неформального навчання, спілкування та доповнення суб'єктивного досвіду працівників засвоєними знаннями і досвідом інших людей, де парадигми навчання або роблять упор на розвиток потенціалу, або на зміну позиції суб'єктів учіння в реальному світі».	процес, що передбачає закономірну зміну, навчання, розвиток потенціалу

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. [51]	«...процес безперервного професійного розвитку працівників, який відрізняється організованістю та системністю та проводиться з метою підготовки людських ресурсів до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного зростання, створення управлінського резерву та вдосконалення соціальної структури персоналу».	процес безперервного професійного розвитку працівників, створення управлінського резерву
Васюткіна Н., Самітов, Р., Колісник М. [10]	«...поєднання взаємозалежних заходів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності персоналу через набуття нових знань, умінь, навичок, досвіду у результаті навчання, підготовки та перепідготовки».	заходи, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності персоналу
Партика І.В. 2014 [43, с.76]	«...системно організований процес безперервного набуття та вдосконалення знань, умінь, навиків та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого й культурного потенціалу працівників».	організований процес безперервного набуття та вдосконалення знань, умінь, навиків та досвіду
Шматковська Т.О., Стащук О.В. [61]	«...процес постійного навчання і покращення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення ефективного розвитку працівників підприємства та підвищення його ефективності діяльності».	процес постійного навчання і покращення якісних характеристик персоналу
Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко О.Б. [52]	«...організаційно-економічний процес, який за допомогою використання сучасних методів та інструментів дозволяє підвищити якісний та професійний рівень працівників та отримати соціально-економічний ефект як для підприємства, так й для працівників».	організаційно-економічний процес, сучасні методи та інструменти, якісний та професійний рівень працівників

Джерело: Сформовано автором

На основі аналізу визначень наведених в таблиці 1.1, поняття «розвиток персоналу» можна сформулювати як — системно організований, цілеспрямований і безперервний процес якісних змін у професійних, кваліфікаційних, поведінкових і інтелектуальних компетенціях працівників, спрямований на підвищення їх конкурентоспроможності, професійного

потенціалу, адаптацію до змін та ефективне виконання завдань організації. Цей процес поєднує формальне навчання, неформальне спілкування, перепідготовку, планування кар'єри та інші заходи, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства та збагачення особистісного і професійного досвіду працівників.

Таке визначення інтегрує ключові елементи з різних підходів, представлених у таблиці 1.1:

безперервність та організованість [16];

комплексність і багатокomпонентність [76];

адаптація та вдосконалення знань і навичок [53];

орієнтація на соціально-економічний ефект і стратегічні цілі підприємства [52].

Це визначення підкреслює взаємозв'язок між розвитком працівників і стратегічним розвитком підприємства, а також необхідність інтеграції сучасних методів навчання й управління людськими ресурсами.

Отже, розвиток персоналу – це комплекс різних заходів, що охоплює як стадії підготовки та перепідготовки кадрів, так і стадії підвищення кваліфікації та професійного зростання майстерності людей різних вікових категорій з різним досвідом роботи.

В одному з дефініцій [52] розвиток персоналу представляється як грамотно сформований організаційно-економічний процес навчання, внаслідок чого зростає якісний та професійний рівень працівників, а у результаті стає можливим досягнення соціально-економічного ефекту як для підприємства, так й для працівників. Це твердження підкреслює необхідність дослідження організаційно-економічного механізму та його інструментів щодо розвитку персоналу.

Нинішню парадигму розвитку персоналу багато в чому визначають цілі та завдання, стратегія та політика, наукові засади, методи, технології, види розвитку працівників організації, які, з одного боку, гарантують відповідність

норми якісного рівня персоналу запитає компанії, а з іншого дають шанс працівникам самореалізуватися з професійної точки зору.

Отже, як зазначають дослідники [53, с.188] «..В ринковій економіці все більшого значення набувають саме якісні характеристики трудового потенціалу: кваліфікація, професіоналізм, здатність отримання знань упродовж життя, рівень культури тощо».

Розвиток персоналу є однією з ключових складових стійкого функціонування та конкурентоспроможності організацій в умовах сучасного динамічного середовища. Основні фактори, що обумовлюють необхідність розвитку персоналу можна об'єднати у шість основних груп: технологічні зміни, розвиток конкуренції на ринку, організаційні трансформації, соціально-економічні фактори, індивідуальні потреби працівників, суспільні виклики (Рис. 1.1).

Розвиток персоналу стає не лише інструментом підтримки стабільності бізнесу, але й стратегічним фактором довгострокового успіху в сучасному середовищі

Як зазначають Федоришина Лариса та Герасимчук Лілія [57, с. 193] «...Зважаючи на те, що підприємство працює в динамічному середовищі, розвиток персоналу повинен здійснюватися протягом усього трудового життя людини, тобто на безперервній основі, за рахунок різних видів навчання – самоосвіти, підвищення кваліфікації, перепідготовки, стажування, аспірантури/докторантури».

Управління розвитком персоналу постає як специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників – персонал.

На його складності наголошує Федотова Т.А. [58, с. 36] «...По-перше, необхідно виявити працівників, чиї знання та кваліфікація не відповідають вимогам підприємства. По-друге, слід визначитися, на якій ділянці та за якою спеціальністю можна використати зайвий/непотрібний персонал. По-третє, необхідно визначити вид навчання, оскільки не обов'язково такі працівники повинні радикально змінювати професію. Наступним етапом є співставлення

фінансових можливостей підприємства та форм навчання працівників, з урахуванням раціонального поєднання старої та нової професії працівників».



Рисунок 1.1. Фактори необхідності розвитку персоналу в сучасних умовах

Джерело: Побудовано автором на основі [57, с.191].

Для розуміння цього процесу та його сутності розглянемо трактування поняття «управління розвитком персоналу» в економічній літературі (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Трактування поняття «управління розвитком персоналу» в економічній літературі

Джерело	Визначення	Ключові слова
Кузьменко А.О., Мирошніченко Г.Б. [30, с.875]	Розроблення та вжиттям заходів, які спрямовані на вдосконалення якісних характеристик працівників	Розроблення та вжиттям заходів
Якімова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. [63]	процес, в основу якого закладено аналітичну базу, що включає: визначення потреби в персоналі; проведення оцінки заходів у підборі персоналу та його найму; оцінку складу персоналу підприємства, його якісний та кількісний аналіз; оцінку та аналіз руху персоналу; аналіз та оцінку діяльності з прогнозування, планування та управління персоналом; оцінку професійних характеристик персоналу, його відповідності посаді; визначення потреби у навчанні та розвитку співробітників.	Процес, що включає низку складових
Поліщук О.Ю., Поляк К.Ю. [46, с.20]	комплекс заходів, що включає професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, планування кар'єри персоналу організації.	комплекс заходів
Гавкалова Н.Л., Нісфоян С.С. [13,с. 134]	уточнення цілей розвитку персоналу підприємства на певний період, визначенні пріоритетних завдань та інструментів їх досягнення, виявленні трудових і фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.	визначенні пріоритетних завдань розвитку персоналу та інструментів їх досягнення

Джерело: Побудовано автором

Як зазначає Партика І.В. [42, с. 191]: «...Основними цілями розвитку персоналу організації є: підвищення потенціалу персоналу як фактору, який прямо впливає на зростання стратегічного потенціалу цілої організації; підвищення конкурентоспроможності організації; забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі; зниження плинності кадрів в організації; підвищення продуктивності праці та її ефективності».

На думку Базалійської Н.П. та Пилипчук У.О. [6, с. 74] основними шляхами безперервного професійного розвитку є : забезпечення відповідного

рівня робітників вимогам робочого місця, посади; створення умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості; надання можливостей просування працівників як у професійній, так і службовій кар'єрі.

Враховуючі вищенаведене та наведені визначення в таблиці 1.2, поняття «управління розвитком персоналу» можна сформулювати як систематизований і цілеспрямований процес, що включає визначення потреб у навчанні та розвитку співробітників, планування кар'єри, оцінку професійних характеристик працівників, а також розробку та реалізацію комплексу заходів для вдосконалення їхніх компетенцій, відповідно до стратегічних цілей організації. Процес передбачає аналіз трудових і фінансових ресурсів, моніторинг та прогнозування кадрових потреб і використання сучасних інструментів для підвищення ефективності роботи персоналу.

Управління розвитком персоналу означає цілеспрямований вплив на людину як носія здатності до праці та певних якісних характеристик з метою отримання більшого результату від його діяльності.

Таким чином, управління розвитком персоналу виступає ключовим компонентом кадрової стратегії, спрямованим на забезпечення балансу між інтересами організації та потребами співробітників.

Значення розвитку персоналу в системі управління місцевого самоврядування не можна недооцінювати, адже саме від рівня професійної підготовки службовців залежить якість прийнятих рішень, здатність ефективно реалізовувати місцеві проекти, працювати з бюджетом, управляти ресурсами громади та підтримувати соціальне благополуччя населення [25]. В умовах сучасної децентралізації працівники місцевого самоврядування мають відповідати підвищеним вимогам до професіоналізму та компетентності, що забезпечує реалізацію концепції належного врядування та сприяє зростанню довіри громади до місцевої влади [44].

Отже, розвиток персоналу органів місцевого самоврядування є багатогранним процесом, що включає навчання в управлінні, комунікації, правових і фінансових аспектах, а також використанні цифрових технологій. Такий підхід допомагає працівникам бути ефективнішими, підтримуючи соціальний та економічний розвиток своїх громад.

1.2. Складові організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу

У задачах систематизації знання та побудови пізнавального процесу, спрямованого на пошук оптимальних шляхів функціонування підприємства та використання його персоналу, категорія «організаційно-економічний механізм» має важливе значення. Вивчення його змісту насамперед вимагає визначення смислового навантаження категорії «механізм». Цей термін запозичений на початку XIX століття з грецької мови для понятійної ідентифікації предметів та явищ у значенні «пристрій, що приводить щось у дію». Згодом він став використовуватись для опису системи елементів, що визначають порядок будь-якої діяльності.

У міру розширення спектра значень під механізмом стали також розуміти сукупність станів чи процесів, які визначають якесь явище.

Загалом вивчення наукових уявлень провідних учених у галузі формування та реалізації різних механізмів функціонування суб'єктів господарювання дозволяє відзначити, що розуміння самої категорії «механізм» виходить з використання базових елементів теорії систем. Водночас підходи до його трактування різні. Систематизація уявлень теоретиків у галузі економічних наук дозволяє виділити два основні підходи: з одного боку, механізм розглядається як сукупність елементів, що впливають на розвиток об'єкту (що здійснюють керуючий вплив, спрямований на

забезпечення деяких результатів діяльності), а з іншого, як функціональна взаємодія елементів у напрямку забезпечення розвитку об'єкта.

Із застосування системного підходу механізм управління розвитком персоналу сучасного підприємства можна представити як сукупність наступних складових - Рис. 1.2.



Рисунок 1.2– Механізм та елементи управління розвитком персоналу підприємства

Джерело: Побудовано автором на основі [7]

Ідентичне розуміння механізму простежується і у поданні у науковій літературі змісту категорій «економічний механізм» та «організаційний механізм», які є базовими щодо більш ширшої категорії «організаційно-економічний механізм».

Як зазначають Хоменко І.О., Волинець Л.М., Горобінська І.В.: «...Механізм управління є рушійною силою системи управління, яка

забезпечує ефективний вплив на фактори, стан яких визначає результат діяльності об'єкта управління, що складається з певних елементів» [59, с. 87].

Протягом останніх десятиліть приділяється велика увага в науці та практиці сутності, змісту, елементам організаційно-економічного механізму, як економічної категорії, а також розглядаються його особливості в порівнянні з іншими категоріями такими як: «економічний механізм», «господарський механізм», «фінансовий механізм» і т. і. [59]

Багато вчених досліджували категорію «організаційно-економічний механізм», який у узагальненому вигляді можна визначити, як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою елементів: цілей управління (досягнення позитивного соціально-економічного ефекту), методів, інструментів та важелів управління) [59], «як необхідний взаємозв'язок, що природно виникає між різними економічними явищами» [35]. Крім того, існує підхід до розгляду організаційно-економічного механізму через систему понять, які безпосередньо пов'язані з ним і дозволяють розглянути його під різним ракурсом. Такими поняттями є: виробничі відносини, економічні інтереси та стимули, інститути, економічні явища, економічні закони та закономірності [8].

Погоджуємось з Хринюк О.С., Дергалюком М.О. [60], які визначають організаційно-економічний механізм як певну «...сукупність елементів організаційного та економічного характеру (об'єктів, суб'єктів, цілей, завдань, способів взаємодії, методів, важелів, інструментів тощо), взаємозв'язаних та взаємодіючих між собою із рухливими внутрішніми та зовнішніми зв'язками на макро-, мезо-, мікрорівнях економіки, її міжгалузевих комплексів, галузей, первинних ланок тощо, ефективність реалізації якого залежить від здатності створювати відсутні у конкретний момент зв'язки, елементи, стимули тощо».

Федірець О. В. зазначає, що «...механізм є найбільш активною частиною системи управління підприємства, яка спрямована на забезпечення цілеспрямованого розвитку і є сукупністю важелів та інструментів (засобів

управління), що відповідають критеріям вибору й оцінки, передбачуваним наслідкам, орієнтирам та вимогам, що ставляться до процесу розвитку підприємства, при цьому враховується зміна етапів циклу розвитку; економічних і організаційних методів управління, які включають технології приведення в дію, прийоми, застосування засобів управління та способи» [56]

Загалом у результаті систематизації уявлень різних учених, спрямованість наукових пошуків яких визначається їх прагненням визначити наукові засади та особливості прояву дії організаційно-економічного механізму систем різного рівня, а також законами життєдіяльності таких систем [56] можуть бути виділено такі ознаки категорії «організаційно-економічний механізм функціонування»:

- системний характер взаємодії елементів, що передбачає їх структурно-процесуальну комплексність, взаємодоповнення та посилення результату використання кожного з них окремо і як єдиної сукупності частин цілого в частині формування можливості управління функціонуванням підприємства;

- єдність, що виникає з системності взаємодії елементів механізму структурної та процесної складових категорії, що визначається необхідністю використання кожного з інструментів, методів та способів забезпечення функціонування підприємства як одного з елементів їх загальної сукупності, має свою структуру, кожен з елементів якої має своє місце та реалізує конкретне функціональне призначення;

- наявність цільової функції, що передбачає необхідність використання сукупності організаційно-економічних інструментів для досягнення поставленої підприємством цілі (максимізація прибутку, забезпечення стійкості, капіталізація активів, підвищення конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу, розширення частки ринку, на якому може бути представлена продукція підприємства тощо);

- функціональна спрямованість взаємодії елементів забезпечення конкретного результату діяльності підприємства;

– багатоаспектність змісту, що формується як результат необхідності використання широкої сукупності організаційних (організаційно-адміністративних, організаційно-розпорядчих) та економічних (матеріальне стимулювання, санкції, фінансування, кредитування та ін.) методів.

Проведені дослідження практики формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу [14, 31, 47, 62] дозволили сформуванати основні його елементи (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Складові організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу

Джерело: Побудовано автором

При формуванні організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу, а також його основних елементів необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити цілі, завдання та принципи механізму управління розвитком персоналу;
- визначити умови та фактори функціонування механізму управління розвитком персоналу;
- визначити суб'єкти організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу;
- сформувати об'єкти управління;
- розробити методи, способи та інструменти управління;
- визначити результат та розробити систему моніторингу результатів.

Як зазначає Маркова Н. С «...Дія механізму є здійсненою у тому випадку, коли взаємодія керуючої та керованої підсистем розвитку персоналу під впливом зовнішніх та внутрішньоорганізаційних чинників приводить до досягнення соціальноекономічної ефективності управління розвитком персоналу» [33, с.202].

Виходячи з основних елементів організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу та ґрунтуючих на дослідженнях науковців та практиків визначимо основні групи функцій управління розвитком персоналу [14, 31, 47, 62]:

- прогнозування і планування: визначення потреби у кадрах організації, розробка плану задоволення потреб у кадрах, складання індивідуальних планів стажування, складання планів з управління діловою кар'єрою та службово-фахового просування персоналу в організації, складання індивідуальних планів ділової кар'єри, складання плану роботи з кадровим резервом, формування програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації резерву, розробка плану з просування кадрів, планування вдосконалення процесу заміщення посад, планування вдосконалення стилю та методів роботи з резервом;
- організація: формування системи службово-фахового просування, управління діловою кар'єрою та службово-професійним просуванням кадрів, формувати резерв кадрів висування, здійснення добору та розстановки

персоналу, здійснення профорієнтації та адаптації у процесі просування персоналу, здійснення профорієнтації та адаптації молодих фахівців, організація виробничої практики студентів, здійснення оцінки та відбору до груп резерву різних рівнів управління, визначення цілі атестації при висуванні в резерв та службово-фаховому просуванні кадрів, розробка процедури атестації персоналу, проведення атестації персоналу, здійснення підготовки тестів, технічних засобів та необхідних бланків для тестування, вивчення ділових та особистих якостей співробітників, організація заміщення вакантних посад, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, організація навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, здійснення комплектування, розгляд, погодження та затвердження резерву, реалізація програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації резерву, організація стажування працівників, зарахованих до резерву, призначення керівника стажування, організація роботи стажера, зарахованого до резерву на висування, на посаді керівника різних рівнів управління, оцінка готовності резерву призначення на посаду, здійснення оцінки та відбору для висування на вакантну посаду лінійного та функціонального керівників, розробка положення про порядок службово-професійного просування персоналу та зарахування у резерв на висування, складання схеми заміщення вакантних посад, розробка кар'єрограми працівників, розробка кваліфікаційні характеристики, оформлення документації щодо зарахування до резерву та переміщення службовими сходами, формування атестаційної комісії, складання рекомендації щодо результатів роботи атестаційної комісії;

- мотивація та винагородження: здійснення заохочення (стягнення) за успіхи в галузі ділової кар'єри та службово-фахового просування, здійснення стимулювання службово-фахового зростання, здійснення мотивацію службово-фахового зростання, висування на керівні посади, виключення із резерву, підвищення заробітної плати;

- оцінка та моніторинг: контроль виконання керівниками підрозділів роботи з управління діловою кар'єрою та службово-фаховим просуванням та кадровим резервом, контроль реалізації планів підготовки фахівців, відібраних у резерв кадрів, контроль якості навчання, контроль правильного використання персоналу; контроль виконання програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; складання звітності з управління діловою кар'єрою, службово-професійним просуванням та кадровим резервом, облік просування кадрів, складання звіту про виконання індивідуальних планів ділової кар'єри, аналіз ефективності управління діловою кар'єрою та службово-професійним просуванням, аналіз ефективності програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації резерву, аналіз ефективності підбору, розміщення та використання персоналу, аналіз руху кадрів, аналіз трудового потенціалу організації (підрозділу), аналіз результатів тестування та оцінки персоналу.

Отже, організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу має системний характер взаємодії елементів, що передбачає їхню структурнопроцесуальну комплексність; що виникає з системності взаємодії елементів механізму єдність структурної та процесної складових категорії, що визначається необхідністю використання кожного з інструментів, методів, функцій та способів забезпечення розвитку персоналу, цільову функцію, яка передбачає необхідність використання сукупності організаційно-економічних інструментів для досягнення поставленої мети; функціональну спрямованість взаємодії елементів забезпечення конкретного результату розвитку персоналу; багатоаспектність змісту, що формується як результат необхідності використання широкої сукупності організаційних та економічних методів.

1.3. Особливості розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування сільської місцевості

Розвиток персоналу органів місцевого самоврядування в Україні набуває особливого значення в умовах децентралізації, яка зобов'язує місцеву владу забезпечувати якісні послуги населенню та ефективно управляти ресурсами. Згідно з дослідженнями українських науковців [44,71] та рекомендаціями міжнародних організацій [2,3,75,77], процес професійного розвитку персоналу органів місцевого самоврядування потребує системних реформ і вдосконалення на основі міжнародного досвіду.

