МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Оптимізація роботи з персоналом у відділі освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0514-упз
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Трюхан Л.А.

Керівник д.е.н., професор

Дашко І.М.

Рецензент д.е.н., професор, зав. каф. економіки, організації та управління підприємствами Криворізького національного університету

Шахно А.Ю.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри _____В.В. Малтиз

«____»_____року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Трюхан Лілії Анатоліївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Оптимізація роботи з персоналом у відділі освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради»
керівник роботи: Дашко Ірина Миколаївна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від «25» березня 2025 року № 440-с

2. Строк подання студентом роботи «11» листопада 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань кадрової політики, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності дослідженої структури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність та теоретичні основи управління персоналом у публічному секторі та органах місцевого самоврядування; оцінити організацію кадрової роботи у Відділі, включаючи процедури добору, обліку, розвитку та мотивації персоналу; здійснити аналіз практики управління персоналом і фінансових ресурсів Відділу на основі бюджетної та кадрової звітності; розробити напрями оптимізації роботи з персоналом та удосконалення кадрової стратегії Відділу; сформувати практичні пропозиції щодо впровадження ефективної кадрової стратегії, спрямованої на підвищення якості публічних послуг і розвиток кадрового потенціалу громади.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 2 рис., 27 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Дашко І.М., д.е.н., професор	05.08.2025 р.	05.08.2025 р.
2	Дашко І.М., д.е.н., професор	09.09.2025 р.	09.09.2025 р.
3	Дашко І.М., д.е.н., професор	03.10.2025 р.	03.10.2025 р.

7. Дата видачі завдання 24 червня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2025 р. – 30.07.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2025 р. – 04.08.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2025 р. – 08.09.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2025 р. – 02.10.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2025 р. – 20.10.2025 р.	виконано
6.	Формування висновків	22.10.2025 р. – 27.10.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2025 р. – 10.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2025 р.	виконано

Студент _____ Л.А. Трюхан
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ І.М.Дашко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 90 с., 2 рис., 27 табл., 61 джерело.

Об’єктом дослідження є система управління персоналом у органах місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є процес організації та оптимізації роботи з персоналом у Відділі освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз практики управління персоналом та визначення шляхів оптимізації кадрової роботи у Відділі освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання: розкрито теоретичні основи управління персоналом в органах місцевого самоврядування; проаналізовано специфіку кадрової політики; досліджено нормативно-правові та організаційні засади діяльності Відділу; здійснено аналіз практики управління персоналом і фінансових ресурсів; виявлено проблеми та виклики; розроблено пропозиції щодо оптимізації кадрової стратегії, спрямованої на підвищення ефективності діяльності Відділу.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати: обґрунтовано теоретико-методичні засади управління персоналом у органах місцевого самоврядування; визначено особливості кадрової політики у багатогалузевому відділі; виявлено основні проблеми та ризики кадрового менеджменту в умовах обмеженості ресурсів; розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації кадрової стратегії, розвитку кадрового потенціалу, цифровізації кадрових процесів та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

SUMMARY

Master's thesis: 90 pages, 2 figures, 27 tables, 61 sources.

The object of the research is the personnel management system in local self-government bodies.

The subject of the research is the process of organizing and optimizing personnel management in the Department of Education, Youth, Sports, Culture and Tourism of the Hleiuvata Village Council.

The purpose of the qualification paper is to substantiate the theoretical foundations, analyze the practice of personnel management, and determine ways to optimize human resource management in the Department of Education, Youth, Sports, Culture and Tourism of the Hleiuvata Village Council.

In accordance with the stated purpose, the following tasks were accomplished in the study: the theoretical foundations of personnel management in the public sector and local self-government bodies were examined; the specifics of personnel policy and managerial approaches at the local level were analyzed; the legal and organizational framework of the Department’s activities was studied; the practice of personnel and financial resource management was analyzed; key problems and challenges in the field of human resource management were identified; proposals for optimizing the personnel strategy aimed at improving the efficiency of the Department’s activities and the quality of public services were developed.

During the preparation of the qualification paper, the following research methods were applied: theoretical analysis and generalization of scientific sources, systemic and structural-functional approaches, comparative analysis of domestic and foreign experience, analysis of statistical and financial data, as well as methods of generalization and logical analysis of the practical activities of the local self-government body.

As a result of the research, the following scientific findings were obtained:

the theoretical and methodological foundations of personnel management in local self-government bodies were substantiated; the specific features of personnel policy in a multi-sectoral department were identified; the main problems and risks of human resource management under conditions of limited resources were revealed; practical recommendations were developed for optimizing the personnel strategy, developing human capital, digitalizing HR processes, and improving the efficiency of financial resource utilization.

The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed recommendations in the activities of the Department of Education, Youth, Sports, Culture and Tourism of the Hleiuvata Village Council, as well as adapting them in other territorial communities in order to improve the efficiency of personnel management and the quality of public services.

PERSONNEL MANAGEMENT, LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES, PERSONNEL POLICY, PERSONNEL STRATEGY, PUBLIC ADMINISTRATION, STAFF MOTIVATION, HUMAN RESOURCES POTENTIAL, OPERATIONAL EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ……..11
1.1 Управління персоналом у публічному секторі: ключові поняття, цілі, функції та принципи……. 11
1.2 Специфіка кадрової політики та управлінських підходів ……. 16
1.3 Зарубіжний досвід оптимізації роботи з персоналом……..20
Висновки до розділу 1……...27
РОЗДІЛ 2 ПРАВОВІ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВІДДІЛІ ОСВІТИ, МОЛОДІ, СПОРТУ, КУЛЬТУРИ ТА ТУРИЗМУ ГЛЕЮВАТСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ……..…. 29
2.1 Загальна характеристика відділу та нормативно-правові акти, що регламентують його діяльність……....29
2.2 Особливості організації та здійснення кадрової роботи у Відділі ……..47
2.3 Аналіз практики управління персоналом та фінансових ресурсів у Відділі…….54
Висновки до розділу 2……...60
РОЗДІЛ 3 СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ У ВІДДІЛІ ОСВІТИ, МОЛОДІ, СПОРТУ, КУЛЬТУРИ ТА ТУРИЗМУ ГЛЕЮВАТСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ……63
3.1 Обґрунтування необхідності модернізації кадрової стратегії Відділу…..63
3.2 Формування ефективної стратегії управління персоналом у Відділі……68
Висновки до розділу 3……...81
ВИСНОВКИ……...83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 86
ДОДАТКИ……..92

ВСТУП

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується динамічними трансформаціями у соціально-економічній, управлінській та гуманітарній сферах, що зумовлює підвищені вимоги до ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Умови децентралізації влади, реформування публічного управління та зростання ролі територіальних громад у вирішенні питань місцевого значення актуалізують необхідність удосконалення управлінських підходів, зокрема у сфері роботи з персоналом.

Особливого значення в цих умовах набуває діяльність відділів, що реалізують державну та місцеву політику у сферах освіти, молоді, спорту, культури та туризму, оскільки саме вони забезпечують розвиток людського капіталу громади, формування соціальної активності населення та підвищення якості публічних послуг. Одним із ключових чинників результативності їх функціонування є ефективна організація роботи з персоналом, адже професійний рівень, мотивація та залученість працівників безпосередньо впливають на якість управлінських рішень і довіру населення до органів місцевого самоврядування.

Управління персоналом у органах місцевого самоврядування має власну специфіку, зумовлену публічним характером діяльності, нормативно-правовими обмеженнями, багатофункціональністю завдань та соціальною відповідальністю перед громадою. Кадрова робота у цій сфері поєднує класичні принципи менеджменту з вимогами публічної служби, що вимагає від керівництва стратегічного мислення, системного підходу до розвитку людських ресурсів і здатності адаптувати управлінські механізми до сучасних викликів.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю оптимізації роботи з персоналом у органах місцевого самоврядування, підвищення ефективності кадрової політики, упровадження сучасних методів управління

людськими ресурсами та цифровізації кадрових процесів. В умовах обмеженості фінансових ресурсів, кадрового дефіциту в сільських громадах і зростання суспільних очікувань особливого значення набувають питання стратегічного управління персоналом, формування кадрового резерву та розвитку професійної компетентності працівників.

Об’єктом дослідження є система управління персоналом у органах місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є процес організації та оптимізації роботи з персоналом у Відділі освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз практики управління персоналом та розробка напрямів оптимізації кадрової роботи у Відділі освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі основні завдання дослідження:

- розкрити теоретичні основи управління персоналом у публічному секторі та органах місцевого самоврядування;
- проаналізувати нормативно-правові та організаційні засади діяльності Відділу;
- дослідити практику кадрової роботи та використання фінансових ресурсів у Відділі;
- виявити основні проблеми й виклики у сфері управління персоналом;
- розробити пропозиції щодо оптимізації кадрової стратегії та підвищення ефективності управління персоналом.

Методи дослідження**:** теоретичний аналіз і узагальнення наукових джерел, системний та структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду, аналіз статистичних і фінансових даних, узагальнення практики діяльності органу місцевого самоврядування.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному обґрунтуванні напрямів оптимізації управління персоналом у багатогалузевому відділі органу місцевого самоврядування з урахуванням сучасних викликів публічного управління та кадрових ризиків.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради, а також їх адаптації в інших територіальних громадах з метою підвищення ефективності кадрової роботи та якості публічних послуг.

Робота складається зі вступу, трьох розділів та підрозділів, висновків до розділів та загальних висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Управління персоналом у публічному секторі: ключові поняття, цілі, функції та принципи

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується зростанням ролі людського чинника у забезпеченні ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. В умовах децентралізації, цифрової трансформації та підвищених суспільних очікувань щодо якості публічних послуг управління персоналом у публічному секторі набуває стратегічного значення та виступає одним із ключових інструментів досягнення цілей соціально-економічного розвитку територій.

Управління персоналом у публічному секторі має низку особливостей, зумовлених специфікою функцій держави та органів місцевого самоврядування, нормативно-правовими обмеженнями, публічною відповідальністю та орієнтацією на задоволення суспільних потреб, а не отримання прибутку. Саме тому ефективне управління людськими ресурсами у публічних організаціях потребує поєднання класичних підходів менеджменту з принципами публічної служби, такими як законність, прозорість, підзвітність, доброчесність і соціальна справедливість.

Визначення ключових понять, цілей, функцій і принципів управління персоналом у публічному секторі є необхідною теоретичною основою для подальшого аналізу практики кадрової роботи в органах місцевого самоврядування. Чітке розуміння змісту та завдань управління персоналом дозволяє сформувати системний підхід до організації кадрових процесів, оцінити ефективність існуючих механізмів і обґрунтувати напрями їх удосконалення з урахуванням сучасних викликів і потреб громади.

Управління персоналом у публічному секторі є комплексною системою теоретичних підходів, організаційних методів і практичних дій, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування шляхом раціонального використання кадрового потенціалу. Такий підхід передбачає не лише формування відповідного кадрового складу, а й постійний розвиток компетентностей працівників, удосконалення їх професійної поведінки, оптимізацію комунікацій та створення умов для ефективної реалізації функцій органу влади. У центрі системи управління персоналом перебуває людина як ключовий ресурс, що визначає результативність прийняття управлінських рішень, якість надання адміністративних послуг та загальний рівень довіри громадян до діяльності органу місцевого самоврядування.

На відміну від комерційних організацій, де домінує орієнтація на отримання прибутку, підвищення рентабельності та конкурентоспроможності, у державному та муніципальному управлінні визначальною є суспільна спрямованість роботи. Тут провідними критеріями ефективності виступають не фінансові показники, а здатність забезпечити доступність та якість публічних послуг, підтримувати стабільність соціальної інфраструктури, дотримуватися принципів законності, справедливості, підзвітності та відкритості. Тому система управління персоналом у публічному секторі має відповідати не лише вимогам професіоналізму, але й стандартам етичної поведінки, політичної нейтральності, прозорості кадрових рішень та дотримання норм антикорупційного законодавства.

Крім того, управління персоналом у публічному секторі характеризується високим ступенем регламентованості. Більшість кадрових процедур – добір, оцінювання, атестація, просування по службі – здійснюються відповідно до чітко визначених законодавчих норм, що значно зменшує можливість суб’єктивізму або дискреційних рішень. У цьому контексті важливою є також вимога до забезпечення рівного доступу громадян до публічної служби, що робить кадрову політику органів

місцевого самоврядування одним із механізмів підтримання соціальної справедливості.

Додатковим чинником, що відрізняє кадрову систему в публічному секторі, є необхідність постійної взаємодії з широким колом стейкхолдерів: громадою, закладами освіти, культурними установами, спортивними організаціями, туристичними центрами, громадськими об'єднаннями та органами державної влади. Працівники органів місцевого самоврядування не просто виконують посадові функції, а й виступають посередниками між громадянами та державою, що вимагає високих комунікативних здібностей, емоційної компетентності, здатності до конфліктологічної діяльності, стратегічного мислення та адаптивності.

У сучасних умовах розвитку територіальних громад важливого значення набуває цифровізація кадрових процесів. Вона підвищує прозорість та оперативність рішень, мінімізує людський фактор, сприяє більш ефективному документообігу та моніторингу виконання завдань. Управління персоналом дедалі більше ґрунтується на принципах HR-аналітики, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних про продуктивність, компетентності та професійний розвиток працівників.

Під управлінням персоналом у публічних організаціях розуміють систему стратегічних та оперативних заходів щодо формування, розвитку, використання та мотивації кадрового складу з метою підвищення результативності діяльності органу влади. Сутність цієї системи полягає в тому, щоб забезпечити відповідність компетентностей персоналу завданням органу управління, оптимізувати кадрові процеси та створити умови для професійного зростання працівників.

Персонал органів місцевого самоврядування охоплює як службовців, які здійснюють управлінські функції, так і працівників, відповідальних за виконання спеціальних та технічних завдань. У цьому контексті важливим є формування збалансованої структури кадрів, що відповідає потребам конкретного підрозділу, зокрема відділу освіти, молоді, спорту, культури та

туризму.

Особливістю виконання цих функцій у публічному секторі є суворе нормативне регулювання, прозорість і підзвітність кадрових рішень, а також необхідність балансу між ефективністю та дотриманням соціальної орієнтованості діяльності органу влади (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Особливості структури кадрів, що відповідає потребам місцевого самоврядування

Ціль управління персоналом	Зміст
Забезпечення кваліфікованими кадрами	Формування кадрового складу, що відповідає потребам органу влади.
Оптимізація кадрових процесів	Удосконалення добору, адаптації, оцінювання та розвитку працівників.
Підвищення професійної компетентності	Сприяння навчанню, підвищенню кваліфікації та атестації працівників.
Створення ефективної системи мотивації	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення продуктивності.
Прозорість і відкритість кадрових рішень	Забезпечення підзвітності та дотримання принципів доброчесності.
Розвиток партнерських відносин	Побудова конструктивної взаємодії між керівниками та працівниками.

Основними принципами, що визначають якість кадрової діяльності в органах місцевого самоврядування, є:

1) законність – дотримання усіх вимог законодавства щодо державної служби та трудових відносин;

2) прозорість і публічність – відкритість конкурсних та кадрових процедур для громадськості;

3) професійність – відповідність компетентностей працівників вимогам посад;

4) ефективність – орієнтація на досягнення конкретних результатів у роботі;

5) справедливість і недискримінація – рівні можливості для всіх кандидатів і працівників;

6) континуальність розвитку персоналу – системність у навчанні та

підвищенні кваліфікації;

7) відповідальність – чіткий розподіл обов'язків та персональна відповідальність за результати діяльності.

Застосування цих принципів забезпечує стабільність управлінських процесів, зменшує ризики корупційних проявів і підвищує результативність діяльності органу влади.

Отже, управління персоналом у публічному секторі є багатокомпонентною системою, що поєднує правові, організаційні, соціальні та психологічні аспекти діяльності органів місцевого самоврядування. На відміну від комерційних структур, де домінують економічні результати, у муніципальному управлінні пріоритетом виступає задоволення суспільних потреб та забезпечення якості публічних послуг. Ефективність кадрової політики значною мірою визначається рівнем професіоналізму працівників, прозорістю кадрових процедур, дотриманням принципів законності, підзвітності та недискримінації.

Система управління персоналом у публічному секторі охоплює такі ключові функції, як планування, добір, адаптація, оцінювання, розвиток і мотивація працівників, а також ведення кадрової документації та забезпечення соціально-психологічної підтримки. Особливу роль відіграють етичні стандарти та публічна відповідальність, що формують довіру громадян до діяльності органу влади. В умовах децентралізації та цифровізації підвищується значення інноваційних підходів, HR-аналітики та використання сучасних технологій у здійсненні кадрових процесів.

Таким чином, система управління персоналом у місцевому самоврядуванні є стратегічною основою ефективного функціонування органу влади. Від її якості залежить рівень професійної діяльності працівників, результативність реалізації програм розвитку освіти, молоді, спорту, культури та туризму, а також загальний рівень задоволеності потреб мешканців громади.

1.2 Специфіка кадрової політики та управлінських підходів у органах місцевого самоврядування

Реалізація ефективної кадрової політики в органах місцевого самоврядування є однією з ключових передумов успішного функціонування територіальних громад у сучасних умовах децентралізації та реформування публічного управління. Саме на місцевому рівні відбувається безпосередня взаємодія влади з населенням, що зумовлює підвищені вимоги до професійної компетентності, відповідальності та доброчесності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Кадрова політика органів місцевого самоврядування має чітко виражену специфіку, яка обумовлена нормативно-правовими обмеженнями, публічним характером діяльності, багатофункціональністю завдань та орієнтацією на задоволення потреб громади. На відміну від комерційного сектору, управлінські підходи у системі місцевого самоврядування спрямовані не на отримання прибутку, а на забезпечення якості та доступності публічних послуг, дотримання принципів законності, відкритості, підзвітності та соціальної справедливості.