Питання, присвячені управлінню державними службовцями, як і раніше є надбанням відомчих нарад та спеціалізованих лекційних курсів. У різних галузях державної служби також створюються різні підрозділи кадрового апарату, відділи виховної роботи, психологічні служби і т.і., основним завданням яких є робота з персоналом, однак, часто їх діяльність побудована на застарілих принципах, закладених радянською бюрократичною системою, а нормативна база їх діяльності пронизана формалізмом та демагогією, що насправді проявляється у їхній неефективності, коли реальна робота із державним службовцем замінюється написанням необхідних звітів.

З одного боку, це можна пояснити особливостями державної служби, режимом таємності окремих її сфер, з іншого – державні службовці є частиною суспільства, яку неможливо розглядати як відокремлену категорію, відповідно, основні закономірності та принципи роботи з кадрами у цій сфері схожі з іншими організаціями.

Отже, у будь-якому державному органі є відділ кадрів, однак, враховуючі особливості організаційно-технічного, кадрового та фінансового забезпечення набір функцій відділів кадрів досить обмежений, хоча за своєю суттю вони покликані вибудовувати цілісну систему управління персоналом, що включає і навчання співробітників, та оцінку результатів їх роботи, та заходи, спрямовані на створення певної корпоративної культури організації та

психологічний супровід діяльності як на рівні колективу, так і окремого державного службовця.

Ми не говоримо вже про розробку та впровадження системи ефективного матеріального та нематеріального стимулювання, реальному формуванні кадрового резерву (коли на вищу посаду призначають дійсно досвідчених, гідних співробітників, незалежно від їх взаємовідносин з керівником), роботі з конфліктами в рамках підтримки оптимального соціально-психологічного клімату в організації. Способів впливу на співробітників передбачено небагато – премії (причому суми грошових заохочень часто виглядають смішно), заохочення нематеріального характеру (грамоти, подяки) і, відповідно, зауваження, догани, пониження на посадах і званнях та різні способи звільнення (ці методи, звичайно, належать не до стимулюючих, а до репресивних).

Розвиток персоналу працівників сільських рад є ключовим аспектом успішного функціонування місцевого самоврядування. Оскільки саме ці працівники часто відповідають за реалізацію місцевих проєктів, вирішення щоденних проблем громади та взаємодію з мешканцями, їхній професійний розвиток є вкрай важливим для якісного обслуговування населення.

Для вивчення особливостей розвитку персоналу в сільських громадах звернемося до досвіду розвинутих країн світу. Так, зокрема, у країнах ЄС (Німеччині та Польщі), проводяться регулярні тренінги та семінари для представників місцевого самоврядування. Їх мета — розвиток лідерських якостей, управлінських навичок, а також знань у сфері законодавства, управління бюджетом і стратегічного планування. Такі програми часто проводяться у співпраці з університетами або міжнародними організаціями та спрямовані на те, щоб працівники сільських рад могли ефективно планувати й управляти ресурсами громади [68, 66, 50].

Важливий елемент сучасного управління — використання цифрових технологій, що особливо актуально в сільській місцевості з обмеженим доступом до інформаційних ресурсів. У Канаді та Австралії працівники

сільських рад проходять навчання з використання електронних платформ, що полегшують адміністративні процеси, а також онлайн-сервісів для взаємодії з громадянами. Це може включати електронні документообіги, системи для обробки запитів мешканців та інші цифрові інструменти [64, 69, 67]

Оскільки сільські ради часто безпосередньо взаємодіють з мешканцями, особлива увага приділяється розвитку комунікативних навичок. Наприклад, у Великобританії та США тренінги включають навчання навичкам ефективного слухання, вирішення конфліктів, роботи зі зворотнім зв'язком та організації громадських зустрічей. Це допомагає покращити взаємодію з громадою та вирішувати питання в інтересах громади [74, 75, 65]

У багатьох країнах, зокрема у Польщі та Іспанії, існують програми, що допомагають працівникам сільських рад ефективніше управляти бюджетом, шукати та залучати грантове фінансування. Фінансова грамотність та вміння працювати з інвестиціями допомагають сільським громадам залучати додаткові ресурси, важливі для реалізації соціальних проектів, будівництва інфраструктури та розвитку місцевої економіки [19, 71, 38].

Уряди багатьох країн, наприклад у Фінляндії та Данії, інвестують в освітні програми, спрямовані на вивчення місцевих законів, нормативів та етики. Працівники сільських рад проходять курси, які допомагають їм глибше зрозуміти правову базу, що регулює діяльність органів місцевого самоврядування, а також зобов'язання перед громадою. Це підвищує якість їхньої роботи і сприяє довірі громади до місцевої влади [40. 36, 37]

Знання проектного менеджменту дозволяють сільським радам краще організовувати процеси для вирішення поточних завдань та реалізації довгострокових проектів. У Нідерландах, наприклад, є спеціальні курси для працівників місцевих органів, присвячені плануванню, управлінню та оцінці проектів. Це допомагає забезпечити послідовність і якість реалізації проектів у сільських громадах [39, 2, 3].

Отже, розвиток персоналу сільських рад є багатогранним процесом, що включає навчання в управлінні, комунікації, правових і фінансових аспектах,

а також використанні цифрових технологій. Такий підхід допомагає працівникам бути ефективнішими, підтримуючи соціальний та економічний розвиток своїх громад.

Крім того, ефективна система розвитку персоналу сільських рад формує ще й ряд переваг для територіальної громади (рис. 1.4).

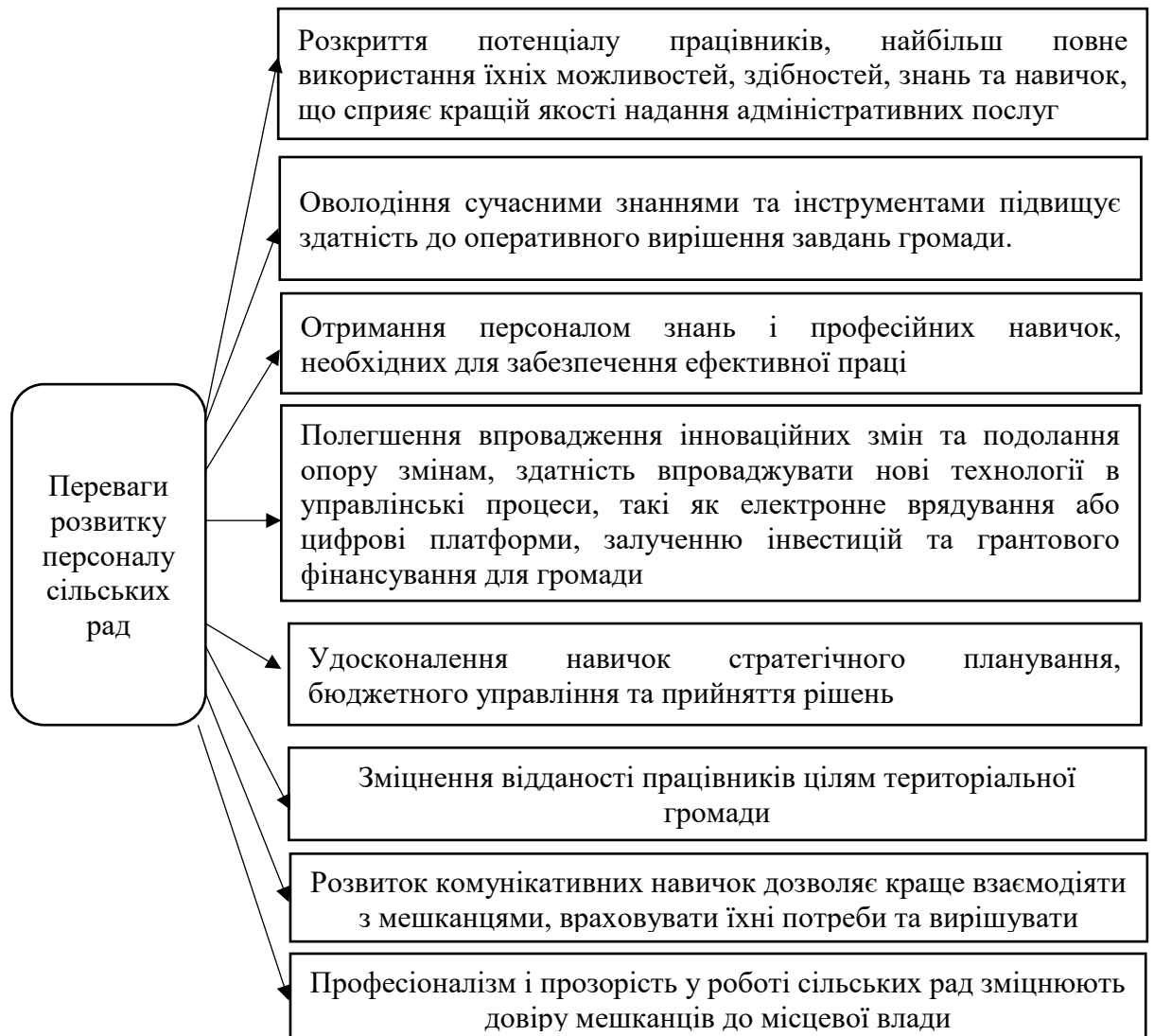


Рисунок 1.4 - Переваги розвитку персоналу сільських рад

Джерело: Побудовано автором

Отже, розвиток персоналу сільських рад є інвестицією в якісне майбутнє територіальної громади, забезпечуючи її конкурентоспроможність, добробут та стабільність.

З досвіду інших країн можна виділити ряд практик, які можуть бути застосовані і в українських реаліях. Це включає розвиток лідерства, цифрову

освіту, навчальні програми, а також програми, спрямовані на здоров'я і добробут працівників.

Реформа децентралізації в Україні створила потребу в адаптації програм навчання для працівників органів місцевого самоврядування. Як зазначає О. Г. Мартинов, децентралізація відкрила для громад нові можливості, але також створила виклики у забезпеченні якісної підготовки персоналу, здатного ефективно управляти ресурсами громади [34]. З огляду на це, Кабінет Міністрів України спільно з Міністерством розвитку громад та територій розробив низку навчальних програм і тренінгів, зокрема з питань управління проектами, бюджетування та стратегічного планування.

Значний внесок у розвиток персоналу органів місцевого самоврядування здійснюють міжнародні організації, такі як USAID, U-LEAD з Європою, Рада Європи. Ці програми надають підтримку у вигляді освітніх сесій, семінарів та тренінгів. Наприклад, програма U-LEAD з Європою пропонує комплексну підготовку, що охоплює цифровізацію управління, покращення комунікаційних навичок та зміцнення правових знань працівників місцевих органів (U-LEAD, 2020). За даними Аналітичного центру "CEDOS", така підтримка допомагає громадам формувати сильні команди і підвищувати ефективність надання послуг населенню [77].

Дослідження Інституту регіонального розвитку показують, що в Україні спостерігається тенденція до впровадження електронних інструментів управління, що вимагає відповідного навчання персоналу. За підтримки ЄС та уряду України реалізується проект «Дія», який сприяє оцифруванню документообігу та автоматизації адміністративних послуг. Працівники сільських та міських рад навчаються використовувати електронні системи для взаємодії з громадянами, що скорочує час обробки звернень і підвищує прозорість роботи органів місцевого самоврядування [25].

З метою залучення молодих кадрів в органи місцевого самоврядування, Українська школа урядування спільно з Радою Європи проводить програми, спрямовані на підготовку молодих спеціалістів. Такі програми пропонують

практичні стажування та спеціалізовані курси, які охоплюють галузі екологічного управління, соціальних послуг та місцевого економічного розвитку [55]. Молоді фахівці отримують можливість працювати в реальних умовах громади, що підвищує їхню кваліфікацію та зацікавленість у роботі на місцевому рівні.

Незважаючи на численні програми, існують певні труднощі, зокрема низька фінансова спроможність деяких громад і недостатнє кадрове забезпечення, що стримує ефективність роботи місцевих органів влади. На думку В. М. Петренко, головним викликом залишається необхідність систематизації програм навчання та створення єдиних стандартів для органів місцевого самоврядування, що сприяло б їхній професіоналізації [44].

Отже, розвиток персоналу в органах місцевого самоврядування України здійснюється на основі національних та міжнародних ініціатив, але вимагає подальших кроків для забезпечення систематичного та якісного навчання в усіх громадах країни.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ САФ'ЯНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Соціально-економічні передумови формування ефективного організаційно- економічного механізму управління розвитком персоналу сільської ради

В результаті реформи децентралізації в жовтні 2020 р. в Ізмаїльському районі Одеської області було створено шість територіальних громад – Ренійська ТГ, Кілійська ТГ, Вилківська ТГ, Саф'янівська ТГ, Ізмаїльська ТГ, Суворовська ТГ. Розподіл території, населених пунктів і жителів району між шістьма територіальними громадами Ізмаїльського району наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Розподіл території, населених пунктів і жителів між територіальними громадами Ізмаїльського району станом на 01.01.2024 р.

Назва ТГ	Площа		Населені пункти		Кількість мешканців	
	км ²	%	кількість, од.	%	чол.	%
Ізмаїльська ТГ	50,4	1,56	1	1,96	70731	34,12
Ренійська ТГ	521,4	16,11	8	15,69	35637	17,19
Кілійська ТГ	713,7	22,05	11	21,57	33699	16,26
Вилківська ТГ	585,9	18,10	5	9,80	12723	6,14
Саф'янівська ТГ	995,1	30,74	19	37,25	42588	20,54
Суворовська ТГ	370,9	11,46	7	13,73	11916	5,75
Разом	3237,4	100,00	51	100,00	207294	100,00

Джерело: розраховано автором на основі [11].

З шістьох територіальних громад Ізмаїльського району Саф'янівська ТГ є лідером за показниками розмірів – площею та кількістю населених пунктів, за кількістю трудового потенціалу поступається лише м. Ізмаїл, що вказує на її вищу конкурентоспроможність в порівнянні з іншими територіями району,

тобто, дана громада має вищу інвестиційну привабливість та можливості для подальшого розвитку. Крім того, проживання на території Саф'янівської ТГ великої кількості населення формує значний трудовий потенціал та широку і надійну податкову базу, яка забезпечить стабільне надходження в бюджет ТГ фінансових ресурсів.

Саф'янівська територіальна громада знаходиться в південно-західній частині Ізмаїльського району Одеської області, поблизу кордону з Румунією. (Рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Розташування Саф'янівської територіальної громади
Джерело: [27]

Саф'янівська ТГ розташована на лівому березі Кілійського гирла річки Дунай. До складу територіальної громади входить декілька великих островів. Громада має в розпорядженні великий обсяг водних ресурсів, її територія обмежена великими озерами Катлабугом зі сходу, Ялпуг, Кугурлуй із заходу, Дунаєм та Китаєм із півдня. Також по території протікають дрібні річки - Кайраклія, Репіда, Ташбунар.

«..Громада розташована на території Причорноморської низовини. Більшість громади належить до басейну річки Дунай. На заході вона межує з

Ренійською міською громадою, на північному заході з Суворовською селищною громадою. На півдні територія громади обмежена річкою Дунай, якою проходить державний кордон України з Румунією та кордон із Ізмаїльською міською громадою» [11].

Важливу роль відіграє річка Дунай, яка сприяє розвитку транспортної інфраструктури та економіки регіону. Громада є членом Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад».

Громада має вигідне розташування, адже через автомобільну дорогу міжнародного значення М15 до м. Одеси 227 км, до м. Київ – 685 км, до м. Ізмаїл – 8,7 км. Найближчий міжнародний аеропорт розташований у м. Одеса на відстані 226 км та морський порт Ізмаїл – 9 км відповідно. Територією громади проходить проміжна залізнична станція Одеської залізниці.

Саф'янівська громада межує з Румунією по Дунаю. Відстань до міжнародних пунктів пропуску: Табаки (Україна) - Мирне (Молдова) – 57,1 км, Виноградівка (Україна) - Вулкенешть (Молдова) – 57,5 км, Залізничне (Україна) – Кайраклія (Молдова) – 59,2 км, Рені (Україна) – Джурджулешти (Молдова) – Галац (Румунія) – 79,3 км, Орлівка, паромна переправа (Україна) – Тулча (Румунія) - 48,8 км.

Саф'янівську територіальну було створено в жовтні 2020 року у відповідь на виконання Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [48]. Процес утворення Саф'янівської громади відбувся внаслідок адміністративно-територіальної реформи в Україні, шляхом об'єднання Саф'янівської сільської ради, Бросківської, Багатянської, Каланчацької, Старонекрасівської, Кам'янської, Кислицької, Ларжанської, Лоцинівської, Комишівської, Муравлівської, Матроської, Новонекрасівської, Озерненської, Першотравневої, Утконосівської сільських рад. Це багатонаціональна громада, де проживають українці, болгари, росіяни, молдовани, гагаузи, білоруси, цигани та ін..

Площа земельного фонду Саф'янівської ТГ складає майже 10 тис. га (табл.2.2).

Таблиця 2.2 - Структура земельного фонду Саф'янівської ТГ

Категорії земель за цільовим призначенням	Площа	
	га	%
1. Землі сільськогосподарського призначення	73927	74,64
1.1. Сільськогосподарські угіддя	71709	72,40
З них: рілля	64120	64,74
багаторічні насадження	2637	2,66
сіножаті	1331	1,34
пасовища	3621	3,66
1.2. Несільськогосподарські угіддя (в т.ч. господарські шляхи і прогони, поєззахисні лісові смуги та ін. захисні насадження)	2218	2,24
2. Землі житлової та громадської забудови	2190	2,21
3. Землі природно-заповідного та іншого природоохоронного призначення	2819	2,85
4. Землі оздоровчого призначення	0	0,00
5. Землі рекреаційного призначення	28	0,03
6. Землі історико-культурного призначення	1	0,00
7. Землі лісгосподарського призначення	3805	3,84
8. Землі водного фонду	15423	15,57
9. Землі промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та ін. призначення	848	0,86
Всього	99041	100,00

Джерело: розраховано автором на основі [41]

У структурі земельного фонду Саф'янівської ТГ найбільшу питому вагу мають землі сільськогосподарського призначення – 74,64%, з них рілля – 64,74%. Значну частку мають землі водного фонду – 15,57%.

Саф'янівська громада є найбільшою за кількістю населення сільською громадою України. Населення громади складає майже 42 тис. осіб. Адміністративний центр знаходиться у селі Саф'яни (табл. 2.3).

Станом на 01.01.2024 в Ізмаїльській філії обласного центру зайнятості на облік перебувало всього 66 безробітних мешканців громади. Із загальної кількості безробітних: 53 жінки, 13 чоловіків; 8 осіб - молодь у віці до 35 років.

Переважає більшість працюючого населення громади працевлаштовані за межами громади. Також спостерігається збільшення процесів трудової міграції працездатного населення громади за кордон (Польща, Італія, Німеччина, Чехія тощо).

Таблиця 2.3 - Склад населених пунктів Саф'янівської громади станом на 01.01.2024 р.

Населений пункт	Населення		Відстань, км.		
	кількість, чол.	питома вага, %	адміністративного центру громади	районного центру	обласного центру
с. Броска	3698	8,83	10,2	7,6	236
с. Багате	3610	8,62	6,9	14,5	232
Каланчак	755	1,80	22,5	22,7	222
Кам'янка	3019	7,21	21,0	28,2	213
Кислиця	2776	6,63	30,0	21,3	228
Комишівка	2810	6,71	48,6	35,7	225
Ларжанка	2295	5,48	16,6	12,9	242
Лощинівка	931	2,22	15,0	15,1	228
Матроська	2279	5,44	12,9	7,4	239
Муравлівка	968	2,31	55,4	42,5	198
Нова-Некрасівка	1842	4,40	21,8	16,2	248
Озерне	5207	12,43	22,8	20,2	249
Першотравневе	1699	4,06	41,8	31,8	219
Саф'яни	3090	7,38	0	8,7	227
Стара-Некрасівка	3039	7,26	15,6	6,9	241
Утконосівка	3869	9,24	14,6	21,8	221
Разом	41887	100,0			

Джерело: розраховано автором на основі [41]

«...Основними бюджетоутворюючими підприємствами Саф'янівської громади є: АТ «Укрзалізниця» – 17397,5 тис.грн – 12,4 % загального фонду бюджету; Управління освіти Саф'янівської сільської ради – 17161,3 тис.грн - 12,2% загального фонду бюджету; військова частина А2372 - 8038,8 тис.грн – 5,7% загального фонду бюджету; КНП Саф'янівської сільської ради– 5699,2 тис.грн – 4,1% загального фонду; ТОВ «Агропрайм-Холдинг» - 4104, 1 тис.грн – 2,9% загального фонду; ТОВ «ООЕК» - 3779,3 тис.грн -2,7% загального фонду; АРК «Придунайська Нива» - 3759,7 тис.грн– 2, 7% загального фонду; Ізмаїльське УВГ – 3403,0 тис.грн – 2,4% загального фонду; ТОВ СП «Дунайсудносервіс» - 2702, 4 тис.грн – 1,9% загального фонду» [41].