Важливою особливістю кадрової політики в органах місцевого самоврядування є поєднання адміністративно-правових механізмів управління з сучасними інструментами кадрового менеджменту, такими як стратегічне планування персоналу, розвиток компетентностей, мотивація, оцінювання результативності та формування кадрового резерву. Умови реформування публічної служби та впровадження нових управлінських підходів вимагають переходу від формального кадрового адміністрування до системного управління людськими ресурсами, орієнтованого на довгостроковий розвиток кадрового потенціалу громади.

Кадрова політика в органах місцевого самоврядування передбачає наявність профільної освіти, володіння нормативно-правовою базою, сучасними управлінськими та комунікаційними навичками. Працівники

повинні забезпечувати якісне виконання управлінських, організаційних і соціальних функцій, що потребує постійного розвитку професійних компетентностей.

У табл. 1.2 узагальнено ключові особливості кадрової політики в органах місцевого самоврядування, які визначають специфіку роботи з персоналом у громадах. Представлені характеристики відображають основні вимоги до професійного розвитку, відповідальності, дотримання законодавчих норм та формування кадрового потенціалу, що формує основу для ефективного функціонування органів місцевого самоврядування.

Таблиця 1.2 – Ключові особливості кадрової політики в органах місцевого самоврядування

Особливість	Зміст
Регулярність та системність підвищення кваліфікації	Діяльність органів місцевого самоврядування регламентується спеціальними законами та вимогами до професійного навчання працівників. Підвищення кваліфікації має здійснюватися систематично відповідно до посадових обов'язків, змін у законодавстві та нових напрямів роботи громади. Це потребує планування навчання та створення умов для участі працівників у тренінгах, семінарах, курсах.
Підвищена відповідальність працівників	Посадові особи місцевого самоврядування виконують суспільно значущі функції, представляють інтереси громади та відповідають за прийняття рішень, що впливають на якість життя населення. Тому кадрові рішення мають враховувати етичні норми, психологічну стійкість, здатність до врегулювання конфліктів, високий рівень відповідальності та доброчесності.
Необхідність дотримання законодавчих та адміністративних стандартів	Кадрова політика ОМС ґрунтується на вимогах законів України «Про службу в органах місцевого самоврядування», КЗпП та інших нормативних актів. Усі кадрові процедури – прийом на службу, атестація, просування по службі, конкурси – здійснюються відповідно до стандартів прозорості, підзвітності та недискримінації.
Потреба у формуванні кадрового резерву	Органи місцевого самоврядування часто стикаються з нестачею кадрів, особливо у сільських громадах. Тому важливими є формування кадрового резерву, наставництво, стажування, робота з молодими фахівцями та залучення спеціалістів із суміжних сфер.

Аналіз даних, поданих у табл. 1.2, свідчить, що кадрова політика органів місцевого самоврядування має комплексний та чітко нормативно врегульований характер. Вона охоплює сукупність взаємопов’язаних заходів, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу з урахуванням вимог чинного законодавства та стратегічних цілей розвитку територіальних громад. Важливою складовою такої політики є регулярне підвищення кваліфікації працівників, яке забезпечує їхню професійну готовність працювати у динамічному правовому середовищі, своєчасно реагувати на зміни в нормативно-правовій базі та ефективно виконувати покладені управлінські функції.

Крім того, системний характер кадрової політики передбачає впровадження процедур оцінювання результативності діяльності персоналу, дотримання принципів прозорості та доброчесності при прийнятті кадрових рішень, а також розвиток управлінських і комунікативних компетентностей службовців. Такий підхід сприяє підвищенню якості публічного управління, зміцненню довіри населення до органів місцевого самоврядування та забезпечує узгодженість кадрових процесів із потребами громади й сучасними викликами розвитку місцевого самоврядування.

Підвищена відповідальність посадових осіб відображає суспільну значущість їх діяльності та вимагає високих етичних і психологічних компетентностей. Водночас дотримання законодавчих стандартів гарантує прозорість, підзвітність та недискримінаційність кадрових процедур. Формування кадрового резерву стає необхідною умовою стабільності та безперервності роботи територіальних громад, особливо в умовах дефіциту кадрів.

Таким чином, наведені особливості демонструють, що успішна робота органів місцевого самоврядування неможлива без системного та стратегічного підходу до управління персоналом, що охоплює розвиток компетентностей, забезпечення відповідальності працівників, суворе дотримання законодавчих норм і формування кадрового потенціалу на

перспективу.

Подальший розвиток кадрової політики в органах місцевого самоврядування потребує врахування сучасних управлінських тенденцій, інноваційних підходів та зростаючих вимог до професійної діяльності службовців. Особливої актуальності набуває формування ефективних механізмів добору та адаптації персоналу, удосконалення системи оцінювання результативності працівників, а також запровадження комплексних програм їхнього професійного розвитку. У цих умовах важливо забезпечити не лише високі стандарти кадрових процесів, але й створити сприятливе організаційне середовище, орієнтоване на мотивацію, інноваційність та відповідальність кожного працівника.

Разом із тим, зростання ролі цифровізації, посилення нормативно-правових вимог та динамічні трансформації у сфері публічного управління зумовлюють необхідність гнучкого та адаптивного підходу до управління персоналом у громадах. Це передбачає використання сучасних HR-технологій, систем електронного документообігу, аналітичних інструментів і компетентнісних моделей, що дозволяють підвищити якість управлінських рішень і забезпечити прозорість кадрової діяльності.

Отже, ефективна кадрова політика в органах місцевого самоврядування має ґрунтуватися на поєднанні традиційних управлінських підходів із сучасними інструментами розвитку персоналу, що дозволяє забезпечити баланс між дотриманням нормативно-правових вимог та гнучкістю управління людськими ресурсами. Використання стратегічного планування кадрових потреб, систематичного підвищення кваліфікації, об’єктивного оцінювання результативності діяльності працівників і мотиваційних механізмів сприяє підвищенню професійного рівня службовців та їх готовності до реалізації складних управлінських завдань.

Крім того, впровадження сучасних підходів до управління персоналом

у поєднанні з принципами прозорості, підзвітності та доброчесності створює передумови для формування ефективної організаційної культури в органах місцевого самоврядування. Така кадрова політика сприяє зміцненню інституційної спроможності територіальних громад, підвищенню довіри населення до органів місцевої влади та забезпечує стійкий розвиток місцевого самоврядування в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

1.3 Зарубіжний досвід оптимізації роботи з персоналом у муніципальних установах

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції за кваліфіковані кадрові ресурси та трансформації систем публічного управління особливої актуальності набуває вивчення та узагальнення зарубіжного досвіду оптимізації роботи з персоналом у муніципальних установах. Розвинені країни світу накопичили значний практичний досвід у сфері управління людськими ресурсами на місцевому рівні, який ґрунтується на стратегічному підході до розвитку персоналу, широкому використанні цифрових технологій та орієнтації на результативність і якість публічних послуг.

Зарубіжні моделі управління персоналом у муніципальних установах характеризуються високим рівнем інституційної зрілості, чіткою системою планування кадрових потреб, прозорими процедурами добору та оцінювання персоналу, а також ефективними механізмами мотивації та професійного розвитку працівників. Значна увага приділяється формуванню кадрового резерву, розвитку управлінських компетентностей, впровадженню принципів безперервного навчання та створенню сприятливого організаційного середовища.

Аналіз зарубіжного досвіду є важливим з точки зору можливості

адаптації ефективних управлінських практик до умов функціонування органів місцевого самоврядування в Україні. Вивчення підходів, які застосовуються в країнах Європейського Союзу, Скандинавії, США та Великій Британії, дозволяє визначити сучасні тенденції розвитку кадрового менеджменту у муніципальній сфері та окреслити напрями оптимізації роботи з персоналом з урахуванням національних особливостей, правового поля та ресурсних можливостей територіальних громад.

Вивчення міжнародного досвіду управління персоналом у муніципальному секторі є важливим чинником удосконалення кадрової політики органів місцевого самоврядування в Україні. У багатьох країнах сформовано ефективні моделі управління людськими ресурсами, які ґрунтуються на принципах професіоналізму, прозорості, результативності та інноваційності. Аналіз таких моделей дає змогу виявити інструменти, що можуть бути адаптовані до українських реалій, зокрема у сфері оптимізації роботи з персоналом у громадах.

У табл. 1.3 узагальнено основні елементи моделі управління людськими ресурсами (HRM), що застосовуються в країнах Європейського Союзу. Наведені характеристики демонструють ключові підходи до організації кадрової роботи на муніципальному рівні та дозволяють виділити інструменти, які можуть бути адаптовані для вдосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.

Аналіз представлених елементів моделі HRM у країнах Європейського Союзу у табл. 1.3, свідчить про високий рівень професіоналізації кадрових процесів, що базуються на об’єктивності, відкритості та системності. Компетентнісний підхід забезпечує прозорі та чіткі критерії оцінювання працівників, а відкриті конкурсні процедури мінімізують можливість кадрових зловживань і підвищують довіру громадян до органів влади. Постійне професійне навчання, характерне для більшості європейських держав, сприяє підвищенню кваліфікації службовців та формуванню їх здатності реагувати на сучасні виклики та зміни у правовому середовищі.

Таблиця 1.3 – Основні елементи моделі управління людськими ресурсами (HRM), що застосовуються в країнах Європейського Союзу

Елемент моделі HRM	Характеристика
Компетентнісний підхід	У Німеччині, Франції, Нідерландах та скандинавських країнах кадрові процеси ґрунтуються на визначених компетентнісних профілях, які включають професійні знання, управлінські та комунікаційні навички, цифрову грамотність і етичні стандарти.
Прозорі та відкриті процедури добору кадрів	Вакантні посади оголошуються публічно, рішення ухвалюють незалежні комісії, що забезпечує зниження корупційних ризиків, підвищення довіри громадян та залучення висококваліфікованих кандидатів.
Постійне професійне навчання	У країнах ЄС діють муніципальні академії та інститути підвищення кваліфікації. Працівники проходять регулярні тренінги, стажування, навчання; у багатьох країнах існують індивідуальні плани розвитку працівників.

Таким чином, європейська модель HRM демонструє ефективність поєднання компетентнісного підходу, прозорих кадрових процедур та системного навчання персоналу. Застосування її окремих елементів у діяльності органів місцевого самоврядування України може суттєво підвищити якість муніципального управління та сприяти формуванню професійної, мотивованої та відповідальної команди службовців територіальної громади.

У табл. 1.4 систематизовано ключові характеристики скандинавської моделі управління персоналом, яка ґрунтується на принципах довіри, автономності працівників і підтримці інноваційної активності. Представлені елементи моделі дозволяють узагальнити особливості кадрової політики в муніципальних установах Данії, Норвегії та Швеції, а також окреслити практики, що забезпечують високий рівень ефективності їхнього публічного управління. Такий підхід важливий для розуміння можливостей адаптації зазначених інструментів у діяльності органів місцевого самоврядування України.

Таблиця 1.4 – Ключові характеристики скандинавської моделі управління персоналом

Елемент скандинавської моделі	Характеристика
Децентралізоване прийняття рішень	Керівники підрозділів мають широкі повноваження у доборі персоналу, плануванні роботи та організації навчання, що забезпечує гнучкість і швидку реакцію на потреби громади.
Пріоритет нематеріальної мотивації	Система управління персоналом ґрунтується на довірі, партнерських взаєминах, гнучкому графіку, участі працівників у прийнятті рішень, що підвищує внутрішню мотивацію.
Підтримка інновацій та креативності	Працівників заохочують пропонувати нові ідеї, брати участь у проєктах, експериментувати з новими методами роботи; створюються умови для розвитку творчого потенціалу.

Аналіз елементів скандинавської моделі свідчить, що її ефективність зумовлена поєднанням децентралізованого прийняття рішень, високого рівня довіри між керівниками та працівниками та орієнтацією на інноваційність. Децентралізація дозволяє кадровим підрозділам і керівникам установ самостійно визначати потреби у персоналі та оперативно реагувати на зміни у діяльності громади.

Нематеріальна мотивація, що ґрунтується на залученості, гнучкості графіку, підтримці автономії та взаємоповазі, забезпечує високий рівень внутрішньої мотивації працівників. Активне заохочення інноваційних ідей, участі у проєктній діяльності та пошуку нестандартних рішень сприяє розвитку кадрового потенціалу і створює умови для професійного зростання службовців.

Таким чином, скандинавська модель демонструє, що ефективне управління персоналом можливе лише тоді, коли кадрова політика виходить за межі формальних процедур і охоплює культуру довіри, партнерської взаємодії та інноваційності. Адаптація окремих її елементів у практику українських органів місцевого самоврядування може суттєво посилити їх інституційну спроможність і сприяти формуванню мотиваційного та продуктивного кадрового середовища.

У табл. 1.5 представлено ключові елементи американського підходу до управління персоналом у муніципальному секторі. Запропоновані характеристики узагальнюють основні принципи кадрової політики, що переважають у США, зокрема орієнтацію на результативність, активну цифровізацію кадрових процесів та розвиток системи наставництва. Така структуризація дозволяє виділити практичні інструменти, які можуть бути адаптовані органами місцевого самоврядування в Україні з метою підвищення ефективності роботи персоналу та покращення якості надання публічних послуг.

Таблиця 1.5 – Ключові елементи американського підходу до управління персоналом у муніципальному секторі

Елемент американського підходу	Характеристика
Оцінювання за результатами (Performance-Based Management)	Працівників оцінюють за чіткими показниками: виконання планів, якість надання послуг, швидкість реагування, задоволеність населення. Результати оцінки впливають на оплату праці та кар'єрне зростання.
Цифровізація кадрових процесів	Широко використовуються електронні HRM-системи, онлайн-портали вакансій, автоматизовані модулі оцінювання, цифровий облік робочого часу та електронні реєстри працівників.
Розвинена система наставництва	За новими працівниками закріплюються досвідчені колеги, що пришвидшує адаптацію, підвищує ефективність роботи та сприяє професійному розвитку.

Аналіз американського підходу демонструє, що ефективність системи управління персоналом у муніципалітетах США ґрунтується на трьох ключових засадах: вимірюванні результативності, технологічній модернізації та підтримці професійного розвитку працівників. Система оцінювання за результатами забезпечує об'єктивність кадрових рішень та стимулює підвищення якості роботи персоналу. Цифровізація кадрових процесів дозволяє мінімізувати бюрократичні процедури, підвищити оперативність управлінських рішень та створити сучасне, прозоре HR-середовище.

Розвинена система наставництва сприяє швидкій адаптації нових працівників, формуванню професійних компетентностей та зміцненню кадрового потенціалу.

Отже, американська модель управління персоналом демонструє високу ефективність завдяки поєднанню технологічних інновацій, чітких критеріїв оцінювання та підтримки професійного розвитку працівників. Адаптація окремих її елементів може суттєво посилити спроможність органів місцевого самоврядування України та забезпечити більш результативне, прозоре і сучасне кадрове управління.

У табл. 1.6 узагальнено ключові елементи британської моделі управління персоналом у публічному секторі, що ґрунтується на дотриманні високих професійних стандартів, етичних принципів та системності кадрової політики.

Таблиця 1.6 – Ключові елементи британської моделі управління персоналом у публічному секторі

Елемент британського підходу	Характеристика
Професійні стандарти (Competency Framework)	У Великій Британії існує чітка система професійних компетентностей для службовців, яка охоплює управлінські, комунікаційні, стратегічні та етичні компетенції. Вони використовуються для добору, оцінки та розвитку персоналу.
Високі етичні вимоги	Публічна служба регулюється кодексами етики, що встановлюють норми поведінки, принципи доброчесності, підзвітності та прозорості. Порушення етичних норм карається дисциплінарними санкціями.
Безперервна система навчання	Функціонує Національний інститут державного управління (Civil Service Learning), який забезпечує навчання, тренінги, сертифікацію та підвищення кваліфікації службовців.
Оцінювання ефективності роботи	Оцінка працівників базується на індикаторах продуктивності, якості виконання завдань, стратегічного мислення та вміння працювати з громадянами.
Підтримка лідерства та кадрового резерву	Уряд Великої Британії розвиває програми лідерства, готує адміністраторів до вищих посад та формує кадровий резерв для ключових управлінських позицій.

Наведені характеристики відображають основні підходи до

формування та розвитку кадрового потенціалу у Великій Британії, включаючи компетентнісні стандарти, чіткі правила службової етики та розвинену систему професійної підготовки службовців. Така структуризація дозволяє визначити інструменти, що можуть бути адаптовані органами місцевого самоврядування в Україні з метою вдосконалення кадрової політики та підвищення якості муніципального управління.

Аналіз британського досвіду свідчить, що ефективність кадрової політики забезпечується завдяки поєднанню професійних стандартів, високих етичних норм та чітко розробленої системи навчання службовців. Компетентнісні моделі, що лежать в основі оцінювання і добору кадрів, сприяють формуванню професійного та відповідального персоналу. Етичний кодекс публічної служби підсилює довіру громадян, забезпечує підзвітність та мінімізує прояви недоброчесності. Значну роль відіграє і розвинена система навчання, яка забезпечує безперервний професійний розвиток та адаптацію службовців до нових стандартів управління.

Таким чином, британська модель демонструє значний потенціал для застосування в українських громадах. Її елементи – професійні стандарти, етичні вимоги, системне навчання – можуть стати важливими орієнтирами для зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, підвищення довіри громадян та забезпечення якісного публічного управління.