Промисловість Саф'янівської громади представлена підприємствами з виробництва хлібопекарської продукції (ПТ Хлібопекарня Кам'янка, ФОП

Чепой Ф.П.), суднобудівництвом та судноремонтом (ТОВ «Судноремонте підприємство «Дунайсудносервіс», ПрАТ «Порт «Дунайсудносервіс»).

Війна надзвичайно ускладнила функціонування сільськогосподарського виробництва через розрив логістичних ланцюгів, блокування ринків збуту, знецінення сировинної сільськогосподарської продукції та підвищення цін на матеріали (ПММ, насіння, пестициди, запчастини тощо).

Основною галуззю економіки Саф'янівської громади є сільське господарство. Його розвиток є запорукою підвищення рівня та покращення життя населення та продовольчої безпеки громади.

В умовах воєнних дій основним завданням аграрної сфери стало стабільне забезпечення населення продовольством, тому виробники продемонстрували свою ключову роль у збереженні та розвитку аграрних ринків і ланцюгів постачань продовольства.

Аграрний сектор Саф'янівської громади спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур, в тому числі пшениці, ячменю, круп'яних культур, овочів, винограду та плодів. В галузевій структурі сільського господарства переважає рослинництво. Провідною галуззю рослинництва є зерновиробництво.

Найбільшими сільськогосподарськими підприємствами, що здійснюють діяльність на території громади є: ТОВ «Агропрайм Холдинг», ФГ «Дінекс-Агро», ПП «Дінекс-Трейд», ФГ «Промінь», ПрАТ АК «СВОБОДА».

Збереження селекційної бази в громаді є значним досягненням для забезпечення продовольчої безпеки. У 2022 році 4 підприємства громади (у 2021р. - 3) були атестовані і внесені до державного реєстру виробників репродуктивного насіння.

Виробниками насіннєвого матеріалу є ПП «Агро Віта», ПП «Агровіта», ПП «Юагросервіс», що покривають потребу в насінні кукурудзи в громаді та ПАПФ «ІНТЕРАГРОТЕХ СВ», що виробляє насіння овочевих культур.

Активно розвивається виробництво органічної продукції. У ТОВ «Дунайський аграрій»на площі більш ніж 2 тис. га вирощується: пшениця,

ячмінь, сочевиця, просо, горох, нут, соняшник, гірчиця, ріпак, картопля, батат, овочі, кавун, диня, слива, нектарин, персик, ягоди яблука та лікарські трави, а також впроваджується переробка органічної продукції (органічні соки, в'ялені помідори, виготовлення пастили та сублімованих фруктів). ТОВ «Дунайський аграрій» - є одним з основних виробників в Україні органічних яєць та єдиним в Україні органічний виробником курей м'ясної породи, качок та овець. Процес збору, переробки і зберігання всієї продукції відповідає усім вимогам органічної сертифікації міжнародного органу «Органік стандарт», сертифіковані EU-UA-BIO, BIO SUISSE, COR, GRASP-GLOBAL GAP, Risk Assessment on Social Practice.

Продукцію підприємства можна знайти майже у всіх мережах супермаркетах країни Метро, Ашан, Ля Сільпо, Новус, Goodwine, Wine Time, Копійка, Таврія, Мегамаркет, Контінент та інші. Продукція експортується до Великобританії, Австрії, Німеччини, Франції, Швеції та в інші країни.

Саф'янівська територіальна громада знаходиться в зоні ризикового землеробства (в умовах несприятливого водного режиму). З метеорологічних факторів, що впливають на урожай сільськогосподарських культур, найбільше значення мають опади, оскільки вони є основним джерелом запасів ґрунтової вологи. Відсутність чи нестача їх створює несприятливі умови вологозабезпеченості культур, погіршує їх стан, знижує врожай або призводить до загибелі.

Несприятливі погодні умови спостерігались на території громади на протязі останніх років (винятком виявився минулий рік, який був щедрим на опади). Зрошуване землеробство дає великий резерв по збільшенню валових зборів сільськогосподарської продукції в умовах недостатнього зволоження. Для підвищення ефективності використання зрошуваних земель в громаді впроваджуються ресурсозберігаючі технології, сучасні засоби поливу (крапельне зрошення, полив низьконапірними дощувальними машинами «Фрегат»). Площа поливу складає 7850 га.

В громаді щорічно ведеться робота по збереженню у водоймах аборигенних видів риби. Для збільшення обсягу вилову водних живих ресурсів три підприємства використовують водойми в режимі спеціалізованого товарного рибного господарства, які на базі наукового обґрунтування ведуть лов і вселення у водойми водних живих ресурсів: ТОВ «Репіда» - оз. Ялпуг-Кугурлуй, ТОВ «Риба Бессарабії» - оз. Саф'яни, АРК «Придунайська нива» - оз. Катлабух.

Найбільш значимим бюджетоутворюючим джерелом Громади є податок та збір на доходи фізичних осіб (Рис. 2.2).

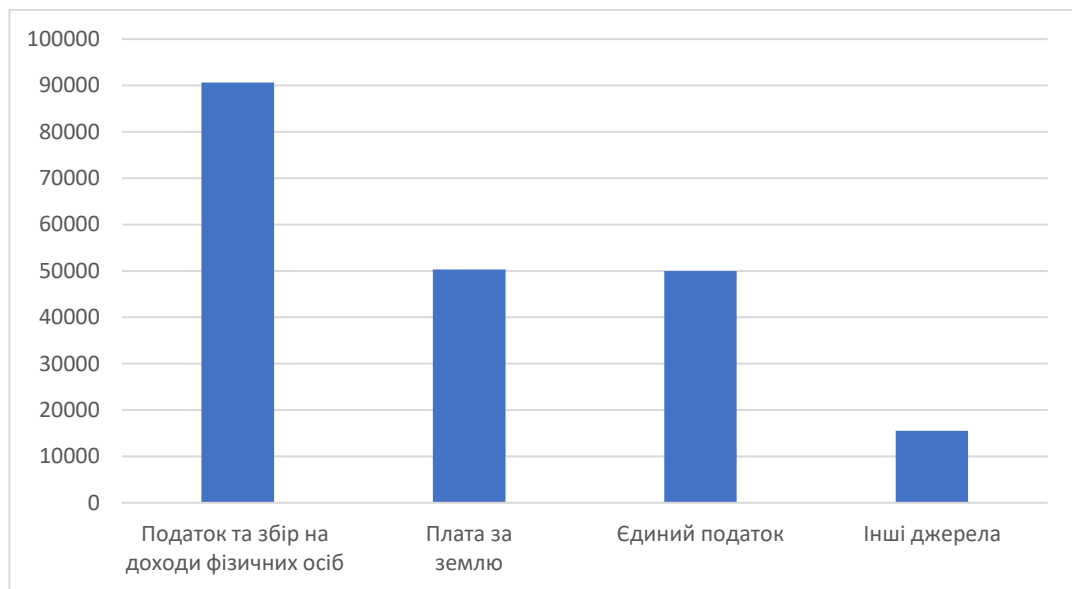


Рисунок 2.2 - Склад основних бюджетоутворюючих джерел надходжень загального фонду бюджету Саф'янівської сільської громади за 2023 рік, тис. грн.

Джерело: Побудовано автором на основі [41]

Значними є надходження до бюджету від єдиного податку і плати за землю 24,2% та 24,4% відповідно (рис.2.3).

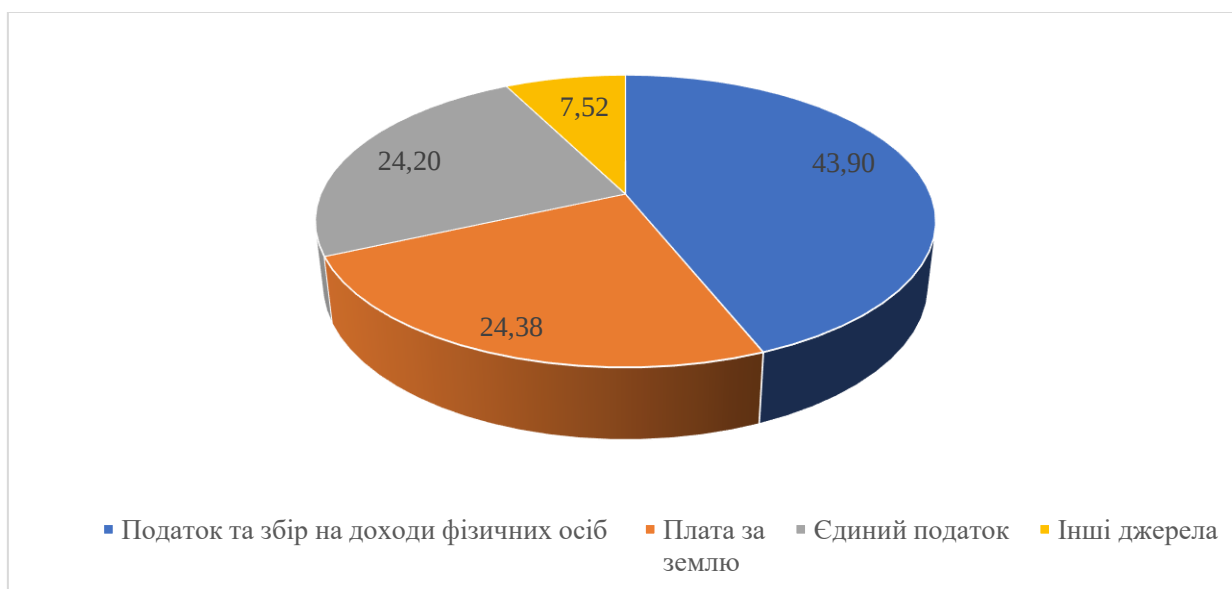


Рисунок 2.3 - Питома вага основних бюджетоутворюючих джерел надходжень загального фонду бюджету Саф'янівської територіальної громади за 2023 рік, %

Джерело: Побудовано автором на основі [41]

Видатки місцевих бюджетів - це економічні відносини, що пов'язані з розподілом і використанням коштів, що перебувають у розпорядженні державних органів влади, органів державного управління та місцевого самоврядування.

Видатки з бюджету Саф'янівської територіальної громади здійснюються у розрізі видатків загального фонду (на утримання державного управління, освіту, охорону здоров'я, соціальний захист та соціальне забезпечення, культуру і інші програми): видатки спеціального фонду (на будівництво, реконструкцію, ремонт та утримання доріг місцевого значення, програми природоохоронних заходів місцевого значення, які фінансуються за рахунок фонду охорони навколишнього середовища та інші програми) [41].

Видаткова частина бюджету в 2023 р. складала 426961,3 тис. грн., в тому числі 378307,1 тис. грн. загального фонду та 48654,2 тис. грн. спеціального фонду. У 2023 році видатки загального фонду бюджету Саф'янівської територіальної громади є значними і складають 88,6% (рис. 2.4).

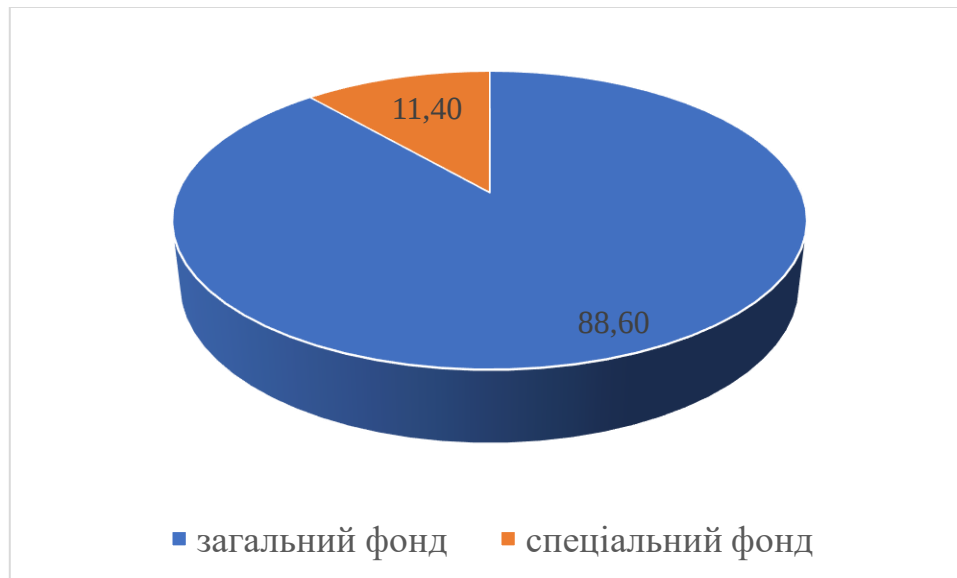


Рисунок 2.4 Структура видатків в розрізі спеціального і загального фонду, 2023 р., %

Джерело: Побудовано автором на основі [41]

Аналіз напрямків витрачання бюджетних коштів, можна чітко стверджувати, що пріоритетним напрямом у сфері видатків з місцевого бюджету Саф'янівської територіальної громади є соціальний (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Структура видатків із загальному фонду в розрізі галузей в середньому за 2022-2023 роки

Видатки	2022 р.		2023 р.		2022-2023р.р. у середньому	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
загальний фонд	368460,2	100,00	378307,1	100,00	373383,7	100,00
державне управління	51403,6	13,95	57987	15,33	54695,3	14,65
освіта	250810,8	68,07	234459,1	61,98	242635	64,98
охорону здоров'я	13809,2	3,75	18279,1	4,83	16044,15	4,30
соціальний захист та соціальне забезпечення	6273,3	1,70	9635,3	2,55	7954,3	2,13
культура	16565,9	4,50	17866,6	4,72	17216,25	4,61
житлово- комунальне господарство	10255,5	2,78	11961,5	3,16	11108,5	2,98
інші видатки	19341,9	5,25	28138,5	7,44	23740,2	6,36

Джерело: Розраховано автором на основі [41]

Щодо структури видатків бюджету Саф'янівської ТГ на кінець року, як свідчить табл. 2.4, в 2022 р. і в 2023 р. вона суттєво відрізнялась. В середньому

за 2022-2023 р. найбільшу питому вагу у видатковій частині мала освітня сфера, що становило 64,98 % (242,6 млн. грн.). Також майже 15 % видатків громади (54,6 млн. грн.) припадало на виконання загальнодержавних функцій (організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності сільської ради (рис. 2.5).

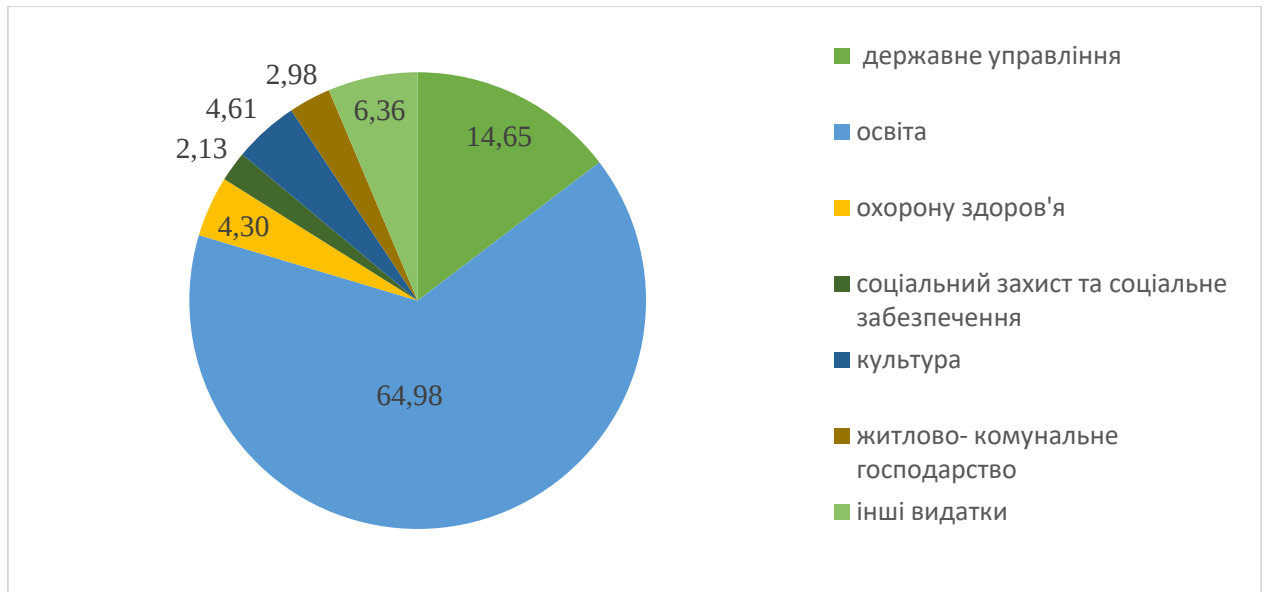


Рисунок 2.5 – Структура видатків із загальному фонду в розрізі галузей в середньому за 2022-2023 роки , %

Джерело: Побудовано автором на основі [41]

Таким чином, Саф'янівська ТГ на сучасному етапі є інвестиційно привабливою для зовнішніх інвесторів, і має сприятливі умови для розвитку кадрового потенціалу громади і сільської ради. Керівництву громади слід зосередитися на розробці єдиної стратегії розвитку громади на перспективу, пов'язати цю стратегію з потенціалом регіонального ринку праці з метою забезпечення розвитку трудових ресурсів.

2.2. Загальна характеристика управлінської діяльності Саф'янівської сільської

Саф'янівська сільська рада є представницьким і нормотворчим органом місцевого самоврядування Саф'янівської територіальної громади, що здійснює свою діяльність від імені та в інтересах Саф'янівської громади. Рада складається з депутатів, обраних у порядку, встановленому Конституцією [28] та законами України [21,22,48,49]. Загальний склад (чисельність депутатів) Саф'янівської сільської Ради відповідно до закону становить 33 особи. Строк повноважень Ради відповідно до Конституції України становить 5 років.

За пропозицією сільського Голови Рада таємним голосуванням з числа депутатів ради обирає Секретаря ради. Секретарем Саф'янівської сільської ради є Стандратюк Сергій Йосипович (магістр державного управління).

Сільським Головою Саф'янівської сільської ради є Тодорова Наталія Іванівна - магістр державного управління. При здійсненні наданих повноважень сільський Голова є підзвітною, підконтрольною і відповідальною перед Саф'янівською Територіальною громадою, відповідальною – перед Радою. Голова очолює раду громади та виконавчий комітет, представляє інтереси громади у взаємодії з іншими органами влади.

Завдання, функції та повноваження Саф'янівської сільської ради визначаються законодавством України [21,22,48,49] та Статутом Саф'янівської сільської ради. Рада є юридичною особою, має власну печатку, рахунки у Державному казначействі України та інших фінансових установах, має право набувати від свого імені майнові та особисті немайнові права, несе відповідні обов'язки, може бути позивачем і відповідачем у судах.

Виконавчий комітет Саф'янівської Ради є її виконавчим і розпорядчим органом, і створюється сільською Радою на період її повноважень у порядку, визначеному Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [20]. Очолює виконавчий комітет сільський) Голова. До складу Виконавчого комітету Саф'янівської сільської ради входить 33 особи.

Робочими органами Саф'янівської сільської ради є її постійні й тимчасові комісії, які обираються з числа депутатів для вивчення проблем і потреб, попереднього розгляду і підготовки проектів рішень Ради. Комісії здійснюють контроль за виконанням рішень Ради та її виконавчого комітету.

В Саф'янівській територіальній громаді створено 5 депутатських комісій (Таблиця 2.5).

Постійна депутатська комісія Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області з питань фінансів, бюджету, соціально-економічного та інвестиційного розвитку громади виконує важливу роль у забезпеченні ефективного управління фінансами, соціально-економічним розвитком і залученням інвестицій для громади. До основних функцій цієї комісії включають: підготовка рекомендацій з питань формування, змін і виконання місцевого бюджету; контроль за використанням позабюджетних фондів та пошук резервів для збільшення доходів громади; аналіз і моніторинг виконання програм розвитку, включаючи інвестиційні та соціально-економічні ініціативи; визначення ключових напрямів для залучення інвестицій, розробка рекомендацій щодо покращення програм розвитку; оцінка ефективності роботи органів управління та підконтрольних установ, підготовка звітів і рекомендацій; перевірка діяльності підприємств і установ громади з питань фінансового управління та інвестицій; попередній аналіз інвестиційних проєктів, включаючи ті, що фінансуються через міжнародні програми або технічну допомогу; сприяння міжнародному співробітництву в межах громади; розгляд проєктів регуляторних актів, перевірка їх відповідності законодавству та підготовка експертних висновків.

Комісія є основним інструментом для поєднання фінансових можливостей із соціально-економічними потребами громади, сприяючи сталому розвитку та інтеграції найкращих практик міжнародного співробітництва.

Таблиця 2.5 – Склад депутатських комісій Саф'янівської сільської ради

Назва комісії	Кількість депутатів	%	Напрямки діяльності
Постійна депутатська комісія з питань фінансів, бюджету, соціально-економічного та інвестиційного розвитку громади	7	21,8	забезпечує прозоре використання фінансових ресурсів, ефективне планування розвитку громади та контроль за реалізацією прийнятих рішень; діяльність спрямована на підтримку довгострокової стратегії економічного зростання та поліпшення якості життя мешканців громади.
Постійна депутатська комісія Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району з питань інфраструктури, доріг та транспорту, житлово – комунального господарства та управління комунальною власністю	6	18,7	займається вирішенням питань, пов'язаних із комунальною власністю, інфраструктурою, житлово-комунальним господарством, транспортом та енергозбереженням. Основними завданнями комісії є підготовка рекомендацій, контроль за виконанням рішень ради та аналіз стану об'єктів комунальної власності.
Постійна депутатська комісія Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району з питань регулювання земельних відносин, екології та перспективного планування	7	21,8	забезпечує належне управління земельними ресурсами, розвиток містобудування та реалізацію заходів із благоустрою населених пунктів. Основні функції комісії охоплюють підготовку рішень, контроль за їх виконанням та координацію роботи органів, установ і організацій громади в межах компетенції.
Постійна депутатська комісія Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району з питань охорони здоров'я, освіти, культури, спорту, молоді та соціального захисту населення	6	18,7	займається координацією гуманітарної сфери громади, розробкою рекомендацій і контролем за реалізацією рішень у сфері соціального захисту, освіти, культури, спорту та охорони здоров'я. Її діяльність спрямована на підвищення якості життя мешканців громади та розвиток її соціальної інфраструктури.
Постійна депутатська комісія Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району з питань законності, мандатна, депутатської діяльності, етики та регуляторної політики	6	18,7	забезпечує контроль за дотриманням законності, прав людини, регламенту діяльності ради та її виконавчих органів. Вона також сприяє прозорій депутатській діяльності та вирішує питання запобігання корупції.
	32	100	

Джерело: Побудовано автором на основі [41]

До основних функцій постійної депутатської комісії Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району з питань регулювання земельних відносин, екології та перспективного планування належать: надання висновків щодо проектів землеустрою, відведення земельних ділянок, прав користування землею; розгляд пропозицій суб'єктів містобудування про надання земельних ділянок для розвитку територій; погодження проектів генпланів забудови, архітектурно-планувальних завдань; аналіз проектів будівництва, реконструкції житлових і нежитлових об'єктів, попередній розгляд рішень з цих питань; контроль виконання екологічного законодавства та рішень ради з питань благоустрою; погодження рішень про виділення коштів на природоохоронні заходи, забезпечення чистоти та порядку на території громади; розгляд бюджетних питань щодо фінансування будівництва, реконструкції чи екологічних заходів; контроль витрат із бюджету на відповідні програми; перевірка діяльності установ і організацій з питань, що належать до компетенції комісії; ініціювання перегляду раніше прийнятих рішень, які не були реалізовані.

Комісія відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного використання земельних ресурсів, підтримці екологічного балансу та розвитку інфраструктури громади. Її діяльність спрямована на створення умов для сталого розвитку населених пунктів, забезпечення прозорості у вирішенні земельних питань, покращення благоустрою та екологічної ситуації в громаді.

Таким чином, комісія забезпечує узгодженість у вирішенні ключових питань, пов'язаних із розвитком територій, збереженням навколишнього середовища та підвищенням якості життя мешканців громади.

Основні функції постійної депутатської комісії Саф'янівської сільської ради з питань інфраструктури, доріг та транспорту, житлово-комунального господарства та управління комунальною власністю включають: готувати рекомендації щодо управління, приватизації, оренди та продажу об'єктів комунальної власності; контроль процесу приватизації та аналіз її наслідків; узгодження передачі в оренду майна, контроль стану експлуатації та

утримання житлово-комунальних об'єктів; погодження виділення земельних ділянок під будівництво соціального житла; заслуховування звітів заступника селищного голови та керівників комунальних підприємств; надання пропозицій щодо розвитку транспортної інфраструктури та енергозбереження; контроль виконання програм розвитку доріг, транспорту та благоустрою; аналіз заходів з енергозбереження, що впроваджуються на території громади; підготовка рекомендацій щодо підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів; перевірка відповідності проектів соціально-економічного розвитку до реальних потреб громади; винесення на розгляд ради висновки щодо доцільності виділення коштів на інфраструктурні проекти.

Комісія сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління комунальною власністю. Її діяльність спрямована на підтримку сталого розвитку дорожньо-транспортної системи та ЖКГ.

Ця комісія є ключовою у забезпеченні якісного функціонування комунальної інфраструктури громади, підвищенні стандартів життя мешканців і залученні інвестицій у розвиток місцевої інфраструктури.

Постійна депутатська комісія Саф'янівської сільської ради з питань охорони здоров'я, освіти, культури, спорту, молоді та соціального захисту населення формулює рекомендації з питань освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, спорту, молодіжної політики, материнства та дитинства; аналізує діяльність у гуманітарній сфері для забезпечення належного функціонування відповідних закладів; забезпечує моніторинг реалізації програм і рішень, пов'язаних із соціально-економічним розвитком громади; готує звіти з рекомендаціями щодо покращення діяльності закладів, підпорядкованих раді; узгоджує виділення бюджетних коштів на гуманітарну сферу, їх розподіл між закладами освіти, культури, туризму, охорони здоров'я; контролює ефективність використання фінансування, попередньо розглядаючи проекти бюджету.

Комісія займається питаннями надання пільг і компенсацій для соціально вразливих категорій громадян, включаючи постраждалих від Чорнобильської катастрофи, інвалідів війни, учасників бойових дій; контролює реалізацію програм підтримки материнства і дитинства, опіки і піклування; розробляє програми підтримки творчих спілок, культурних товариств, збереження пам'яток історії та культури; контролює стан культурного надбання та забезпечення доступності культурних послуг; заслуховує звіти керівників профільних управлінь, відділів ради про їхню діяльність; бере участь у розробці програм для підвищення якості надання послуг у гуманітарній сфері.

В цілому комісія сприяє вирішенню соціальних питань і забезпеченню доступу мешканців громади до якісних послуг у сфері охорони здоров'я, освіти та культури; регулярний контроль і моніторинг дозволяють уникати зловживань і покращувати ефективність використання ресурсів.

Ця комісія відіграє важливу роль у реалізації гуманітарної політики громади, забезпечуючи сталий розвиток соціальних послуг і культурного середовища.

Постійна депутатська комісія Саф'янівської сільської ради з питань законності, мандатна, депутатської діяльності, етики та регуляторної політики забезпечує контроль за дотриманням законності, прав людини, регламенту діяльності ради та її виконавчих органів. Вона також сприяє прозорій депутатській діяльності та вирішує питання запобігання корупції. Основні функції комісії. Комісія здійснює підготовку рекомендацій щодо забезпечення законності, дотримання прав людини та боротьби з корупцією, проводить спільну роботу з правоохоронними органами для охорони громадського порядку та захисту прав громадян, проводить перевірки дотримання законодавства щодо розгляду звернень громадян, здійснює контроль за виконанням вимог законодавства щодо поведінки депутатів, зокрема з питань поводження з майном та подарунками і ін. Комісія забезпечує дотримання законності та етики в роботі ради. Її діяльність спрямована на моніторинг і

контроль за дотриманням прав мешканців громади. Завдяки консультаціям та контролю забезпечується дотримання норм закону, що мінімізує корупційні ризики.

Ця комісія відіграє важливу роль у підтримці демократичних принципів роботи ради, прозорості в прийнятті рішень та належному функціонуванні громади.

Для забезпечення своєї діяльності Саф'янівської сільська Рада створила допоміжний орган – апарат Ради у кількості 154 особи. Апарат Ради адміністративно підпорядкований сільському Голові, яка спрямовує і контролює його роботу, а також функціонально – секретареві Ради, який безпосередньо організовує діяльність апарату. Видатки на забезпечення діяльності Ради передбачаються у місцевому бюджеті Саф'янівської Територіальної громади.

Стосовно фінансових ресурсів сільської ради Саф'янівської ТГ, кожне територіальне утворення повинно формувати свої фінансові ресурси, (основні і оборотні активи), таким чином щоб забезпечити ефективну довгострокову діяльність. Якщо громада вкладає свої фінансові ресурси тільки в основні засоби, купуючи обладнання, машини, будуючи приміщення і споруди тощо і не формуючи оборотних засобів в вигляді запасів, сировини, матеріалів, грошових коштів, воно просто не зможе почати запуск нових проектів розвитку території. На відміну від підприємств, які мають дві основні групи активів: необоротні і оборотні, органи місцевого самоврядування мають інші дві основні групи активів: нефінансові і фінансові, розміщення яких відображено в табл. 2.6.

З даних таблиці 2.6 можна зробити висновок, що середньорічна вартість активів у 2023 р. проти 2021 р. зросла на 6525 млн. грн., що свідчить про позитивну тенденцію зростання стратегічного потенціалу громади. Це відбулося переважно за рахунок зростання вартості нефінансових активів на 6729 млн. грн., що, в свою чергу, викликане зростанням вартості основних засобів на 1706 млн. грн. і запасів на 3711 млн. грн.

Таблиця 2.6 - Склад і структура активів сільської ради Саф'янівської ТГ

Види активів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2021р-2023 р. у середньому	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Основні засоби	13586054	91,40	15030369,5	85,90	15292805	71,50	14636409,5	81,69
Нематеріальні активи	14208	0,10	12658	0,07	9558	0,04	12141,3333	0,07
Запаси	581296	3,91	1824611,5	10,43	4292416	20,07	2232774,33	12,46
Усього нефінансові активи	14181558	95,41	16867639	96,40	20910786	97,76	17319994,2	96,67
Грошові кошти та їх еквіваленти	45350	0,31	37656,5	0,22	26670,5	0,12	36559	0,20
Всього фінансові активи	651886	4,39	614232	3,51	478730	2,24	581616	3,25
Баланс	14864189	100,0	17497243,5	100,00	21389516	100,00	17916982,7	100,00

Джерело: Розраховано автором за звітністю сільської ради

В структурі активів сільської ради Саф'янівської ТГ найбільшу питому вагу за 2021-2023 роки займають основні засоби – 81,69%. При цьому, відбулося її зменшення на 10%, за рахунок зростання питомої ваги запасів.

Оцінка джерел формування фінансових ресурсів сільської ради Саф'янівської ТГ наведена за допомогою табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Склад і структура джерел формування активів Знам'янської ТГ на кінець року, тис. грн.

Джерела	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021р., + / -
Внесений капітал та фінансовий результат	14831249	20107742	22648733	7817484
В т.ч. внесений капітал	21705105	25244571	23636540	1931435
фінансовий результат	-6873856	-5136829	-3403390	3470466
капітал у дооцінках	-	-	2415583	х
Поточні зобов'язання за:	-	-	-	х
за платежами до бюджету	5301	7356	-	-5301
за розрахунками з оплати праці	27639	-	-	-27639
розрахунками за товари, роботи, послуги	-	15200	-	х
Баланс	14864189	20130298	22648733	7784544

Джерело: Розраховано автором за звітністю сільської ради

У 2023 р. у структурі пасиву балансу сільської ради громади відбулися незначні зміни обсягах капіталу у дооцінках, що призначений для відображення суми дооцінки необоротних активів. У 2023 році вдалося позбутися поточних зобов'язань, що у попередніх роках спостерігалися у розрахунках за товари, роботи, послуги, оплати праці та платежами до бюджету.

Аналіз фінансових результатів діяльності Саф'янівської сільської ради свідчить, що основним джерелом доходів є бюджетні асигнування, які зросли за останні 3 роки на 10,29 % (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Фінансові результати діяльності Саф'янівської сільської ради, грн.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023 р. до 2021р., %
ДОХОДИ				
Доходи від обмінних операцій				
Бюджетні асигнування	40 545 556	40367957	44717998	110,29
Усього доходів	40 545 556	40367957	44717998	110,29
ВИТРАТИ				
Витрати за обмінними операціями				
Витрати на виконання бюджетних програм	40 049 097	40581369	44635660	111,45
Інші витрати за обмінними операціями	19 009	18280	97765	514,30
Усього витрат за обмінними операціями	40 068 106	40599649	44733425	111,64
Витрати за необмінними операціями	241 750	69469	93815	38,80
Усього витрат	40 309 856	40669118	44827240	111,20
Профіцит/дефіцит за звітний період	235 700	-301161	-109242	x

Джерело: Розраховано автором за звітністю сільської ради

Порівняльний аналіз дохідної та видаткової частини фінансового звіту Саф'янівської сільської ради демонструє незначне переважання дохідної частини над видатками 2021 р., але в 2022-2023 р.р. спостерігався дефіцит бюджету в розмірі 301,16 тис. грн. та 109,24 тис. грн., що свідчить про недофінансування навіть нагальних потреб громади.

Витрати за обмінними операціями сільської ради включають оплату праці; відрахування на соціальні заходи; матеріальні витрати (використання предметів, матеріалів, обладнання, медикаментів, продуктів харчування

тощо); амортизація; фінансові витрати пов'язані із запозиченнями згідно із законодавством: відсотки за користування кредитами, премія, дисконт за цінними паперами, витрати на обслуговування боргу тощо; інші витрати за обмінними операціями включають курсові різниці, витрати, пов'язані з реалізацією активів, уцінка активів, тощо) [22, с. 97].

Результати розрахунку структури витрат за обмінними операціями у Саф'янівській сільській раді свідчать, що найбільшу питому вагу мають витрати на оплату праці – 66,67% у 2023 році (Табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Склад та структура витрат за обмінними операціями

Показники	2021 р.		2022р.		2023 р.		2023р. до 2021р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%
Витрати на оплату праці	28 449, 21	71,00	28527,72	70,27	29824,52	66,67	1 375, 31	104,83
Відрахування на соціальні заходи	6 148, 18	15,34	6444,02	15,87	6520,03	14,58	371, 84	106,05
Матеріальні витрати	4 372, 86	10,91	4825,98	11,89	7278,38	16,27	2 905, 52	166,44
Амортизація	1 078, 83	2,69	783,62	1,93	1012,71	2,26	-66, 11	93,87
Інші витрати	19, 00	0,05	18,28	0,05	97,76	0,22	78, 75	514,31
Усього	40 068, 10	100,00	40599,64	100,00	44733,42	100,00	4 665, 31	111,64

Джерело: Розраховано автором за звітністю сільської ради

За період з 2021 по 2023 року відбулося зменшення питомої ваги витрат на оплату праці і зростання питомої ваги матеріальних витрат з 10,91% до 16,27%. Негативною тенденцією є зменшення питомої ваги витрат на соціальні заходи.

Таким чином, Саф'янівська сільська рада для здійснення своєї представницької і нормотворчої діяльності як орган місцевого самоврядування використовує в якості основних джерел надходжень фінансових ресурсів бюджетні асигнування та податкові надходження.

2.3. Сучасний стан та тенденції забезпечення персоналом сільської ради

Як вже зазначалось, до органів місцевого самоврядування Саф'янівської територіальної громади належать органи, які забезпечують реалізацію самоврядування на місцевому рівні, відповідно до Конституції та законодавства України. Основні органи місцевого самоврядування ТГ включають: сільську раду — представницький орган, що складається з депутатів, обраних мешканцями громади; сільського голову — виконавчорозпорядча особа, обрана жителями громади та виконавчі органи ради (виконавчий комітет, відділи, управління, департаменти та інші структурні підрозділи, які займаються реалізацією функцій у конкретних сферах, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, житлово-комунальне господарство тощо); старости (у старостинських округах) - представники мешканців окремих населених пунктів, які входять до складу територіальної громади. Старости сприяють зв'язку між жителями округу та органами місцевого самоврядування.

Ці органи забезпечують управління територіальною громадою, надання адміністративних послуг, вирішення питань місцевого значення та розвиток громади в межах повноважень, визначених законодавством України.

Організаційна структура Саф'янівської сільської ради складається з Апарату Саф'янівської сільської ради та інших виконавчих органів (зі статусом юридичних осіб) - Рисунок 2.6.

Організаційна структура Саф'янівської сільської ради включає апарат сільської ради та низку виконавчих органів, які забезпечують управління різними сферами громади. Ця структура дозволяє ефективно організувати управління громадою, забезпечуючи її сталий розвиток та надання послуг мешканцям.