На основі аналізу можна виокремити інструменти, які доцільно впроваджувати у діяльність українських громад:

1. Компетентнісні моделі при доборі та оцінюванні кадрів.
2. Прозорі та публічні конкурсні процедури.
3. Створення системи безперервного навчання службовців громади.
4. Розвиток системи наставництва та кадрового резерву.
5. Цифровізація кадрових процесів через HRM-платформи.
6. Запровадження системи оцінювання ефективності надання послуг

населенню.

7. Посилення етичних норм і стандартів професійної поведінки.

Застосування цих підходів дасть змогу підвищити якість роботи персоналу, посилити управлінську спроможність громади та підвищити рівень довіри населення.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було проаналізовано теоретичні основи управління персоналом у публічному секторі та особливості формування кадрової політики в органах місцевого самоврядування, що дозволило комплексно охарактеризувати ключові підходи до роботи з кадрами у сфері муніципального управління.

По-перше, встановлено, що управління персоналом у публічному секторі має принципово іншу природу, ніж у комерційних організаціях. Якщо в бізнес-середовищі домінує орієнтація на прибутковість і ринкову ефективність, то у діяльності органів місцевого самоврядування пріоритетами виступають задоволення суспільних потреб, забезпечення доступності та якості публічних послуг, дотримання принципів законності, підзвітності та публічності. У зв’язку з цим управління людськими ресурсами розглядається як стратегічний інструмент розвитку громади, що визначає здатність органу влади ефективно виконувати свої функції та реагувати на сучасні виклики.

По-друге, було з’ясовано, що специфіка кадрової політики в органах місцевого самоврядування включає низку особливостей, пов’язаних із підвищеними вимогами до професійної компетентності працівників, систематичністю підвищення кваліфікації, наявністю етичних стандартів, необхідністю дотримання законодавчих норм, формуванням кадрового резерву та підтримкою високого рівня відповідальності службовців. Такі

вимоги зумовлені суспільним характером діяльності публічного сектору та його впливом на соціальну стабільність, розвиток громади і рівень довіри населення.

По-третє, розгляд міжнародного досвіду показав, що зарубіжні моделі HRM мають значний потенціал для адаптації в Україні. Європейська модель акцентує увагу на компетентнісному підході, прозорості конкурсних процедур та безперервному розвитку кадрового потенціалу. Скандинавська модель вирізняється високим рівнем довіри, автономією кадрових підрозділів, підтримкою інновацій та нематеріальної мотивації працівників. Американський підхід робить акцент на результативності, технологічній модернізації та розвитку наставництва, що забезпечує ефективність кадрових процесів і підвищує якість роботи службовців. Британська модель демонструє важливість професійних стандартів, етичної поведінки, підзвітності та системної підготовки кадрів.

Порівняльний аналіз свідчить, що зарубіжні практики мають спільні риси – орієнтацію на результат, прозорість, високі вимоги до компетентностей та створення умов для професійного розвитку працівників. Усі моделі поєднують традиційні управлінські принципи з інноваційними інструментами розвитку персоналу, цифровими рішеннями та сучасними HR-технологіями. Це підтверджує, що ефективне управління людськими ресурсами є основою інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє стверджувати, що успішна робота органів місцевого самоврядування неможлива без системного, комплексного та стратегічного підходу до управління персоналом. Сучасні умови розвитку територіальних громад вимагають удосконалення кадрової політики на основі поєднання національних нормативних вимог та кращих міжнародних практик, що сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, зміцненню кадрового потенціалу та поліпшенню якості життя мешканців громади.

РОЗДІЛ 2
ПРАВОВІ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВІДДІЛІ ОСВІТИ, МОЛОДІ, СПОРТУ, КУЛЬТУРИ ТА ТУРИЗМУ ГЛЕЮВАТСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

2.1 Загальна характеристика відділу та нормативно-правові акти, що регламентують його діяльність

Ефективність управління персоналом у органах місцевого самоврядування значною мірою визначається організаційною структурою установи, особливостями її функціонування та нормативно-правовими умовами діяльності. Саме тому дослідження загальної характеристики Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради, а також аналіз правового поля, в межах якого він здійснює свої повноваження, є необхідною передумовою для оцінки практики кадрової роботи та подальшого обґрунтування напрямів її оптимізації.

Відділ освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради є виконавчим органом місцевого самоврядування, діяльність якого спрямована на реалізацію державної та місцевої політики у відповідних галузях на території громади. Його функціонування охоплює широкий спектр завдань, пов’язаних з організацією та координацією роботи закладів освіти, культури, спорту та молодіжної політики, що зумовлює багатофункціональність управлінських процесів і підвищені вимоги до кадрового забезпечення.

Нормативно-правове регулювання діяльності Відділу здійснюється на основі Конституції України, законів України, підзаконних нормативних актів, рішень органів місцевого самоврядування та внутрішніх розпорядчих документів громади. Дотримання законодавчих вимог визначає порядок формування організаційної структури, здійснення кадрових процедур,

фінансового забезпечення та відповідальності посадових осіб, що безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом.

У межах даного підпункту здійснюється аналіз загальної характеристики Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради, його організаційної структури та основних функцій, а також розглядаються ключові нормативно-правові акти, що регламентують його діяльність і визначають умови реалізації кадрової політики на місцевому рівні.

Діяльність органів місцевого самоврядування у сфері освіти, молоді, спорту, культури та туризму є важливою складовою соціально-економічного розвитку територіальних громад та безпосередньо впливає на рівень життя населення. У цьому контексті Відділ освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради виступає ключовим структурним підрозділом, відповідальним за реалізацію державної та місцевої політики у відповідних галузях на рівні громади.

Загальна характеристика Відділу, його організаційної структури, функціональних повноважень та кадрового забезпечення є необхідною передумовою для подальшого аналізу ефективності управління персоналом. Саме специфіка завдань Відділу, багатогалузевий характер його діяльності та підпорядкованість значній кількості закладів і установ зумовлюють підвищені вимоги до професійної компетентності працівників і якості кадрової роботи.

Важливою складовою функціонування Відділу є нормативно-правове забезпечення його діяльності, яке визначає правовий статус, напрями роботи, порядок організації управлінських процесів та кадрових процедур. Діяльність Відділу регламентується системою законів України, підзаконних нормативних актів, рішень органів місцевого самоврядування, а також внутрішніх положень і розпорядчих документів громади. Дотримання нормативно-правових вимог є обов’язковою умовою законності управлінських рішень, прозорості діяльності та ефективного використання

бюджетних і кадрових ресурсів.

Аналіз загальної характеристики Відділу та нормативно-правових актів, що регламентують його діяльність, дозволяє визначити інституційні умови функціонування органу, оцінити відповідність його організаційної структури покладеним завданням, а також сформувати обґрунтовану основу для дослідження кадрової роботи та розробки заходів з її оптимізації. Саме тому в межах даного підпункту доцільно розглянути основні напрями діяльності Відділу, його місце в системі управління Глеюватської сільської ради та правові засади здійснення управління персоналом.

Відділ освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради (далі – відділ) є виконавчим органом місцевого самоврядування, що забезпечує реалізацію державної політики у сферах освіти, фізичної культури та спорту, культурного розвитку, молодіжної політики та туризму на території Глеюватської територіальної громади.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про Відділ освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради

Показник	Характеристика
Повна назва	Відділ освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради
Скорочена назва	ВОМСКТ Глеюватської с/р
Організаційно-правова форма	Виконавчий орган місцевого самоврядування
Місцезнаходження	Україна, Дніпропетровська область, Криворізький район, с. Глеюватка
Основний вид діяльності	Управління освітньою, культурною, молодіжною та спортивною інфраструктурою громади
Підпорядкування	Глеюватська сільська рада

Діяльність Відділу спрямована на організацію якісного освітнього процесу в закладах освіти, розвиток спортивної інфраструктури, підтримку молоді, розвиток культурного середовища та формування позитивного туристичного іміджу громади. Його робота здійснюється

відповідно до чинного законодавства України, рішень Глеюватської сільської ради, розпоряджень сільського голови та внутрішніх нормативно-правових документів.

Відділ спрямовує свою діяльність на:

- реалізацію державних стандартів освіти у закладах громади;
- створення умов для здобуття дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти;
- забезпечення розвитку фізичної культури та спорту серед дітей і молоді;
- розвиток культурних установ та збереження культурної спадщини;
- реалізацію молодіжної політики та підтримку ініціатив молоді громади;
- розвиток туристичного потенціалу території.

Нормативно-правові документи, що регламентують діяльність відділу

- Конституція України;
- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»;
- Закон України «Про освіту»;
- Закон України «Про культуру»;
- Закон України «Про фізичну культуру і спорт»;
- Закон України «Про туризм»;
- Постанови КМУ щодо функціонування освітніх та культурних установ;
- Статутні та локальні акти відділу;
- Рішення Глеюватської сільської ради;
- Положення про відділ.