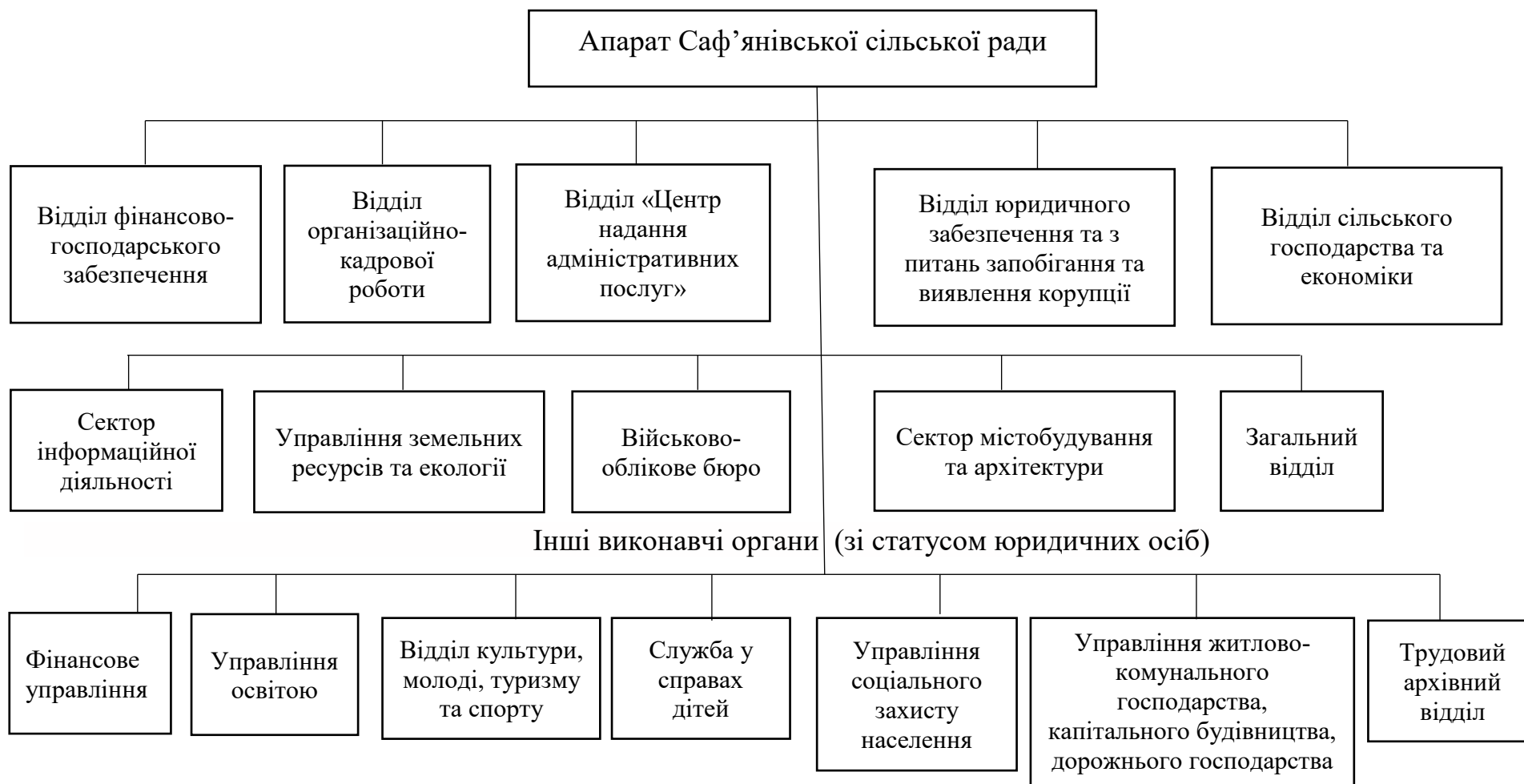


Рисунок 2.6 - Організаційна структура Саф'янівської сільської ради

Джерело: Побудовано автором

Основою організаційної структури є Апарат Саф'янівської сільської ради, що є центральним органом, якій здійснює загальне керівництво та координацію діяльності інших підрозділів (Табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Кадровий склад та основні напрямки діяльності Апарату Саф'янівської сільської ради

Структура апарату	Кількість працівників, осіб	%	Напрямки діяльності
1	2	3	4
Загальне керівництво	20	13,7	Координація роботи виконавчих органів апарату.
Відділ фінансово-господарського забезпечення	49	33,6	Бюджетне планування. Фінансування заходів. Управління фінансовими ресурсами. Забезпечення господарської діяльності. Контроль за виконанням фінансових зобов'язань. Звітність та аналіз. Облік господарської діяльності. Забезпечення фінансової дисципліни.
Відділ організаційно-кадрової роботи	5	3,4	забезпечує належну організацію праці, кадрів та персоналу сільської ради, забезпечуючи виконання завдань та програм сільської ради.
Загальний відділ	3	2,0	відповідає за різні питання щодо організації роботи сільської ради та забезпечення її діяльності (ведення протоколів, Забезпечення інформаційної діяльності, Організація прийому громадян і ін.)
Відділ юридичного забезпечення та з питань запобігання та виявлення корупції	3	2,0	забезпечує дотримання законодавства та попередження корупційних проявів у діяльності сільської ради, забезпечуючи прозорість і підзвітність діяльності сільської ради.
Сектор інформаційної діяльності	1	0,7	забезпечення інформаційної діяльності сільської ради, включаючи розробку та реалізацію інформаційних стратегій, забезпечення доступу до публічної інформації та взаємодію з громадськістю.

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
Сектор з питань надзвичайних ситуацій, оборонної і мобілізаційної роботи та взаємодії з правоохоронними органами	17	11,6	Організація та координація заходів з попередження і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Розробка та реалізація планів цивільного захисту територіальної громади. Проведення навчань і тренувань з цивільного захисту. Координація заходів територіальної оборони.
Відділ «Центр надання адміністративних послуг»	23	15,7	забезпечення доступності адміністративних послуг для населення територіальної громади. ЦНАП покликаний зробити адміністративні послуги прозорими, доступними та максимально зручними для громадян, сприяючи підвищенню довіри до органів місцевого самоврядування.
Сектор містобудування та архітектури	2	1,4	Розробка та оновлення генерального плану населених пунктів громади. Контроль за дотриманням архітектурних вимог у будівництві. Забезпечення дотримання норм містобудівного та земельного законодавства.
Відділ сільського господарства та економіки	3	2,0	Розвиток сільського господарства. Організація заходів з підвищення ефективності сільгоспвиробництва. Моніторинг стану сільськогосподарських угідь і врожайності. Аналіз економічного розвитку громади та розробка стратегій його покращення. Планування бюджету громади та залучення інвестицій.
Управління земельних ресурсів та екології	20	13,7	сприяння ефективному використанню земельних ресурсів, забезпеченню екологічної безпеки громади та сталому розвитку території.
Всього	146	100	

Джерело: Побудовано автором

У складі апарату Саф'янівської сільської ради функціонують 11 підрозділів, що забезпечують виконання управлінських функцій відповідно до напрямків розвитку громади. Найчисельнішим підрозділом є відділ фінансово-

господарського забезпечення, в якому працюють 49 осіб (33,6% від загальної кількості).

Вимоги до персоналу апарату сільської ради територіальної громади зазвичай визначаються законодавством України та внутрішніми нормативними документами громади. Загальні вимоги включають наявність вищої освіти за відповідним напрямом, залежно від посади (юридична, економічна, управлінська, соціальна тощо), наявність стажу роботи в органах місцевого самоврядування або на аналогічних посадах (як правило, від 1 до 5 років), володіння державною мовою.

Основні професійні компетенції повинні включати знання законодавства України (особливо у сфері місцевого самоврядування, бюджетного процесу, земельних відносин тощо), вміння працювати з нормативно-правовими актами, складати документи та аналізувати дані, знання сучасних технологій, програмного забезпечення, електронного документообігу. За потреби, особливо для посад, пов'язаних із міжнародною співпрацею вимагається знання іноземних мов.

Вимоги щодо особистих якостей працівників апарату Саф'янівської сільської ради включають: відповідальність, стресостійкість, уважність до деталей, комунікабельність і вміння працювати в команді, орієнтація на інтереси громади та надання якісних послуг, здатність до самоосвіти та підвищення кваліфікації..

Для окремих посад передбачено проходження конкурсного відбору або спеціального навчання. У разі роботи з конфіденційною інформацією — перевірка на благонадійність і наявність допусків. Дотримання антикорупційних вимог, зокрема декларування доходів і майна.

Ці вимоги можуть змінюватися залежно від конкретної посади та потреб громади.

Відповідно організаційної структури сільської ради побудовано організаційну структуру управління Саф'янівської сільської ради (Рис. 2.7).

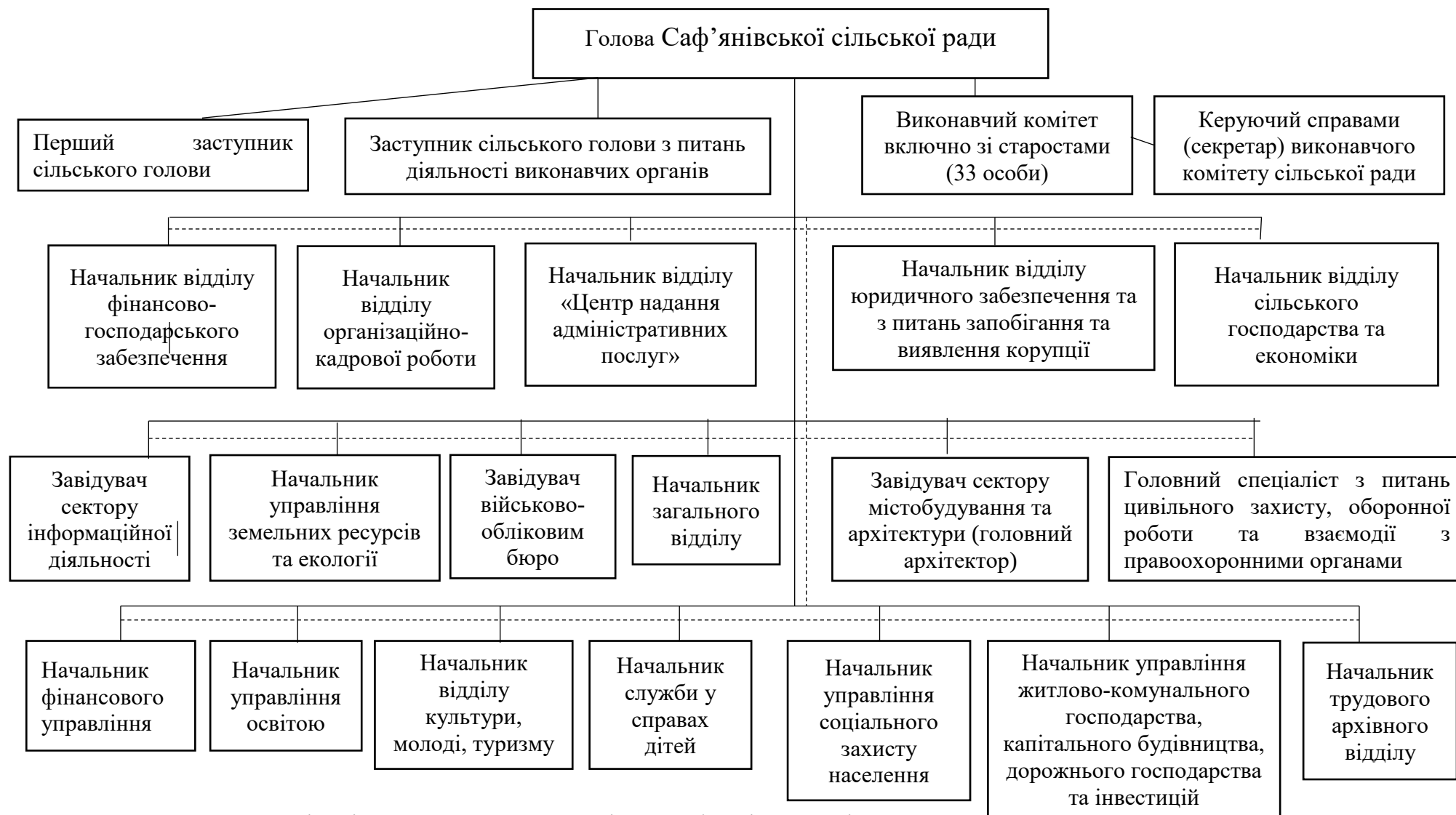


Рисунок 2.7 - Організаційна структура управління Саф'янівської сільської ради

Існуюча організаційна структура управління Саф'янівської сільської ради, яка сформована за принципом визначення центрів відповідальності та центрів витрат, називається лінійно-функціональною формою організації управління. Лінійно-функціональна форма передбачає формування при основних ланках лінійної структури функціональних підрозділів.

Головна роль даних функціональних підрозділів – це підготовка планів, проектів та звітів, які стають офіційними документами після підписання лінійними керівниками.

Надання окремим функціональним підрозділам статусу центрів відповідальності у складі ради є особливістю цієї організаційної структури. Дані підрозділи є напрямом чи групою напрямів управління відповідними напрямами діяльності з чітко визначеною спеціалізацією та об'єктами впливу. Кожен самостійний підрозділ має свою власну мету, яка є відносно незалежною від інших підрозділів.

Лінійно-функціональна або штабна структура управління - це структура, при якій фахівці формують при лінійному керівництві штаб, який готує для них дані з метою оперативного та компетентного вирішення різних спеціальних питань. У разі функціональні органи перебувають у безпосередньому підпорядкуванні лінійного керівника. Їхні накази передаються підрозділам лише після затвердження у лінійного керівника. Це дозволяє вирішувати питання компетентніше, проте призводить до різкого збільшення навантаження на лінійного керівника, який є посередником між функціональними службами і підпорядкованими йому підрозділами. Він набуває потоків інформації від підлеглих підрозділів, передає завдання функціональним службам, приймає рішення та віддає накази.

На сьогоднішній день штабна структура відіграє провідну роль. Базисом цієї структури є лінійне управління, а роль функціональних органів коригується відповідно до рівня управління. Чим вище рівень, тим більшу роль виконують функціональні органи. На рівні управління підрозділом вплив функціональних служб буде невеликим, проте на рівні управління всією

компанією в цілому вони виконують величезну роботу з планування, підготовки та прийняття управлінських рішень.

У лінійно-функціональній структурі також є низка переваг та недоліків.

Переваги:

- більш ретельна підготовка рішень та планів, пов'язаних із спеціалізацією співробітників;
- Звільнення лінійного керівника від глибокого аналізу проблем;
- можливість залучення до вирішення проблем експертів та консультантів.

Недоліки:

- Відсутність тісних зв'язків між підрозділами;
- недостатньо чітко прописано відповідальність, оскільки той, хто готує рішення, не бере участі у його виконанні;
- надмірно розвинена система зв'язків по вертикалі та тенденція до надмірної централізації.

Управління поточної виробничої діяльністю носить централізований характер.

Відділ організаційно-кадрової роботи сільської ради територіальної громади відіграє особливу роль в управлінні персоналом сільської ради. Відділ є відповідальним за різні питання щодо організації праці, кадрів та персоналу сільської ради. Основні функції організаційно-кадрової роботи сільської ради включають:

- підбір, призначення та звільненням працівників сільської ради, забезпечуючи наявність кваліфікованих кадрів;
- організація роботи працівників сільської ради, включаючи розробку робочих графіків, розподілення завдань тощо;
- розробка та затвердження нормативних документів щодо організації праці, кадрів та персоналу сільської ради, такі як штатний розклад, положення про відпустки тощо;

- контроль за дотриманням трудового законодавства та нормативних документів сільської ради щодо працевлаштування працівників;
- підготовка та розвиток персоналу сільської ради, включаючи організації навчальних семінарів, підвищення кваліфікації тощо;
- організація виборних процесів до органів сільської ради, включаючи реєстрацію кандидатів, проведення виборчих кампаній;
- ведення кадрової документації працівників сільської ради, включаючи трудові договори, особисті справи тощо;
- забезпечення виконання соціальних гарантій працівникам сільської ради, таких як оплата праці, видача соціальної допомоги і ін.;
- організація спільних заходів з іншими відділами сільської ради щодо реалізації завдань та програм сільської ради;
- звітність та аналіз. Відділ готує звіти та проводить аналіз щодо організації праці, кадрів та персоналу сільської ради, забезпечуючи прозорість і підзвітність використання ресурсів.

Виконавчі органи сільської ради територіальної громади зі статусом юридичної особи — це структурні підрозділи, які мають окремий юридичний статус, право укладати договори, мати власний баланс, рахунок у банку, печатку тощо. Вони виконують функції, делеговані їм радою, та забезпечують управління певними сферами життєдіяльності громади.

Згідно з наданими документами, до таких виконавчих органів у Саф'янівській сільській раді належать: фінансове управління, служба у справах дітей, управління соціального захисту населення, управління освітою, відділ культури, молоді, туризму та спорту, управління житлово-комунального господарства, капітального будівництва, дорожнього господарства та інвестицій, трудовий архівний відділ.

Ці органи забезпечують виконання завдань у конкретних галузях відповідно до своїх повноважень, встановлених законодавством і рішеннями сільської ради (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11- Кадровий склад та основні напрямки діяльності виконавчих органів зі статусом юридичної особи Саф'янівської сільської ради

Виконавчі органи	Кількість працівників, осіб	%	Напрямки діяльності
Фінансове управління	10	6,10	Управління бюджетом громади. Контроль за виконанням фінансових планів. Підготовка фінансової звітності.
Служба у справах дітей	3	1,83	Захист прав і законних інтересів дітей. Робота з сім'ями, які перебувають у складних життєвих обставинах. Організація соціального супроводу дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування.
Управління соціального захисту населення	7	4,27	Надання соціальної допомоги та підтримки вразливим категоріям населення. Реалізація програм соціального захисту. Організація роботи з пенсіонерами, ветеранами, людьми з інвалідністю.
Управління освітою	31	18,90	Забезпечення функціонування навчальних закладів громади. Організація освітнього процесу, підвищення якості освіти. Координація роботи з учителями та учнями.
Відділ культури, молоді, туризму та спорту	14	8,54	Розвиток культурного життя громади. Підтримка молодіжних ініціатив. Розвиток спорту та туризму.
Управління житлово-комунального господарства, капітального будівництва, дорожнього господарства та інвестицій	98	59,76	Управління житловим фондом і благоустроєм території. Координація капітального будівництва та ремонту доріг. Залучення інвестицій для розвитку громади.
Трудовий архівний відділ	1	0,61	Збереження та облік документів, що не підлягають поточному використанню. Надання архівних довідок та виписок.
Всього	164	100	

Джерело: Побудовано автором

З метою реалізації державної політики у сфері соціального захисту та соціального забезпечення громади, забезпечення доступності та якості

надання соціальних послуг рішенням Саф'янівської сільської ради від 24.12.2020 р. створено Центр соціальних служб Саф'янівської сільської ради.

Таблиця 2.12 Кадровий склад Центру соціальних служб Саф'янівської сільської ради.

Назва структурного підрозділу (посада)	осіб	%
Директор	1	2,56
Головний бухгалтер	1	2,56
Заступник директора-керівник спеціалізованої служби соціальної роботи в громаді	1	2,56
Спеціалізована служба надання соціальних послуг за місцем проживання/перебування (догляд вдома)	17	43,59
Керівник служби соціальної допомоги вдома	1	2,56
Соціальний робітник	16	41,03
Спеціалізована служба соціальної підтримки дітей/сімей/осіб	18	46,15
Керівник служби	1	2,56
Фахівець із соціальної роботи	17	43,59
Спеціалізована служба соціальної роботи в громаді	18	46,15
Заступник директора-керівник служби	1	2,56
фахівці із соціальної роботи	17	43,59
Всього	39	100,00

Джерело: Побудовано автором

Центром соціальних служб Саф'янівської сільської ради протягом 2023 року надавались такі соціальні послуги населенню громади: догляд вдома: (допомога у веденні домашнього господарства, закупівля та доставка продуктів харчування, ліків та інших товарів, приготування їжі, годування, доставка гарячих обідів, прибирання житла, прання, дрібний ремонт одягу, виконання різних видів дрібних ремонтних робіт у помешканні і ін.); психологічна підтримка (бесіди, спілкування, мотивація до активності); надання інформації з питань соціального захисту населення; соціальний супровід сімей у яких виховуються діти-сироти і діти, позбавлені батьківського піклування; та інші базові соціальні послуги визначені законодавством за погодженням зі структурним підрозділом з питань соціального захисту населення виконавчого органу територіальної громади.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ САФ'ЯНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямків формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу Саф'янівської сільської ради

Обґрунтування стратегічних напрямків формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу є актуальним і необхідним для забезпечення стабільного розвитку Саф'янівської громади. Впровадження такого механізму сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню якості надання послуг населенню та досягненню стратегічних цілей громади.

Для більш повної оцінки соціально-економічних умов для формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу сільської ради Саф'янівської ТГ пропонуємо провести SWOT-аналіз у розрізі трьох напрямів розвитку громади: економіка, благоустрій та інфраструктура і соціальна сфера. В табл. 3.1 наведений SWOT-аналіз сфери економіки у розвитку Саф'янівської ТГ.

SWOT-аналіз економічної сфери Саф'янівської ТГ свідчить, що основними сильними сторонами громади є її розташування, транспортна інфраструктура та наявні просторові і природні ресурси, а основними слабкими сторонами – відсутність у керівництва громади досвіду і навичок інвестиційного і проектного менеджменту, а також демографічні проблеми.

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз економічної сфери Саф'янівської ТГ

(S) СИЛЬНІ СТОРОНИ	(W) СЛАБКІ СТОРОНИ
- вигідне географічне розташування громади; - вигідне транспортне положення громади, наявність міжнародних трас і річкових портів; - близькість до кордону; - наявність вільних територій для розміщення та будівництва нових підприємств; - наявність вільних сегментів для ведення бізнесу; - наявність корисних копалин для будівництва (глина, пісок, камінь черепашника); - наявність значного обсягу водних ресурсів.	- відсутність у керівництва навиків інвестиційного менеджменту; - відсутність досвіду і навичок проєктного менеджменту; - відсутність системи управління земельними ресурсами громади; - відтік професійної робочої сили за кордон та до м. Одеса; - несприятлива демографічна ситуація пов'язана з військовими діями; - переважання в економіці громади сировинного сільського господарства; - слаборозвинутий малий та середній бізнес; - низький рівень використання джерел альтернативної енергії, впровадження енергоефективних технологій.
(O) МОЖЛИВОСТІ	(T) ЗАГРОЗИ
- кластеризація як форма підвищення конкурентоспроможності діяльності; - участь в проєктах міжнародних організацій, використання міжнародної технічної допомоги; - участь в державних програмах з енергозбереження та альтернативної економіки; - розширення доступу до фондів технічної підтримки та міжнародних грантів для розвитку; - створення нових робочих місць; - легалізація «тіньової» зайнятості; - розвиток інфраструктури, спрямованої на підтримку бізнесу; - економічний розвиток та залучення інвестицій; - розвиток бізнесової активності населення громади; - участь у державних пілотних проєктах з впровадження інноваційних підходів.	- нестабільність політичної та економічної ситуації; - низький рівень надходження іноземних інвестицій в економіку України; - низька купівельна спроможність населення; - посилення конкуренції між громадами за інвестиції і державні ресурси; - високий рівень міграції за межі громади та країни; - зростання тіньової економіки; - високі податки для ведення бізнесу та недостатність стимулів для його розвитку; - зменшення внутрішнього товарообороту через низьку купівельну спроможність населення; - труднощі логістики. - нестабільність національної валюти та інфляція; - низький рівень прямих іноземних інвестицій через військові дії.

Джерело: створено автором на основі [41]

В табл. 3.2 наведений SWOT-аналіз сфери благоустрою та інфраструктури у розвитку Саф'янівської ТГ.

Таблиця 3.2 - SWOT-аналіз сфери благоустрою та інфраструктури Саф'янівської ТГ

(S) СИЛЬНІ СТОРОНИ	(W) СЛАБКІ СТОРОНИ
- наявність мережі комунальної інфраструктури; - наявність досвіду реалізації проектів благоустрою	- незадовільний стан доріг; - застарілий житловий фонд; - високий рівень зношеності інженерних мереж у комунальному господарстві; - відсутність переробних потужностей побутових відходів; - фізичний знос очисних і каналізаційних споруд та мережі централізованого водопостачання; - недостатній рівень технічного забезпечення комунального господарства; - низький рівень екологічного виховання населення; - відсутність упорядкованих місць відпочинку біля водойм; - низький рівень впровадження проектів енергоефективності в сфері комунального господарства; - не достатній рівень фінансування комунального господарства; - низький рівень використання нових технологій комунальному господарстві.
(O) МОЖЛИВОСТІ	(T) ЗАГРОЗИ
- залучення альтернативних джерел фінансування інфраструктурних та соціальних проектів; - нарощування міжнародної технічної допомоги; - використання альтернативних джерел енергії; - державна підтримка комунальної інфраструктури; - покращення стану (капітальний ремонт або реконструкція) доріг, що проходять через територію громади.	- загроза руйнування інфраструктурних об'єктів внаслідок військових дій; - недостатність бюджетного фінансування інфраструктурних проектів; - зростання кількості аварій комунальної інфраструктури через її зношеність; - недосконалість та нестабільність податкового законодавства; - інфляційні процеси; - нестабільність політичної ситуації, військова агресія з боку Росії; - низький рівень свідомості населення.

Джерело: створено автором на основі [41]

SWOT-аналіз сфери благоустрою та інфраструктури у розвитку Саф'янівської ТГ свідчить, що дана сфера є найбільш слабкою. Сильними сторонами є наявність мережі комунальної інфраструктури і наявність досвіду реалізації проектів благоустрою. Проте кількість слабких сторін є значно більшою і пов'язані вони з незадовільним станом і зношеністю транспортної

інфраструктури та дорожнього господарства, а також споруд та мереж житлово-комунального господарства, відсутність системи утилізації сміття.

В табл. 3.3 наведений SWOT-аналіз соціальної сфери у розвитку Саф'янівської ТГ.

Таблиця 3.3 - SWOT-аналіз соціальної сфери Саф'янівської ТГ

(S) СИЛЬНІ СТОРОНИ	(W) СЛАБКІ СТОРОНИ
- багата історико-культурна спадщина громади; - розвинена мережа навчальних закладів; - наявність матеріально-технічної бази у закладів освіти та охорони здоров'я; - наявність мережі будинків культури; - значний людський потенціал.	- недостатня кількість гуртків для дітей та дитячих майданчиків; - недостатня кількість і якість спортивних об'єктів; - незручний графік громадського транспорту; - відсутня індустрія відпочинку та розваг; - застаріла соціальна інфраструктура; - дефіцит висококваліфікованих кадрів; - недостатній рівень медичного обслуговування, дефіцит сучасного діагностичного медичного обладнання; - брак бюджетних коштів на соціальні програми; - низький рівень оплати і престижності праці в соціально-культурній сфері.
(O) МОЖЛИВОСТІ	(T) ЗАГРОЗИ
- нарощування міжнародної гуманітарної допомоги; - державна підтримка комунальної інфраструктури; - надходження зовнішніх інвестицій та доступ нових технологій; - боротьба з бюрократією, створення цифрового середовища; - можливість соціальних медіа для промоції громади і інформування громадян про діяльність громади; - можливість громади контролювати всі процеси, що відбуваються в громаді; - можливість залучення додаткових джерел фінансування для розвитку соціальної інфраструктури; - зростання бюджетної самостійності громади	- зростання соціального розшарування населення; - низький рівень соціального захисту населення; - військові дії і мобілізація; - недостатнє фінансування соціальної сфери ТГ; - складна політично-економічна ситуація в державі; - недосконалість нормативно-правової бази, що регулює соціальну сферу; - зростання трудової міграції і втрата трудових ресурсів; - дефіцит кадрів на ринку праці;

Джерело: створено автором на основі [41]

SWOT-аналіз соціальної сфери Саф'янівської ТГ свідчить, що сильні та слабкі сторони є характерними для більшості сільських громад України, оскільки відсутність належної соціальної, культурної і спортивної інфраструктури, військові дії на території України, породжує відтік кадрів із

сіл і зниження ділової активності громади. Проте дана сфера має великі можливості для розвитку громади.

Таким чином, SWOT-аналіз трьох сфер розвитку Саф'янівської ТГ ми можемо виділити три стратегічні поля:

На основі проведеного SWOT-аналізу для трьох сфер розвитку громади — економіки, благоустрою та соціальної сфери — сформульовано наступні стратегічні цілі.

1. Поле сильних сторін і можливостей (переваги, коли можливості підтримують сильні сторони):

- створення промислових і аграрних кластерів на основі природних ресурсів і транспортної доступності.
- розвиток малого та середнього бізнесу через залучення інвестицій і грантових коштів.
- використання альтернативної енергетики (сонячні електростанції, біогазові установки).
- Розвиток сучасної інфраструктури через капітальний ремонт доріг та модернізацію комунальних мереж.
- Впровадження енергоефективних технологій у комунальному господарстві.
- Організація сортування та переробки побутових відходів.
- Модернізація закладів освіти, культури та медицини з використанням сучасного обладнання.
- Розвиток туризму через створення інфраструктури відпочинку та популяризацію історико-культурної спадщини.
- Впровадження цифрових технологій для інформування та залучення громадян до управлінських процесів.

Побудова стратегій у полі сильних сторін і можливостей (S+O) дозволяє Саф'янівській ТГ ефективно використовувати свої переваги та доступні ресурси для досягнення сталого розвитку. Впровадження цих стратегій

сприятиме економічному зростанню, покращенню якості життя мешканців і створенню сприятливих умов для інвестицій.

2. Поле слабких сторін і можливостей (виклики, коли можливості зменшують слабкості):

- залучення інвестицій для створення кооперативів і підприємств переробки сільськогосподарської продукції;

- проведення освітніх програм для фермерів з використання сучасних агротехнологій;

- використання грантових програм для модернізації агровиробництва;

- залучення коштів на ремонт доріг і освітлення через участь у державних та міжнародних програмах;

- встановлення енергоефективних LED-систем вуличного освітлення;

- розробка довгострокової програми відновлення житлово-комунальної інфраструктури;

- створення робочих місць через підтримку малого бізнесу та розвитку кооперації;

- впровадження телемедицини та дистанційної освіти для мешканців громади;

- підтримка молоді через програми розвитку підприємництва.

3. Поле слабких сторін і загроз (ризики, коли загрози посилюють слабкі сторони):

- створення резервних фондів для зменшення впливу ринкових коливань;

- впровадження страхування врожаю для захисту від ризиків кліматичних змін;

- підтримка інноваційних проєктів у сфері агровиробництва через партнерства з університетами та науковими установами;

- модернізація систем водопостачання через залучення державного фінансування;
- створення централізованих систем утилізації та переробки відходів;
- розробка програм енергоефективності для зниження витрат на комунальні послуги;
- розвиток культурних ініціатив, спрямованих на збереження місцевих традицій;
- впровадження програм для залучення молоді через створення освітніх і підприємницьких центрів;
- організація культурних заходів для зміцнення місцевої спільноти та покращення соціального середовища.

Побудова стратегій у полях слабких сторін і можливостей (W+O) та слабких сторін і загроз (W+T) дозволяє Саф'янівській ТГ ефективно управляти викликами та ризиками, використовуючи наявні ресурси й можливості. Це сприятиме сталому розвитку громади, покращенню рівня життя населення та забезпеченню економічної стабільності в умовах сучасних викликів.

Перелік наведених стратегічних цілей розвитку Саф'янівській ТГ свідчить про необхідність створення ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу Саф'янівської сільської ради для реалізації цих цілей.

Розвиток персоналу є фундаментальним елементом для забезпечення ефективного функціонування сільської ради та її виконавчих органів. Побудова організаційно-економічного механізму управління персоналом має бути спрямована на досягнення оптимального використання людських ресурсів, підвищення їхньої кваліфікації, мотивації та адаптації до сучасних викликів.

Виходячи з перелічених стратегічних пріоритетів розвитку Саф'янівської територіальної громади нами визначено стратегічні напрямки

побудови ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу Саф'янівської сільської ради (рисунк 3.1).



Рисунок 3.1 - Стратегічні напрямки формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу Саф'янівської сільської ради

Джерело: Побудовано автором

Розвиток кадрової політики та підвищення кваліфікації персоналу має включати вирішення наступних завдань:

- розробка стратегії розвитку персоналу, яка передбачає оновлення кадрової політики з акцентом на професійний розвиток працівників;
- проведення регулярного аналізу компетенцій працівників для виявлення прогалин у знаннях та навичках;
- організація навчання, семінарів та тренінгів для підвищення кваліфікації;
- запровадження дистанційного навчання через цифрові платформи для зручності працівників.

Розвиток кадрової політики та підвищення кваліфікації персоналу сільської ради дозволить досягти зростання рівня професіоналізму

працівників та їх адаптацію до нових управлінських технологій та вимог законодавства.

Формування ефективної системи мотивації включає наступних напрямки:

- розробка матеріальних та нематеріальних стимулів для працівників, включаючи премії, винагороди за досягнення, гнучкі графіки роботи;
- створення системи оцінювання результатів роботи, яка базується на досягненні індивідуальних та колективних цілей;
- визнання досягнень працівників через публічні заходи або нагородження.

Ці заходи дозволять підвищити рівень мотивації та продуктивності праці та зменшити плинність кадрів.

Запровадження інформаційних технологій для управління персоналом буде досягнуто завдяки:

- впровадженню систем автоматизованого управління кадрами (HRM-системи);
- використанню цифрових платформ для обліку, аналізу та планування потреб у персоналі;
- забезпеченню зручності комунікації між працівниками через інтегровані інформаційні платформи.

Очікуваний ефект від запровадження інформаційних технологій для управління персоналом виявиться у зменшенні адміністративних витрат та часу на управління персоналом, а також підвищенні якості та оперативності управлінських рішень.

Розвиток лідерських якостей і управлінських компетенцій буде забезпечуватись завдяки наступним напрямкам:

- формування програм розвитку лідерських якостей серед працівників виконавчих органів;
- проведення навчання з управлінських навичок, включаючи стратегічне планування, прийняття рішень та комунікацію;

- створення механізмів горизонтального та вертикального кар'єрного росту.

Це дозволить підготувати потенційних керівників для ефективного управління та підвищити довіру до системи управління та стимулювання ініціативності.

Удосконалення організаційної структури буде реалізовано під час виконання наступних завдань:

- оцінка ефективності існуючої організаційної структури;
- запровадження нових посад або функціональних відділів, якщо це відповідає сучасним вимогам;
- оптимізація розподілу обов'язків між працівниками для уникнення дублювання функцій.

Удосконалення організаційної структури дозволить підвищити ефективність роботи виконавчих органів та забезпечити гнучкість та швидке реагування на виклики.

Стратегічний напрямок «Залучення молодих спеціалістів та підтримка кадрового резерву» включає:

- організацію програм стажування для молодих фахівців у виконавчих органах громади;
- формування кадрового резерву на основі системи оцінювання потенціалу працівників;
- впровадження програм наставництва для молодих працівників.

Реалізація цього напрямку дозволить залучити кваліфіковану молодь до управлінської діяльності та формування стабільного кадрового резерву.

Соціальна підтримка персоналу забезпечується виконанням наступних видів робіт:

- забезпечення комфортних умов праці (обладнання, робочий простір, гнучкий графік);
- розробка програм соціального захисту, включаючи страхування, додаткові вихідні та пільги;

- створення комфортного психологічного клімату через корпоративні заходи та підтримку командної роботи.

Соціальна підтримка персоналу дозволить досягти зміцнення соціальної стабільності серед працівників та підвищити їх лояльність до організації.

Реалізація цих стратегічних напрямків дозволить створити ефективний організаційно-економічний механізм управління персоналом Саф'янівської ТГ, який буде відповідати сучасним викликам. Завдяки оптимізації процесів, використанню інформаційних технологій і розвитку професійних компетенцій, громада зможе забезпечити сталий розвиток і підвищити якість надання адміністративних послуг.

3.2. Напрями підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу

Професійна компетентність – це система знань, умінь та навичок, які необхідні фахівцю для ведення ефективної професійної діяльності. В умовах ринкової економіки висувуються вимоги до фахівців: висока кваліфікація, здатність творчо вирішувати професійні завдання, наявність знань у галузі психології та управління, відповідальність, здатність приймати управлінські рішення, здатність до вироблення нових ідей, потреби у професійному розвитку. Під компетентністю розуміють досконалі знання у будь-якій професійній області.

Оскільки система підвищення кваліфікації є мобільною, динамічною та оперативною структурою, вона забезпечує інтеграцію теоретичних (фундаментальних), прикладних (практичних) та методологічних знань для вирішення поставлених завдань – ознайомлення слухачів курсів із новітніми досягненнями науки, передачі передового досвіду та досягнень у певній професійній сфері. У зв'язку з тим, що сучасні технології активно розвиваються, спостерігається глобалізація соціальних процесів. швидка

інформатизація та технологізація всіх процесів, вчені фіксують інтенсифікацію процесів «старіння» знань, отриманих у період навчання у ЗВО чи коледжі. Будучи елементом системи безперервного освіти, система підвищення кваліфікації вирішує проблеми отримання нових знань, що забезпечує професійне зростання фахівців і позитивну професійну динаміку. Якщо навчальні заклади первинної професійної освіти націлені на передачу студентам базових, фундаментальних знань у професійній сфері, то в системі Підвищення кваліфікації вирішуються питання передачі актуальних та інноваційних знань, освоєння нових професійних компетенцій працівниками.

Професійні компетенції співробітника можуть бути сформовані під час його навчання в освітніх організаціях у повному обсязі, оскільки постійно з'являються нові знання у професійній галузі, технології тощо. Найчастіше нові професійні можливості спеціаліста державних органів управління, місцевого самоврядування, соціальної сфери розкриваються вже під час роботи в цих установах.

Водночас дуже важливим є регулярне підвищення кваліфікації фахівцями, оскільки виходять нові нормативно-правові документи, постанови, регулюючі відносини в системі «державна установа – громадянин», розробляються нові соціальні технології, методи роботи з людьми тощо.

Вивчення зарубіжного досвіду інтеграції сучасних підходів до підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу органів місцевого самоврядування показав, що в залежності від країни можна виділити три групи застосування цих підходів:

Перша група передбачає широке використання HRM-систем для автоматизації управління розвитком персоналу (Workday, BambooHR), впровадження концепції lifelong learning (навчання протягом усього життя) через гнучкі онлайн-платформи, гейміфікація навчання для підвищення мотивації працівників. Це й підхід використовується здебільшого в США та Канаді.

Друга група підходів знайшла найбільше розповсюдження в Європейському Союзі і включає використання менторських програм для підтримки професійного зростання (Німеччина), модульне навчання, яке поєднує теоретичну та практичну підготовку (Нідерланди), запровадження платформ для обміну досвідом між громадами (Європейська мережа регіонального розвитку).

В Азії (Японія, Південна Корея) простежується орієнтація на розвиток soft skills через інтерактивні тренінги, використання VR-симуляцій для навчання у сфері державного управління, інтеграція культури постійного вдосконалення (Kaizen) у навчальні програми.

Враховуючи вищезазначене нами визначено Напрями підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу Саф'янівської сільської ради (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Напрями підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу Саф'янівської сільської ради

Напрямок	Шляхи реалізації	Примітка
1	2	3
Запровадження системи безперервного професійного розвитку	Організація регулярних тренінгів та семінарів	Тематика: нові законодавчі норми, управління проєктами, цифрові технології. Формат: очне, дистанційне навчання, вебінари.
	Партнерство з навчальними закладами експертами:	Співпраця з університетами, тренінговими центрами, міжнародними організаціями.
	Сертифікаційні програми	Отримання сертифікатів про завершення програм підвищення кваліфікації.
Розвиток управлінських компетенцій	Навчання з лідерства та стратегічного управління	Формування навичок прийняття рішень, комунікації, стратегічного мислення
	Курси з управління проєктами	Включають основи планування, моніторингу, контролю та оцінки проєктів.
	Майстер-класи з переговорів та роботи з громадськістю	Навчання ефективному діалогу з мешканцями громади та зацікавленими сторонами

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Цифровізація та навчання використання ІТ-технологій	Оволодіння сучасними інформаційними системами	Курси з роботи з програмами документообігу, CRM-системами, платформами для комунікації.
	Навчання використання систем електронного врядування	Впровадження платформ для електронних послуг, управління даними громади
	Розвиток цифрової грамотності	Навчання базових навичок роботи з ПК, кібербезпеки, використання офісних програм.
Тематичне навчання у сфері законодавства та державного управління	Актуалізація знань щодо законодавства	Курси, присвячені новим законам, змінам у нормативно-правових актах.
	Навчання процедур бюджетування та фінансового менеджменту	Поглиблене вивчення питань формування бюджету, розподілу коштів, контролю фінансів.
	Освоєння процедур державних закупівель	Навчання принципам і системам проведення прозорих тендерів.
Соціальні компетенції та психологічна стійкість	Тренінги з емоційного інтелекту	Навчання навичкам саморегуляції, співпраці, вирішення конфліктів.
	Курси роботи з населенням	Розвиток навичок комунікації, консультування, побудови довіри з громадянами
	Програми зі зменшення стресу	Психологічна підтримка працівників, організація корпоративних заходів для покращення мікроклімату в колективі.
Підвищення кваліфікації у сфері проєктного менеджменту та грантового фінансування	Навчання пошуку грантових програм	Освоєння платформ для пошуку міжнародної допомоги та грантів.
	Розробка та управління проєктами	Курси з підготовки проєктних заявок, управління грантовими ресурсами.
	Формування звітності за грантами	Освоєння процедур підготовки звітів про виконання проєктів.
Забезпечення міжвідомчої співпраці та обміну досвідом	Організація обмінів досвідом	Поїздки в інші громади для ознайомлення з успішними практиками.
	Створення внутрішніх платформ для обміну знаннями:	Проведення внутрішніх семінарів та зустрічей для обговорення викликів і кращих практик.