Відділ має комплексну систему внутрішньої організації, що включає:

- сектор освіти;
- сектор молодіжної політики та спорту;
- сектор культури та туризму;
- централізовану бухгалтерію;

- господарську групу;
- службу кадрового забезпечення;
- спеціаліста з охорони праці та безпеки освітнього середовища.

Штатний розпис установи щорічно затверджується та вводиться в дію з 1 січня відповідного року. Згідно зі штатними розписами за 2024 та 2025 роки, відділ зберігає стабільну структуру, що включає два ключові підрозділи:

1. Фінансово-економічну службу з централізованого ведення бухгалтерського обліку.

2. Групу централізованого господарського обслуговування закладів освіти та культури.

У 2024 році затверджена загальна чисельність – 10 штатних одиниць (5 у бухгалтерській службі та 5 у господарській групі)

Структура у 2025 році повністю збереглася: 10 штатних одиниць із тими ж посадовими позиціями та окладами

Таким чином, кадрова чисельність є стабільною, що свідчить про оптимальну організацію діяльності та відсутність суттєвих структурних змін.

На рис. 2.1 представлено графічну схему організаційної структури відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради.

Діяльність Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради вирізняється комплексністю управлінських процесів, оскільки охоплює одразу декілька суспільно важливих секторів. Це зумовлює як високі вимоги до компетентності службовців, так і потребу у чіткій системі координації та розподілу відповідальності.

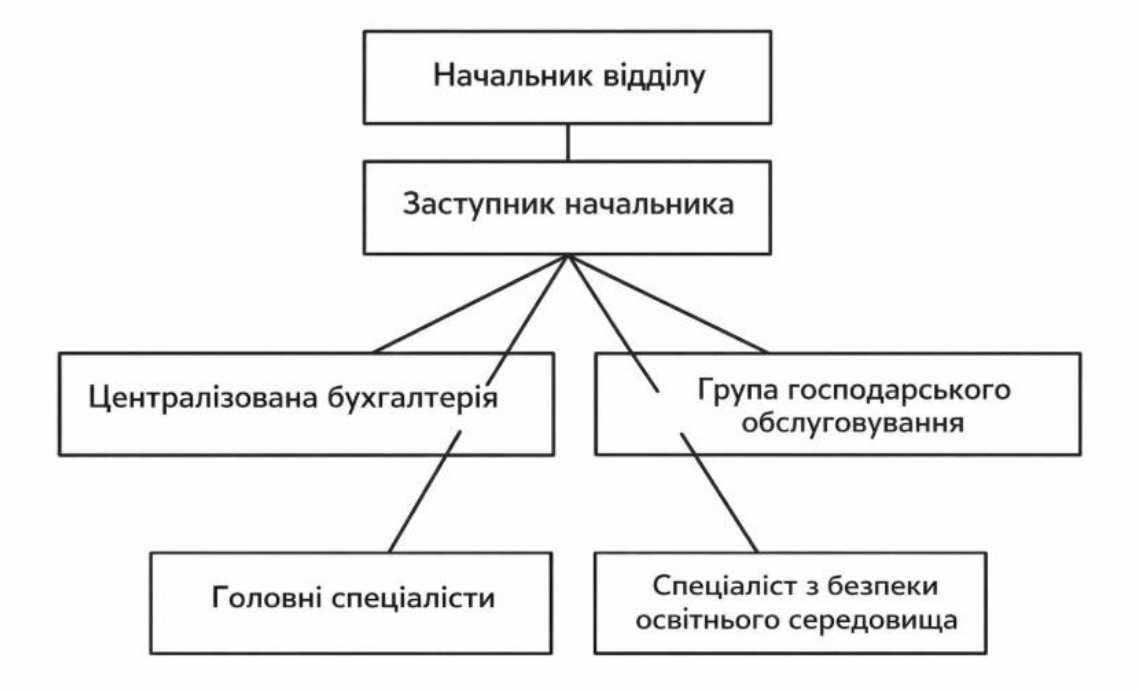


Рисунок 2.1 – Організаційна структура відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради

Організаційна структура Відділу демонструє функціональний принцип управління, що дозволяє ефективно розмежувати напрями діяльності з урахуванням спеціалізації працівників. Ключова роль відводиться керівному рівню – начальнику відділу та його заступнику, які здійснюють вертикальну координацію і відповідають за прийняття управлінських рішень.

Організаційна структура відділу має ієрархічно-функціональну модель, де основним ядром управління виступає керівництво (начальник та заступник), а підпорядковані структурні одиниці поділені за функціональними напрямами.

Ключові елементи структури:

1. Керівний рівень

- начальник відділу;
- заступник начальника.

Це забезпечує вертикаль відповідальності та чіткий розподіл управлінських повноважень.

2. Функціональні підрозділи:

- централізована бухгалтерія (фінансовий облік, кошториси, звітність, контроль використання бюджетних коштів);
- група господарського обслуговування (закупівлі, логістика, обслуговування закладів);
- головні спеціалісти (освіта, культура, молодь, спорт, кадрові та адміністративні функції);
- спеціаліст із безпеки освітнього середовища (введена у відповідь на нові законодавчі вимоги з безпеки).

Отже, з рис. 2.1 видно, що організаційна структура відділу є логічною, компактною та відповідає принципам ефективного публічного управління. Вона забезпечує:

- чіткий поділ функцій – кожен підрозділ відповідає за свій напрям: фінанси, господарське забезпечення, освітні та культурні програми;
- мінімізацію дублювання повноважень – кожна посада має визначені функціональні обов'язки, що підвищує керованість та прозорість;
- вертикаль управління, що забезпечує контроль і координацію – заступник начальника виконує роль основного координатора між різними службами;
- можливість швидкого реагування на потреби громади – завдяки централізованій бухгалтерії та господарській групі заклади освіти й культури отримують необхідне забезпечення оперативно;
- відповідність сучасним вимогам;
- поява посади спеціаліста із безпеки свідчить про адаптацію структури до нових нормативних вимог, пов'язаних з безпекою освітнього процесу;
- оптимальність кадрового навантаження;
- структура не є надлишковою – усі 16 посад (за 2024 р.) функціонально обґрунтовані.

Отже, організаційна структура Відділу є чітко вибудуваною, ієрархічною та функціонально орієнтованою. Вона забезпечує:

- ефективний розподіл управлінських функцій;
- централізацію фінансово-бухгалтерських процесів;
- оптимізацію кадрової роботи;
- можливість гнучкого реагування на потреби громади в освітніх і соціокультурних послугах.

Наявність спеціалістів різних профілів (освітня, культурна, спортивна, молодіжна сфери) дозволяє комплексно реалізовувати державні та місцеві програми розвитку громади (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Сильні сторони організаційної структури Відділу

Сильна сторона	Пояснення
Чіткий розподіл функціональних повноважень	Кожен структурний підрозділ має визначені завдання та напрями діяльності
Централізація фінансового управління	Централізована бухгалтерія забезпечує жорсткий контроль використання бюджетних коштів
Наявність окремого напрямку з безпеки освіти	Структура враховує сучасні вимоги до безпеки учасників освітнього процесу
Гнучкість у координації	Заступник начальника забезпечує зв’язок між усіма структурними одиницями
Оптимальна кількість персоналу	Відсутнє дублювання функцій, раціональне кадрове навантаження

Узагальнення сильних сторін організаційної структури Відділу (табл. 2.2) свідчить про те, що наявна система управління є ефективно побудованою та відповідає вимогам сучасного публічного адміністрування. Функціональний розподіл обов’язків забезпечує чітке закріплення відповідальності за окремими напрямами діяльності, що сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень. Централізація фінансового обліку дозволяє здійснювати належний контроль за використанням бюджетних коштів, підвищує прозорість і дисципліну у сфері фінансового менеджменту.

Включення до структури посади спеціаліста з безпеки освітнього

середовища демонструє здатність Відділу адаптуватися до нових викликів та враховувати підвищені вимоги щодо захисту учасників освітнього процесу. Завдяки відсутності дублювання функцій та оптимальній чисельності персоналу забезпечується раціональне навантаження на працівників і злагоджена взаємодія між підрозділами. Таким чином, сильні сторони структури безпосередньо сприяють підвищенню якості управління освітньою та соціокультурною інфраструктурою громади.