Джерело: Побудовано автором

Систематичне підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій працівників є необхідною умовою для ефективного функціонування Саф'янівської сільської ради. Запропоновані напрями забезпечать сталий розвиток громади та підвищення рівня життя її мешканців через якісне управління та сервіс.

Таблиця 3.5 - План підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу Саф'янівської сільської ради на 2025 рік

№	Напрямок	Назва заходу	Дата проведення	Учасники
1	2	3	4	5
1.	Законодавство та державне управління	Семінар: «Оновлення нормативно-правової бази для органів місцевого самоврядування».	08.01.25	Керівники апарату
2.		Вебінар: «Бюджетний кодекс України: формування та управління місцевими бюджетами».	22.01.25	Відділ фінансово-господарського забезпечення
3.	Управління проектами та грантовим фінансуванням	Тренінг: «Розробка грантових проектів та підготовка заявок на міжнародну допомогу».	05.02.25	Відділ сільського господарства та економіки
4.		Навчання: «Ефективне управління грантовими ресурсами в місцевих громадах».	19.02.25	Відділ сільського господарства та економіки
5.	Цифровізація та інформаційні технології	Курс: «Робота з електронними системами документообігу для органів місцевого самоврядування».	05.03.25	Сектор інформаційної діяльності
6.		Тренінг: «Використання інформаційних платформ для електронного врядування та комунікації».	19.03.25	Сектор інформаційної діяльності
7.	Соціальні компетенції та комунікація	Семінар: «Розвиток навичок ефективної комунікації з громадянами та зацікавленими сторонами».	09.04.25	Відділ «Центр надання адміністративних послуг»
8.		Тренінг: «Розв'язання конфліктів і побудова довіри в громаді».	23.04.25	Відділ «Центр надання адміністративних послуг»
9.	Мотивація та психологічна підтримка	Майстер-клас: «Емоційний інтелект і лідерство у місцевому самоврядуванні».	07.05.25	Керівники апарату
10.		Тренінг: «Управління стресом і підтримка психологічної стійкості працівників».	21.05.25	Керівники апарату

Продовження таблиці 3.5

1		3	4	5
11.	Екологічна відповідальність	Вебінар: «Еко-ініціативи для громад: утилізація відходів та підвищення екологічної культури».	10.09.25	Управління земельних ресурсів та екології
12.		Семінар: «Інтеграція енергоефективних рішень у роботу органів місцевого самоврядування».	24.09.25	Управління житлово-комунального господарства
13	Розвиток лідерських якостей	Тренінг: «Лідерство в місцевому самоврядуванні: стратегії та практики».	8.10.25	Керівники апарату
14		Навчання: «Мотивація командної роботи: як забезпечити ефективність колективу».	22.10.25	Керівники апарату
15	Обмін досвідом та співпраця	Візит до Суворовської ТГ: «Обмін досвідом щодо впровадження успішних практик управління».	12.11.25	Керівники апарату
16		Конференція: «Розвиток територіальних громад: інновації та перспективи».	26.11.25	Весь персонал сільської ради, запрошені

Джерело: Побудовано автором

Цей план допоможе систематизувати навчальні заходи для персоналу, розширити їх компетенції та забезпечити якісне виконання управлінських завдань у 2025 році.

Відповідно до плану підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу Саф'янівської сільської ради пропонується кожному співробітнику розробити індивідуальний план розвитку.

Індивідуальний план розвитку співробітника (ІПР) – це програма, спрямована на підвищення ефективності працівника та його професійного зростання в компанії. Формування такого персонального плану є стратегічно важливим процесом. Для працівника це дає чітке уявлення про його кар'єрний шлях, що стає потужним мотиваційним фактором. Для організації ІПР допомагає формувати пул лояльних та висококваліфікованих кадрів.

Кар'єрний план розробляється індивідуально для кожного співробітника. Він визначає ключові напрями розвитку, стратегії та рекомендації щодо вдосконалення професійних навичок. У плані зазвичай

міститься перелік конкретних дій, таких як проходження тренінгів і семінарів для підвищення кваліфікації, ознайомлення зі спеціалізованою літературою, опанування іноземних мов або розвиток практичних навичок, наприклад, проведення ділових переговорів.

Крім цього, ІПР може включати виконання спеціальних завдань, участь у розробці проєктів та реалізацію інших ініціатив, які сприятимуть особистісному та професійному розвитку співробітника.

З метою забезпечення особистого розвитку персоналу на прикладі Начальника відділу організаційно-кадрової роботи Саф'янівської сільської ради складено Індивідуальний план розвитку (таблиця 3.6).

Пріоритети розвитку:

1. Навчитися приймати ефективні рішення в роботі з персоналу.
2. Розвинути навички з HR аналітики і розвитку персоналу.
3. Оволодіти сучасними методами розвитку компетенцій персоналу.

Додатково рекомендується з метою моніторингу прогресу проводити щоквартальні зустрічі з керівництвом для оцінки досягнень за поставленими завданнями, впроваджувати отримані знання та навички в реальну діяльність відділу через проєкти та ініціативи.

Для професійного та особистісного розвитку начальника відділу організаційно-кадрової роботи пропонується ознайомитися з такими книгами, як «Лідер без титулу» Робіна Шарма, для розвитку лідерських навичок незалежно від посади, мотивувати себе та команду; «Сім звичок надзвичайно ефективних людей», Стівена Кові, для опанування основ самоменеджменту, стратегічного мислення та побудови ефективних відносин; «Перемовини без поразки» Роджера Фішера та Вільяма Юрі, для оволодіння техніками ведення переговорів та досягнення компромісів; «Розмови, що ведуть до результату» Сьюзена Скотт, що містить поради щодо проведення конструктивних розмов, які допоможуть побудувати довірливі стосунки в колективі; «Досягнення максимуму» Браяна Трейсі - практичний посібник із визначення пріоритетів, постановки цілей і ефективного використання часу; «Від хорошого до

величного» Джима Коллінза, де аналізуються фактори, що допомагають організаціям та людям досягати високих результатів.

Таблиця 3.6 - Індивідуальний план розвитку начальника відділу організаційно-кадрової роботи

Заходи розвитку з	Задачі	Строки	Відмітка про виконання
Розвиток на робочому місці	Організувати та провести аналіз структури відділу для оптимізації функціональних обов'язків. Скласти план розвитку компетенцій для співробітників відділу.	1.01.2025-01.02.2025	
Спеціальні завдання (проекти)	Підготувати пропозиції щодо оновлення системи мотивації працівників. Координувати реалізацію пілотного проєкту з автоматизації HR-процесів у відділі.	До 01.03.2025	
Навчання на досвіді інших	Організувати стажування в успішній громаді з ефективним управлінням персоналом. Провести бенчмаркінг HR-практик інших територіальних громад.	1.04.2025-15.04.2025	
Зворотній зв'язок	Провести серію інтерв'ю із співробітниками для збору пропозицій щодо покращення внутрішньої комунікації. Розробити рекомендації для керівництва за результатами опитування.	16.04.2025-30.04.2025	
Коучинг	Участь у коучингових сесіях для розвитку стратегічного мислення. Отримати консультації щодо побудови командної роботи.	1.06-30-06.2025	
Самонавчання	Вивчення сучасних підходів до HR-аналітики через онлайн-курси. Ознайомлення з трендами у сфері управління персоналом через професійні ресурси.	Протягом 2025 року	
Тренінги і семінари	Пройти тренінг «Лідерство в місцевому самоврядуванні: стратегії та практики». Відвідати семінар із впровадження цифрових HR-рішень.	Квітень 2025	

Джерело: Побудовано автором

Ці книги забезпечать всебічний розвиток керівника чи співробітника, допоможуть ефективно виконувати управлінські функції, працювати з командою та досягати стратегічних цілей.

Розроблена карта розвитку враховує конкретні задачі, які сприятимуть як особистісному, так і професійному зростанню начальника відділу

організаційно-кадрової роботи, що відповідає стратегічним цілям Саф'янівської сільської ради.

3.3. Інтеграція сучасних підходів до навчання персоналу

Найбільш затребуваними є практико-орієнтовані форми роботи на курсах підвищення кваліфікації, оскільки саме у практичній діяльності може реалізуватись професійний потенціал слухачів. Наприклад, рішення кейс-задань, проведення ділової гри, вебінар, участь у майстер-класах та відеотренінгах, метод клінічного навчання, практична робота.

Реалізація практико-орієнтованого навчання для слухачів курсів підвищення кваліфікації передбачає опору на основні принципи: самостійності, співробітництва та свободи. Принцип самостійності передбачає, що освітній процес слід організувати таким чином, щоб у слухачів була можливість для самостійного пошуку нового матеріалу, для самостійної роботи та дослідницької діяльності. Принцип співробітництва характеризується тим, що організацію та проведення занять для слухачів курсів необхідно здійснювати «суб'єкт-суб'єктні» відносини між слухачами курсів та викладачами. Слухачі повинні не просто механічно сприймати матеріал, а й брати активну та рівноправну участь у процесі освоєння нового матеріалу. Принцип свободи визначає, що викладач повинен забезпечити слухачам курсів свободу вибору за такими позиціями: вибір у пошуку матеріалу за аналізованою темою, вибір термінів його вивчення та освоєння, вибір способу представлення отриманих результатів. На курсах підвищення кваліфікації неприпустимо виставлення педагогом шаблонів та рамок у освоєнні нового матеріалу та іншої навчальної інформації.

При реалізації практико-орієнтованого навчання для слухачів курсів підвищення кваліфікації необхідно приділити увагу педагогічним умов,

спрямованих на активізацію пізнавального інтересу слухачів, а також на підвищення емоційного та інтелектуального тону.

Найбільш повно цим вимогам відповідає організація і проведення тренінгів. Для керівників апарату Саф'янівської сільської ради пропонується проведення тренінгу: «Лідерство в місцевому самоврядуванні: стратегії та практики».

Мета тренінгу забезпечення учасників необхідними Soft skills і Hard skills для ефективного управління командою, прийняття стратегічних рішень і вдосконалення управлінських процесів у місцевому самоврядуванні (табл. 3.7).

Тренінг «Лідерство в місцевому самоврядуванні: стратегії та практики» пропонується провести у співробітництві з кафедрою менеджменту Одеського державного аграрного університету.

Для ефективного проведення тренінгу важливо дотримуватися певних принципів, які забезпечать залучення учасників, високу якість навчання та досягнення поставлених цілей:

- чітка структура тренінгу. Розподіл часу на лекційні блоки, обговорення та практичні вправи. Дотримання графіку, щоб забезпечити ефективне використання часу;

- активна участь. Заохочення учасників ставити запитання, висловлювати думки та брати участь у дискусіях;

- інтерактивність. Використання різних форматів, таких як рольові ігри, мозкові штурми, групові обговорення.

- комфортна атмосфера. Забезпечення умов для відкритого спілкування, повага до думок усіх учасників. Встановлення правил взаємодії (наприклад, говорити по черзі, дотримуватися таймінгу).

- релевантність матеріалу. Навчальний контент має бути адаптований до потреб учасників і конкретних умов їхньої роботи.

- практична спрямованість. Поєднання теоретичних знань із практичними вправами для закріплення навичок.

Таблиця 3.7 - Навички, що набудуть керівники відділів апарату Саф'янівської сільської ради під час тренінгу «Лідерство в місцевому самоврядуванні: стратегії та практики»

Група компетенцій	Зміст
Soft skills (гнучкі навички)	
Лідерство та прийняття рішень	Уміння формувати та надихати команди на досягнення спільних цілей. Розвиток навичок стратегічного мислення для вирішення складних завдань. Здатність ухвалювати ефективні рішення в умовах обмежених ресурсів та часу.
Емоційний інтелект	Розуміння емоційних потреб колективу та побудова довірливих стосунків. Управління власними емоціями та стресостійкість у складних ситуаціях. Емпатія та розв'язання конфліктів у колективі та з громадянами.
Комунікаційні навички	Ефективна вербальна та невербальна комунікація. Вміння проводити презентації та публічні виступи. Активне слухання для розуміння потреб команди та громади.
Тайм-менеджмент	Організація часу та пріоритетів для досягнення управлінських цілей. Розподіл обов'язків у команді для оптимізації роботи.
Креативність та інноваційність	Генерація нових ідей для вирішення проблем у місцевому самоврядуванні. Адаптація до змін у законодавстві та потребах громади.
Командна робота	Формування синергії в колективі для підвищення продуктивності. Стимулювання ініціативи та залучення працівників до прийняття рішень
Hard skills (технічні навички)	
Стратегічне планування:	Розробка довгострокових і короткострокових планів розвитку громади. Визначення ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу результатів.
Управління проєктами	Застосування методологій управління проєктами (Waterfall, Agile). Планування бюджету, строків і ресурсів для виконання проєктів. Контроль виконання проєктів і підготовка звітів.
Юридична грамотність	Розуміння нормативно-правової бази місцевого самоврядування. Навички роботи з документами, включаючи підготовку контрактів і договорів.
Цифрові навички	Використання програмного забезпечення для управління документами (MS Office, електронний документообіг). Робота з інформаційними платформами для моніторингу даних громади.
Аналітичні навички	Аналіз статистичних даних для прийняття обґрунтованих рішень. Використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності управлінських рішень.
Фінансовий менеджмент	Розробка та контроль бюджету громади. Управління витратами на проєкти та оптимізація ресурсів.

Джерело: Побудовано автором

Відповідно до вищезазначених принципів розроблено організаційний план тренінгу (табл.3.8). Тренінг буде розраховано на 3 дні.

Таблиця 3.8 – Організаційний план тренінгу «Лідерство в місцевому самоврядуванні: стратегії та практики»

Заходи	Відповідальний /ПІБ тренера	Час
1	2	3
День 1: Розвиток лідерських компетенцій та ефективної комунікації		
Вступна частина: привітання учасників, знайомство; оголошення мети та цілей тренінгу	Голова сільської ради/завідувач кафедри менеджменту Запша Г.М.	9.00-9.30
Тема 1: «Сучасне лідерство: ролі, стилі та стратегії» 1. Розуміння різних стилів лідерства та їх адаптація до управлінських завдань. 2. Формування довіри в команді та інструменти для мотивації працівників. 3. Вирішення реальних кейсів із лідерства в місцевому самоврядуванні.	Д.є.н., проф. Андрейченко А.В.	9.30 – 11.30
Кава-брейк	Начальник відділу організаційно-кадрової роботи	11.30-12.00
Практичні вправи, рольові ігри	Д.є.н., проф. Андрейченко А.В.	12.00-13.00
Обідня перерва	Начальник відділу організаційно-кадрової роботи	13.00-14.00
Тема 2: «Ефективна комунікація в команді та з громадою» 1. Основи вербальної та невербальної комунікації. 2. Техніки активного слухання та побудови взаєморозуміння. 3. Вирішення конфліктів: інструменти медіації та переговорів.	К.є.н., доц. Дідур Г.І.	14.00-15.30
Кава-брейк	Начальник відділу організаційно-кадрової роботи	15.30 - 16.00
Групові вправи, рольова гра	К.є.н., доц. Дідур Г.І.	16.00 - 17.00
День 2: Управління проектами та стратегічне планування		
Тема 3: «Управління проектами у місцевому самоврядуванні» 1.Основи планування, реалізації та моніторингу проектів. 2. Впровадження методологій управління проектами (Agile, Waterfall).	К.є.н., доц. Телічко Н.А.	9.00-11.00

3. Розробка дорожніх карт для реалізації локальних ініціатив.		
Кава-брейк	Начальник відділу організаційно-кадрової роботи	11.00 - 11.30
Практичні вправа, мозковий штурм	К.є.н., доц. Телічко Н.А.	11.30-13.00
Обідня перерва	Начальник відділу організаційно-кадрової роботи	13.00-14.00
Тема 4: «Стратегічне планування: як ефективно розвивати громаду» 1. Побудова довгострокової стратегії розвитку територіальної громади. 2. Визначення ключових показників ефективності (KPI). 3. Інструменти аналізу зовнішнього середовища (SWOT, PESTLE).	К.є.н., доц. Мельничук О.І.	14.00-15.30
Кава-брейк	Начальник відділу організаційно-кадрової роботи	15.30 - 16.00
Практичні вправа, кейс-стаді.	К.є.н., доц. Мельничук О.І.	16.00 - 17.00
День 3: Цифровізація управління та особиста ефективність керівника		
Тема 5: «Цифрові інструменти для місцевого самоврядування» 1. Використання інформаційних систем для управління документообігом (наприклад, системи електронного врядування). 2. Основи роботи з аналітичними платформами для моніторингу даних громади. 3. Автоматизація управлінських процесів: можливості для спрощення роботи апарату.	К.є.н., ас. Топов А.Г.	9.00-11.00
Кава-брейк	Начальник відділу організаційно-кадрової роботи	11.00 - 11.30
Практичні вправи, інтерактивний дашборд	К.є.н., ас. Топов А.Г.	11.30-13.00
Обідня перерва	Начальник відділу організаційно-кадрової роботи	13.00-14.00
Тема 6: «Тайм-менеджмент і емоційний інтелект у роботі керівника» 1. Управління часом: пріоритезація завдань та делегування. 2. Розвиток емоційного інтелекту для побудови ефективних стосунків у команді.	Д.є.н., проф. Танклевська Н.С.	

Продовження таблиці 3.8

1	2	3
Кава-брейк	Начальник відділу організаційно-кадрової роботи	15.00 - 15.30
Практичні вправи для управління стресом та підвищення стійкості.	Д.е.н., проф. Танклевська Н.С.	15.30-16.30
Заключна дискусія та підведення підсумків: рефлексія результатів тренінгу, визначення наступних кроків та рекомендацій.		16.30-17.00

Джерело: Побудовано автором

За результатами тренінгу учасники зможуть розробляти стратегії розвитку громади з урахуванням актуальних викликів, ефективно комунікувати та мотивувати працівників і громаду, реалізовувати проєкти з використанням сучасних методологій, оптимізувати свою роботу за допомогою цифрових інструментів і тайм-менеджменту.

Набуття відповідних компетентностей буде забезпечуватись, крім опрацювання теоретичного матеріалу виконання практичних вправ (табл. 3.9).

Отже, тренінг забезпечує всебічний розвиток Soft skills і Hard skills для керівників апарату Саф'янівської сільської ради.

Основні організаційні моменти і витрати на проведення тренінгу включають:

- організаційні аспекти: підготовка конференц-зали, обладнаної мультимедійними пристроями, з комфортними умовами для учасників, підготовка обладнання та технічного забезпечення:

(проєктори, ноутбуки, фліпчарти, маркери, аудіосистеми, доступ до інтернету);

- витрати на тренерів: оплата послуг фахівців з лідерства, управління проєктами, цифровізації тощо;

- проїзд та проживання тренерів;

- матеріальне забезпечення тренінгу: друк роздаткових матеріалів

(презентації, навчальні посібники, буклети, анкети для зворотного зв'язку); канцелярське приладдя (блокноти, ручки, маркери для учасників);

Таблиця 3.9 - Практичні вправи за темами тренінгу

Тема	Назва практичної вправи	Тренер
Сучасне лідерство: ролі, стилі та стратегії	Вправа: «Лідерський компас» Визначити свій стиль лідерства та його сильні сторони. Учасники відповідають на запитання тесту та обговорюють результати в групах. Рольова гра: «Ситуаційне лідерство». Завдання: Учасники отримують різні сценарії (криза, конфлікт, впровадження змін) і пропонують рішення залежно від стилю лідерства.	Д.е.н., проф. Андрейченко А.В.
Ефективна комунікація в команді та з громадою	Вправа: «Активне слухання». Мета: Навчитися уважно слухати та адекватно реагувати. Завдання: Один учасник ділиться ідеєю, інший повторює зміст, акцентуючи на головному. Рольова гра: «Конфліктна ситуація». Учасники працюють у парах, де один представляє жителя громади, а інший – працівника ради. Завдання: Вироблення компромісу.	К.е.н., доц. Дідур Г.І.
Управління проєктами у місцевому самоврядуванні	Мозковий штурм «Створення проєкту для громади». Учасники в групах розробляють ідею соціального чи інфраструктурного проєкту. Практична вправа «Планування проєкту». Учасники розробляють дорожню карту, визначають етапи, бюджет, відповідальних осіб.	К.е.н., доц. Телічко Н.А.
Стратегічне планування: як ефективно розвивати громаду	Вправа «SWOT-аналіз громади». Учасники визначають сильні та слабкі сторони громади, а також можливості та загрози. Кейс-стаді «Розробка стратегії». Завдання на основі запропонованого кейсу розробити стратегічний план для розвитку громади.	К.е.н., доц. Мельничук О.І.
Цифрові інструменти для місцевого самоврядування	Практична вправа «Електронний документообіг». Учасники знайомляться з програмами для управління документами та виконують базові операції. Вправа «Інтерактивний дашборд». Завдання навчитися аналізувати дані за допомогою таблиць та графіків у цифровій системі управління.	К.е.н., ас. Топов А.Г.
Тайм-менеджмент і емоційний інтелект у роботі керівника	Вправа «Пріоритети дня». Мета навчитися визначати головні завдання дня. Завдання скласти список справ і розставити пріоритети за матрицею Ейзенхауера. Практикум «Управління емоціями». Учасники аналізують сценарії, що викликають стрес, і розробляють стратегії для їх подолання.	Д.е.н., проф. Танклевська Н.С.

Джерело: Побудовано автором

- харчування учасників: кава-брейки (кава, чай, вода, закуски);
організація обідів під час триденного тренінгу;

- транспортні витрати: доставка учасників до місця проведення тренінгу (за потреби);

- адміністративні витрати: координація підготовки та проведення заходу (зарплата організаторів).

- інші витрати: сертифікати про участь для кожного учасника.

- непередбачені витрати (резервний фонд).

Планові загальні витрати проєкту складуть 43 тис. грн. (табл. 3.10).

Джерела фінансування проведення тренінгу можуть бути наступні:

- місцевий бюджет - виділення коштів на підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування та цільова програма розвитку кадрів громади.

Таблиця 3.10- Бюджет проведення тренінгу

№	Стаття витрат	Сума, тис. грн.
1.	Гонорари тренерам	18,00
2.	Матеріали та друк	3,00
3.	Канцелярське приладдя	1,50
4.	Харчування (кава-брейки, обіди)	12,00
5.	Транспортні витрати	4,00
6.	Сертифікати	0,50
7.	Адміністративні витрати	2,00
8.	Резервний фонд	2,0
9.	Загальна сума	43,00

Джерело: Розраховано автором

- міжнародна технічна допомога - гранти від міжнародних організацій (USAID, GIZ, ПРООН), Фонди Європейського Союзу для підтримки місцевого самоврядування;

- спонсорська підтримка - участь бізнесу, зацікавленого у розвитку громади (компанії, які працюють у регіоні).

- платформи державної підтримки - участь у конкурсах на отримання фінансування від профільних міністерств (Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України).

- залучення ресурсів партнерів - співпраця з навчальними закладами, які можуть забезпечити тренерів або матеріали.

- участь учасників (за потреби) - часткове покриття витрат учасниками (якщо це погоджено).

Розрахунок бюджету залежить від конкретних умов проведення тренінгу. Усі витрати мають бути чітко задокументовані для звітності перед джерелами фінансування.

Інтеграція сучасних підходів до навчання та розвитку персоналу Саф'янівської сільської ради є необхідною умовою для підвищення ефективності управління. Запровадження цифрових інструментів, індивідуалізованого підходу, інтерактивних методів і модульних програм дозволить працівникам не тільки адаптуватися до сучасних викликів, а й сприятиме сталому розвитку громади. Зарубіжний досвід демонструє, що такі підходи значно підвищують професійний рівень працівників і покращують результати їхньої роботи.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних аспектів і наявної практики управління розвитком персоналу Саф'янівської сільської ради дозволяють зробити наступні основні висновки:

1. Розкрита сутність поняття розвиток персоналу в системі управління органами місцевого самоврядування. Поняття «управління розвитком персоналу» сформульовано як систематизований і цілеспрямований процес, що включає визначення потреб у навчанні та розвитку співробітників, планування кар'єри, оцінку професійних характеристик працівників, а також розробку та реалізацію комплексу заходів для вдосконалення їхніх компетенцій, відповідно до стратегічних цілей організації. Процес передбачає аналіз трудових і фінансових ресурсів, моніторинг та прогнозування кадрових потреб і використання сучасних інструментів для підвищення ефективності роботи персоналу.

2. Визначено складові організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. Проведені дослідження практики формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу дозволили сформулювати основні його елементи: планування та прогнозування потреб у персоналі, організаційні заходи, фінансування програм розвитку, мотивація та винагородження, оцінка та моніторинг.

3. Узагальнено особливості розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування сільської місцевості. З досвіду інших країн можна виділити ряд практик, які можуть бути застосовані і в українських реаліях. Це включає розвиток лідерства, цифрову освіту, навчальні програми, а також програми, спрямовані на здоров'я і добробут працівників. Реформа децентралізації в Україні створила потребу в адаптації програм навчання для працівників органів місцевого самоврядування.

4. Досліджено соціально-економічні передумови формування ефективного організаційно- економічного механізму управління розвитком

персоналу сільської ради. З шістьох територіальних громад Ізмаїльського району Саф'янівська ТГ є лідером за показниками розмірів – площею та кількістю населених пунктів. Основною галуззю економіки Саф'янівської громади є сільське господарство. Його розвиток є запорукою підвищення рівня та покращення життя населення та продовольчої безпеки громади. Аграрний сектор Саф'янівської громади спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур, в тому числі пшениці, ячменю, круп'яних культур, овочів, винограду та плодів. Найбільш значимим бюджетоутворюючим джерелом Громади є податок та збір на доходи фізичних. Майже 15 % видатків громади припадає на виконання загальнодержавних функцій (організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності сільської ради).

5. Саф'янівська сільська рада є представницьким і нормотворчим органом місцевого самоврядування Саф'янівської територіальної громади, що здійснює свою діяльність від імені та в інтересах Саф'янівської громади.

Основні органи місцевого самоврядування ТГ включають: сільську раду — представницький орган, що складається з депутатів, обраних мешканцями громади; сільського голову — виконавчо-розпорядча особа, обрана жителями громади та виконавчі органи ради (виконавчий комітет, відділи, управління, департаменти та інші структурні підрозділи, які займаються реалізацією функцій у конкретних сферах, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, житлово-комунальне господарство тощо); старости (у старостинських округах) - представники мешканців окремих населених пунктів, які входять до складу територіальної громади.

При здійсненні наданих повноважень сільський Голова є підзвітною, підконтрольною і відповідальною перед Саф'янівською Територіальною громадою, відповідальною – перед Радою. Голова очолює раду громади та виконавчий комітет, представляє інтереси громади у взаємодії з іншими органами влади. Робочими органами Саф'янівської сільської ради є її постійні й тимчасові комісії, які обираються з числа депутатів для вивчення проблем і

потреб, попереднього розгляду і підготовки проектів рішень Ради. Комісії здійснюють контроль за виконанням рішень Ради та її виконавчого комітету. В Саф'янівській територіальній громаді створено 5 депутатських комісій.

6. Аналіз сучасного стану та тенденцій забезпечення персоналом сільської ради виявив, що організаційна структура Саф'янівської сільської ради складається з Апарату Саф'янівської сільської ради та інших виконавчих органів (зі статусом юридичних осіб). Основою організаційної структури є Апарат Саф'янівської сільської ради, що є центральним органом, якій здійснює загальне керівництво та координацію діяльності інших підрозділів. У складі апарату Саф'янівської сільської ради функціонують 11 підрозділів, що забезпечують виконання управлінських функцій відповідно до напрямків розвитку громади. Існуюча організаційна структура управління Саф'янівської сільської ради, яка сформована за принципом визначення центрів відповідальності та центрів витрат, з лінійно-функціональною формою організації управління. Всі підрозділи Апарату Саф'янівської сільської ради та інших виконавчих органів (зі статусом юридичних осіб) в повній мірі забезпечені кваліфікованим персоналом.

7. Обґрунтовано стратегічні напрямки формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу на основі SWOT-аналізу у розрізі трьох напрямів розвитку громади: економіка, благоустрій та інфраструктура і соціальна сфера. Виходячи з визначених стратегічних пріоритетів розвитку Саф'янівської територіальної громади запропоновано стратегічні напрямки побудови ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу Саф'янівської сільської ради.

8. Розроблено напрямки підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу. Сформовано план підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу Саф'янівської сільської ради на 2025 рік Систематичне підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій працівників є необхідною умовою для ефективного функціонування Саф'янівської сільської

ради. З метою забезпечення особистого розвитку персоналу на прикладі Начальника відділу організаційно-кадрової роботи Саф'янівської сільської ради складено Індивідуальний план розвитку. Запропоновані напрями забезпечать сталий розвиток громади та підвищення рівня життя її мешканців через якісне управління та сервіс.

9. З метою інтеграції сучасних підходів до навчання персоналу Для керівників апарату Саф'янівської сільської ради пропонується проведення тренінгу: «Лідерство в місцевому самоврядуванні: стратегії та практики».

За результатами тренінгу керівники апарату Саф'янівської сільської ради отримають уміння ефективно управляти командою та формувати довгострокові стратегії розвитку громади, знання для організації інноваційних проєктів, які сприяють підвищенню якості життя мешканців, здатність приймати обґрунтовані рішення, ґрунтуючись на аналітичних даних, комплексну готовність до управління в умовах змін та викликів сучасного світу.

Реалізація цих стратегічних напрямків дозволить створити ефективний організаційно-економічний механізм управління персоналом Саф'янівської ТГ, який буде відповідати сучасним викликам. Завдяки оптимізації процесів, використанню інформаційних технологій і розвитку професійних компетенцій, громада зможе забезпечити сталий розвиток і підвищити якість надання адміністративних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Бацалай Т.М., Бацалай Ю.М. Формування механізму управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. Вип. 4. С. 139–145.
2. Асоціація муніципалітетів Данії (KL). Програми підвищення кваліфікації працівників місцевого самоврядування з правових питань. Копенгаген: KL, 2021. 64 с.
URL: <https://www.kl.dk/english/> (дата звернення 01.08.24)
3. Асоціація муніципалітетів Нідерландів (VNG). Курси з проектного менеджменту для місцевих рад. Гаага: VNG, 2019. 102 с.
URL: <https://vng.nl/english> (дата звернення 23.08.24)
4. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169–173.
5. Бабчинська Олена, Посвалюк Ольга. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, pp. 110-123. doi: 10.46299/j.isjmef.20230202.12
6. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2014. №6. С. 73- 75.
7. Бевзюк А.І. Організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу: сутність, складові. *Тези доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції НПП та молодих науковців «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти»*. 2021. С. 365-367
8. Бондар В. Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». *Ефективна економіка*. 2018. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf (дата звернення 12.08.24)

9. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Т. 2. № 5. С. 13–16.
10. Васюткіна Н., Самітов, Р., Колісник М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*, 2023 № 1(46), 31-37. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>
11. Вікіпедія. Саф'янівська сільська громада. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B0%D1%84%27%D1%8F%D0%BD%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%81%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B0 (дата звернення 13.09.24)
12. Волобуєв М.І. Розвиток персоналу підприємства: сучасні аспекти. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 77–79.
13. Гавкалова Н. Л., Нісфоян С. С. Управління розвитком персоналу: уточнення цілей та інструментів. *Економіка підприємства*. Харків: Вид-во НАН України, 2021. 134 с.
14. Гавкалова Н.Л., Нісфоян С.С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 58-2. С. 133-137.
15. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 556–561.
16. Грузіна І. А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
17. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development*

Service Industry Management, 2024 (3), с. 19–25. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3)) (дата звернення 03.08.24)

18. Драган О.І., Бергер А.Д., Мізюк А.О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 71–78.

19. Європейська комісія. Посібник для місцевих органів влади щодо залучення грантового фінансування та управління бюджетом в рамках програм ЄС. Бюджет та управління проектами у місцевих громадах ЄС. Брюссель, 2020. 125 с. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal> (дата звернення 18.07.24)

20. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст. 170 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 03.08.24)

21. Закон України «Про співробітництво територіальних громад». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 34, ст.1167. Поточна редакція від 04.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення 31.08.24)

22. Заросило Аркадій. Методичні підходи аналізу доходів і витрат розпорядниками бюджетних коштів. *Міжнародний науковий журнал*. 2017. Випуск 3-4. С. 95-104 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/28907/1/%D0%97%D0%B0%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%B8%D0%BB%D0%BE.pdf> (дата звернення 20.10.24)

23. Заяць Т.А. Розвиток сільських поселень України в умовах децентралізації: можливості та ризики. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 3 (31). С.48-60.

24. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

25. Інститут регіонального розвитку. Впровадження цифрових технологій в місцеве самоврядування. Київ, 2021. 115 с.
26. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад України. Аналітичні записки. Київ: USAID DOBRE, 2019. 43 с.
27. Карти. URL:
<https://maps.visicom.ua/c/29.43237,46.18173,8/f/OTGUA5GKI?lang=uk>
28. Конституція України.
29. Крамаренко А. В. Формування організаційно-економічного механізму управління персоналом промислового підприємства з позицій зацікавлених сторін. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4244> (дата звернення 23.08.24)
30. Кузьменко А. О., Мирошніченко Г. Б. Організація розвитку персоналу в умовах децентралізації. *Сучасний менеджмент*. Київ: Видавничий дім «Компетентність», 2022. 875 с.
31. Кузьменко А.О., Мирошніченко Г.Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. с. 874-880.
32. Левченко О. М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії. Київ: Видавничий дім «Корпорація», 2005. 292с.
33. Маркова Н. С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 6. С. 200-202
34. Мартинов О. Г. Реформа децентралізації в Україні. Київ, 2021. 198 с.
35. Марусей Т.В. Теоретичні основи дослідження організаційно-економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств на внутрішньому продовольчому ринку. *Наукове мислення*. 2024. URL:
<https://naukam.triada.in.ua/index.php/%20konferentsiji/46-shistnadtstyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/348-teoretichni-osnovi-doslidzhennya-organizatsijno-ekonomichnogo-mekhanizmu->

funktsionuvannya-silskogospodarskikh-pidpriemstv-na-vnutrishnomu-prodovolchomu-rinku (дата звернення 15.08.24)

36. Міністерство внутрішніх справ Данії. Рекомендації щодо навчання місцевих рад у галузі нормативів та етики. Копенгаген, 2020. 88 с. URL: <https://im.dk/english> (дата звернення 08.08.24)

37. Міністерство внутрішніх справ та королівських відносин Нідерландів. Курси з проектного менеджменту для місцевих органів влади. Гаага, 2022. 76 с. URL: <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-the-interior-and-kingdom-relations> (дата звернення 13.08.24)

38. Міністерство фінансів Іспанії. Розвиток фінансової грамотності та бюджетного управління для муніципалітетів: Керівництво. Мадрид, 2019. 115 с. URL: <https://www.hacienda.gob.es/> (дата звернення 03.08.24)

39. Міністерство фінансів Фінляндії. Освітні програми для органів місцевого самоврядування: правова база та етика. Гельсінкі: Міністерство фінансів Фінляндії, 2020. 78 с. URL: <https://vm.fi/en/local-government> (дата звернення 11.08.24)

40. Міністерство юстиції Фінляндії. Освітні програми для місцевого самоврядування: правові стандарти та етика. Гельсінкі, 2021. 104 с. URL: <https://oikeusministerio.fi/en> (дата звернення 13.08.24)

41. Офіційний сайт Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району URL: <https://safiany-otg.od.ua/> (дата звернення 03.08.24)

42. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. с. 190-195.

43. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 4. С. 74–76.

44. Петренко В. М. Аналіз проблем розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування. Харків: Видавництво НАН України, 2022. 134 с.

45. Подзігун Світлана, Наталія Пачева. «Професійний розвиток та навчання персоналу». *Економіка та суспільство*, 2024. вип. 67 (Вересень). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76>.
46. Поліщук О. Ю., Поляк К. Ю. Планування і фінансування кадрових програм у сільській місцевості. Проблеми регіональної економіки. Київ, 2021. 20 с.
47. Поліщук О.Ю., Поляк К.Ю. Управління розвитком персоналу. *Інтелект XXI 2021*. № 4. с. 19-22
48. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII в редакції від 19.03.2017 р., підстава 1851-19. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення 03.08.24)
49. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII в редакції від 21.07.2023 р., підстава 2710-09. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення 03.08.24)
50. Проекти за підтримки Європейського Союзу. URL: <https://www.europewelcome.eu/en/> (дата звернення 23.07.24)
51. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.
52. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко О.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf (дата звернення 21.09.24)
53. Телишевська Л.І., Успенко В.І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). с. 187 – 197
54. Терюханова І., Стульпінас Н., Терещенко О. Розвиток соціального діалогу в питаннях професійного навчання персоналу українських підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 1-2. С. 44–50.
55. Українська школа урядування. Програми професійного розвитку молоді. Київ, 2022. 88 с.

56. Федірець О. В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>

57. Федоришина Лариса, Герасимчук Лілія Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2023. с.189-196.

58. Федотова Т.А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони*. 2022. № 3 (126). с. 34-39

59. Хоменко І.О., Волинець Л.М., Горобінська І.В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №1. С. 86-92.

60. Хринюк О.С., Дергалюк М.О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. URL: <https://orcid.org/0000-0002-8801-5535>

61. Шматковська Т.О., Стащук О.В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/70.pdf (дата звернення 23.07.24)

62. Якімова Н., Марценюк О. Управління розвитком людського капіталу: сучасний підхід. *Управлінські інновації*. Одеса, 2020. 45 с.

63. Якімова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>

64. Australian Local Government Association (ALGA) URL: <https://www.rda.gov.au/members/program-partners/australian-local-government-association-alga> (дата звернення 23.07.24)

65. Community Engagement for Local Government. URL: https://eiscouncil.org/local-governments-in-strengthening-infrastructure-resilience/?utm_source=google_ads&utm_medium=21148283747&ad_group=159717011959&ad=695313791725&device=c&keyword=local%20authorities&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA0MG5BhD1ARIsAEcZtwTh76bXvHbie5PJrudktYNZe4k-3KktzNIfqfUnrgjg6ejWWFkGjAsaAq1HEALw_wcB (дата звернення 23.07.24)
66. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). URL: https://www.giz.de/en/html/about_giz.html (дата звернення 23.07.24)
67. Digital Transformation Agency) та Канади (Canada Digital Service URL: <https://public.digital/where-we-work/canada> (дата звернення 24.07.24)
68. European Committee of the Regions. URL: <https://cor.europa.eu/en> (дата звернення 25.07.24)
69. Federation of Canadian Municipalities (FCM). <https://fcm.ca/en> (дата звернення 23.07.24)
70. IFAC. Revised OECD Corporate Governance Principles – What Can Companies in Latin America Do to Promote Sustainability and Investor Confidence? URL: <https://www.ifac.org> (дата звернення: 20.11.2024).
71. Nowakowska, A. Grant programs and financial literacy development for local governments: Experience from Poland. Warsaw: Ministry of Regional Development, 2019. 98 р. URL: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony> (дата звернення 03.08.24)
72. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance: Revised Principles 2023. Париж: Організація економічного співробітництва та розвитку, 2023. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 20.11.2024).
73. Research Gate. Mechanisms and tools of personnel management in institutional economics. URL: https://www.researchgate.net/publication/Mechanisms_and_Tools_of_Personnel_Management (дата звернення: 20.11.2024).

74. The International City/County Management Association (ICMA) URL: <https://icma.org/> (дата звернення 28.07.24)
75. The Local Government Association (LGA). URL: <https://www.local.gov.uk/> (дата звернення 25.07.24)
76. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty. «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues». *Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA*. 1995.
77. U-LEAD з Європою. Офіційний звіт. Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою». Київ, 2020. 72 с.