Разом із наявними сильними сторонами організаційна структура Відділу характеризується і низкою внутрішніх та зовнішніх викликів, що впливають на ефективність управління освітньою, культурною та соціальною інфраструктурою громади. До ключових проблемних аспектів відносяться обмеження фінансового забезпечення, дефіцит кадрів у підпорядкованих закладах, підвищене навантаження на управлінський персонал та необхідність посилення цифрової трансформації управлінських процесів. Узагальнена характеристика таких викликів подана у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Виклики та проблемні аспекти функціонування Відділу

Виклик	Суть проблеми
Обмеженість фінансових ресурсів	Значна частка видатків спрямовується на оплату праці та комунальних послуг, що знижує можливості інновацій
Кадровий дефіцит у закладах освіти	Нестача педагогічних працівників у сільській місцевості, труднощі із залученням молодих фахівців
Підвищене навантаження на ключові посади	Одна структура охоплює управління одразу кількома суспільно важливими сферами
Недостатній рівень цифровізації процесів	Потреба у впровадженні сучасних ІТ-рішень для прискорення документообігу та комунікацій
Вплив тарифної політики на стабільність бюджетування	Підвищення вартості енергоносіїв ускладнює планування витрат на рік

Як показано у табл. 2.3, попри ефективність організаційної побудови, функціонування Відділу супроводжується низкою об’єктивних викликів. Основні труднощі пов’язані з обмеженістю фінансових ресурсів, що характерно для більшості органів місцевого самоврядування, особливо у

сільських громадах. Значна частка видатків спрямовується на оплату праці персоналу та комунальні послуги, що обмежує інвестиційні можливості у розвиток освітньої, культурної й спортивної сфер.

Кадровий дефіцит у закладах освіти збільшує навантаження на наявний штат і створює ризики зниження якості послуг, особливо в умовах демографічних змін та міграційних процесів. Водночас недостатній рівень цифровізації управлінських процесів уповільнює документообіг та ускладнює ефективну комунікацію між підпорядкованими установами.

Зовнішні чинники, зокрема зростання тарифів на енергоносії, суттєво впливають на прогнозованість бюджетного планування, що потребує гнучких підходів до управління ресурсами. Отже, виявлені виклики вимагають подальшої модернізації системи управління, удосконалення кадрової політики та впровадження сучасних інструментів публічного адміністрування.

Таким чином, структура Відділу:

– відповідає законодавчим вимогам та забезпечує виконання повноважень громади у сферах освіти, культури, молоді та спорту;

– оптимальність кадрового складу забезпечує швидкість та керованість управлінських процесів, але водночас створює підвищене навантаження на окремі посади;

– централізація бухгалтерського обліку сприяє підвищенню фінансової дисципліни, але потребує подальшої автоматизації;

– чітка ієрархія управління забезпечує злагоджену взаємодію між різними підрозділами та закладами громади;

– існує потреба у зміцненні кадрового резерву для заміщення посад у підпорядкованій мережі установ.

Отже, організаційна побудова Відділу є ефективною та функціонально обґрунтованою. Вона дозволяє досягати поставлених цілей у межах наявних матеріальних і кадрових ресурсів. Разом з тим, підвищення якості виконання повноважень потребує модернізації управлінських процесів, посилення

кадрової політики та розвитку цифрових інструментів управління, що стане предметом подальших пропозицій.

Аналізуючи фінансово-господарську діяльність Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради можна сказати, що вона здійснюється відповідно до бюджетного законодавства України та відображається у звітних формах:

- Форма №2м – «Звіт про надходження та використання коштів загального фонду»;
- Форма №4-1м, №4-3м – «Звіт про заборгованість за бюджетними коштами»;
- Форма №7м – «Звіт про заборгованість із заробітної плати та інших виплат»;
- Меморіальні ордери №6 – розрахунки з контрагентами;
- Штатні розписи – фонд оплати праці.

Отримані документи дозволяють провести структурний аналіз фінансової діяльності, її динаміки та кадрового навантаження, зокрема:

1. Загальна характеристика фінансової діяльності:

Аналіз звітностей показує, що Відділ здійснює управління:

- видатками на заклади освіти (дитсадки, школи, позашкілля),
- видатками на установи культури,
- програмами молоді та спорту,
- витратами на організаційне забезпечення,
- оплатою енергоносіїв та комунальних послуг,
- оплатою праці штатних працівників та централізованої бухгалтерії.

У 2023 та 2024 роках структура видатків залишається стабільною, що характерно для галузі освіти, де витрати мають інерційний характер.

Фінансово-господарська діяльність відділу у 2023–2024 роках була стабільною та контрольованою. Незважаючи на зростання вартості комунальних послуг та послуг підрядників, відділ забезпечив:

- утримання закладів у працездатному стані,

- своєчасну виплату заробітної плати,
- виконання бюджетних програм,
- відсутність простроченої заборгованості.

У 2024 році частка комунальних та господарських витрат зросла, що пов’язано з тарифною політикою. Разом з тим, дисципліна бюджетних процесів збережена, а діяльність централізованої бухгалтерії – ефективна.

Відділ освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради характеризується стабільною організаційною структурою, чітким розподілом функціональних обов’язків та збереженням кадрового складу протягом останніх років. Штатні розписи 2024 та 2025 років демонструють відсутність змін у чисельності, посадових окладах та фонді заробітної плати, що може свідчити про оптимальність структури або обмеженість фінансування.

Разом з тим, кадрова політика відділу залишається орієнтованою на забезпечення належного фінансово-бухгалтерського супроводу та організаційного обслуговування закладів освіти й культури громади. Збереження штатної чисельності свідчить про стабільний обсяг завдань і функцій, які виконуються підрозділами.

Фінансова діяльність Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради за 2023–2024 роки відображена у звітних формах, що дозволяє оцінити ефективність управління бюджетними ресурсами у сфері освіти та культури громади.

Фінансова діяльність Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради за 2023–2024 роки відображена у звітних формах №2м**,** №4-1м/4-3м**,** №7м**,** що дозволяє оцінити ефективність управління бюджетними ресурсами у сфері освіти та культури громади (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура видатків стабільна і типова для освітньої сфери

ЕКО-код	Стаття видатків	Середня частка у структурі видатків
2111	Заробітна плата	60–70 %
2120	Нарахування на зарплату	21–25 %
2270	Комунальні послуги	10–14 %
2210 / 2240	Матеріали й послуги	5–8 %
Інші	Характер локальних потреб	1–3 %

З табл. 2.4 та дод. Б-Г видно, що у 2024 році зросли видатки на енергоносії у зв’язку з підвищенням тарифів. Стабільним залишається фонд оплати праці, що свідчить про незмінність штатної чисельності та тарифних розрядів.

Зростання видатків на матеріали пояснюється потребою оновлення інфраструктури закладів освіти, а також інфляційними факторами.

Для оцінки стану розрахунків у підпорядкованих установах проаналізовано дані форми, які відображають динаміку кредиторської та дебіторської заборгованості за коштами бюджету громади. Ці показники дають можливість визначити ефективність фінансового планування, рівень платіжної дисципліни та наявність можливих ризиків невиконання зобов’язань перед постачальниками і працівниками (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Звіт про заборгованість бюджетних коштів

Вид заборгованості	Динаміка	Коментар
Кредиторська	Незначне зростання у 2024 р.	Вплив підвищення вартості комунальних послуг
Дебіторська	Майже відсутня	Фінансова дисципліна з боку закладів
Прострочені зобов’язання	Не виявлено	Позитивний індикатор роботи бухгалтерії

За результатами аналізу звіту про заборгованість бюджетних коштів встановлено, що кредиторська заборгованість не має тенденції до накопичення, її рівень залишається контрольованим у межах бюджетних призначень. Дебіторська заборгованість є мінімальною, що підтверджує

ефективну систему розрахунків, належне виконання договірних зобов’язань та відсутність суттєвих ризиків у сфері фінансової стійкості установ. Отже, стан розрахунків Відділу можна оцінити як стабільний та керований.

З метою оцінки стану виконання соціальних гарантій працівникам освітньої, культурної та спортивної сфери громади проаналізовано показники форми, що відображає наявність або відсутність заборгованості із заробітної плати та пов’язаних соціальних виплат. Даний показник є ключовим у визначенні ефективності кадрової політики, оскільки своєчасність оплати праці безпосередньо впливає на мотивацію персоналу та стабільність функціонування закладів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Заборгованість із заробітної плати та соціальних виплат

Показник	Стан
Заборгованість у 2023–2024 рр.	Відсутня
Частка зарплати в бюджеті	~70 %
Фонд оплати праці	Стабільний

Аналіз даних форми додатка показав, що заборгованість із заробітної плати у підпорядкованих установах відсутня протягом 2023–2024 років**,** а всі виплати здійснювалися у встановлені терміни. Це свідчить про належне управління трудовими ресурсами, позитивний рівень фінансової відповідальності та збереження соціальної стабільності серед працівників галузі. Таким чином, кадрова політика у частині дотримання прав працівників є результативною та відповідає вимогам чинного законодавства.

Для комплексної оцінки стану ресурсного забезпечення освітньої, культурної та спортивної сфер громади проаналізовано зміни основних статей видатків у динаміці двох бюджетних періодів. Порівняння показників за 2023–2024 роки дозволяє визначити ключові тенденції, виявити фактори впливу на фінансову стабільність та оцінити достатність наявних бюджетних ресурсів для забезпечення діяльності підпорядкованих закладів. Узагальнені результати наведено у таблиці/на рисунку нижче.

Таблиця 2.7 – Узагальнена динаміка фінансування за 2023–2024 рр.

Показник	Зміни
Загальні видатки	+ 8–12 %
Видатки на енергоносії	+ 20–35 % (залежно від установи)
Видатки на матеріали та послуги	+ 5–10 %
Видатки на зарплату	Майже без змін

Отримані результати з табл. 2.7 демонструють, що у 2024 році спостерігається загальне зростання видатків на утримання закладів, що переважно обумовлено підвищенням тарифів на енергоносії та інфляційним тиском на матеріальні витрати. Водночас видатки на оплату праці працівників залишаються стабільними, що свідчить про збереження штатної чисельності й соціальних гарантій персоналу.

Хоча збільшення комунальних витрат знижує інвестиційні можливості галузі, фінансова дисципліна Відділу утримується на належному рівні, а видатки використовуються раціонально відповідно до пріоритетів розвитку громади.

Разом із позитивними тенденціями у фінансуванні освітньої та культурної галузей важливо враховувати й зовнішні чинники, які можуть негативно позначатися на ефективності використання бюджетних коштів. Виявлені ризики дають змогу заздалегідь оцінити потенційні загрози для стабільної діяльності підпорядкованих установ і сформувати напрями оптимізації управління ресурсами. Основні ризики та проблемні аспекти фінансового забезпечення наведено нижче.

Таблиця 2.8 – Фінансові ризики і проблемні аспекти

Ризик	Наслідок
Підвищення тарифів на енергоносії	Нестача ресурсів для розвитку та оновлення
Низька інвестиційна гнучкість	Обмежені можливості модернізації закладів
Висока частка зарплатних витрат	Низька економія масштабу, кадрові обмеження

Отже, сучасні фінансові обмеження, зокрема зростання вартості енергоносіїв, високий рівень зарплатомісткості, а також залежність обсягів

фінансування від загального стану місцевого бюджету, створюють ризики для ресурсної стійкості галузі.

Попри це, Відділ забезпечує контрольованість бюджетних процесів, не допускає накопичення критичних боргових зобов'язань і своєчасно виконує соціальні виплати. Подальша ефективність управління фінансами значною мірою залежатиме від упровадження енергозберігаючих рішень, цифровізації облікових процесів та оптимізації видатків, що дозволить мінімізувати ризики та зберегти належний рівень надання послуг мешканцям громади.

На основі проаналізованих фінансових показників доцільно здійснити оцінювання результативності використання бюджетних ресурсів у підпорядкованих установах. Така оцінка дозволяє визначити, наскільки раціонально витрачаються виділені кошти, чи забезпечують вони належний рівень освітніх та культурних послуг, а також чи відповідає фінансування стратегічним цілям розвитку громади. Основні критерії оцінювання наведено нижче.

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності використання бюджетних коштів

Критерій	Оцінка
Фінансова дисципліна	Висока
Планування та касове виконання бюджету	Задовільне
Забезпечення закладів ресурсами	Частково залежить від зовнішніх чинників
Соціальний ефект	Позитивний — підтримка освітньої та культурної сфери громади

Проведений аналіз з табл. 2.4–2.9 свідчить про загалом високий рівень ефективності управління бюджетними коштами. Відділ забезпечує своєчасне фінансування заробітної плати, не допускає накопичення боргових зобов'язань і підтримує стабільну роботу закладів освіти, культури та спорту.

Водночас зростання видатків на енергоносії та комунальні послуги обмежує можливості інвестування у розвиток матеріально-технічної бази та впровадження інновацій. Збереження ефективності в майбутньому потребує подальшої оптимізації енергоспоживання, удосконалення фінансового

планування та розширення можливостей спеціального фонду.

Виявлені тенденції у розвитку фінансово-господарської діяльності та кадрового забезпечення підпорядкованих установ вказують на необхідність підвищення ефективності управлінських процесів. З метою мінімізації потенційних ризиків та покращення результативності використання бюджетних ресурсів доцільно окреслити основні напрями оптимізації роботи Відділу та його структурних одиниць. Пропозиції щодо вдосконалення фінансового менеджменту та системи управління персоналом наведено нижче у табл 2.10.

Таблиця 2.10 – Напрями покращення управління фінансами і персоналом

Напрям	Суть пропозиції
Оптимізація комунальних видатків	Енергоаудит, поступова модернізація опалення й освітлення
Підвищення цифровізації	Впровадження систем е-документообігу й фінмоніторингу
Розвиток кадрового резерву	Залучення молодих спеціалістів, наставництво
Перерозподіл обов’язків	Зменшення перевантаження ключових посадових осіб
Моніторинг видатків за категоріями	Щоквартальні звіти та порівняльний аналіз для директорів установ

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити організаційну та фінансову стійкість діяльності закладів освіти, культури та спорту громади. Зокрема, енергозбереження, цифровізація процесів, розвиток кадрового потенціалу та посилення контролю за структурою видатків сприятимуть раціональному використанню бюджетних коштів і забезпеченню належної якості публічних послуг. Запропоновані напрями мають практичний характер і можуть бути впроваджені поетапно з урахуванням можливостей місцевого бюджету та потреб громади.

Проведений аналіз організаційних та фінансово-кадрових аспектів діяльності Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради засвідчив, що управлінська система забезпечує належне

функціонування освітньої, культурної та спортивної інфраструктури громади, відповідає чинним нормативно-правовим вимогам та орієнтована на виконання суспільно важливих завдань. Організаційна структура відзначається чітким розподілом повноважень, оптимальною чисельністю персоналу та наявністю окремого напряму щодо безпеки освітнього середовища, що підтверджує її здатність адаптуватися до сучасних викликів.

Аналіз фінансових форм додатку за 2023–2024 роки показав стабільність бюджетного забезпечення установ та відповідальне ставлення до розподілу коштів. Фонд оплати праці залишається основною складовою видатків і забезпечується в повному обсязі, а заборгованість із заробітної плати відсутня, що є показником ефективного кадрового менеджменту та високої соціальної відповідальності. Рівень кредиторської та дебіторської заборгованості не створює загроз для фінансової стабільності, а стан розрахунків свідчить про контрольованість бюджетного процесу.

Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, пов’язаних насамперед із зростанням вартості енергоносіїв, інфляційним навантаженням на видатки розвитку, а також обмеженими можливостями модернізації матеріально-технічної бази закладів через високу частку зарплатомістких витрат. Додатковим викликом є кадровий дефіцит у закладах освіти, який особливо гостро відчувається у сільських громадах і потребує посилення стратегічного планування персоналу.

З метою підвищення результативності управління ресурсами визначено напрями оптимізації, серед яких ключовими є розширення цифровізації процесів, енергозбереження, удосконалення механізмів планування видатків, формування кадрового резерву та посилення контролю за структурою витрат. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності діяльності установ, зміцненню ресурсної стійкості та забезпеченню якісного надання освітніх і культурних послуг населенню громади.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що система управління Відділу є в цілому ефективною, проте потребує

подальшої модернізації у напрямі підвищення економічної ефективності, розвитку кадрового потенціалу та впровадження інноваційних інструментів публічного адміністрування.

2.2 Особливості організації та проведення кадрової роботи у Відділі освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради

Ефективна діяльність Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради значною мірою залежить від якості організації кадрової роботи, яка забезпечує формування професійного, відповідального та мотивованого персоналу. В умовах децентралізації та зростання ролі органів місцевого самоврядування у вирішенні соціально важливих питань громади кадрова робота набуває стратегічного значення та потребує системного підходу до управління людськими ресурсами.

Кадрова робота у Відділі здійснюється з урахуванням вимог чинного законодавства України, зокрема Кодексу законів про працю України, Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закону України «Про освіту», а також внутрішніх нормативних документів громади. Вона охоплює комплекс заходів, пов’язаних із добором, прийняттям на службу, обліком, оцінюванням, професійним розвитком та мотивацією працівників, що забезпечує безперервність та результативність виконання покладених на Відділ функцій.

Особливістю організації кадрової роботи у Відділі є багатогалузевий характер його діяльності, що об’єднує освітню, культурну, спортивну та молодіжну сфери. Це зумовлює необхідність залучення працівників з різним рівнем професійної підготовки, спеціалізації та досвіду роботи, а також потребує гнучких управлінських підходів до розподілу функціональних обов’язків, навантаження та відповідальності персоналу.

Ефективність функціонування Відділу освіти, молоді, спорту, культури

та туризму Глеюватської сільської ради значною мірою залежить від рівня організації кадрової роботи, оскільки саме людський ресурс є ключовим чинником реалізації державної та місцевої політики у відповідних сферах. Кадрова робота у Відділі виступає важливим інструментом забезпечення стабільності управлінських процесів, належної якості надання публічних послуг та досягнення стратегічних цілей територіальної громади.

Організація кадрової роботи у Відділі здійснюється в умовах поєднання адміністративних, соціальних та правових вимог, характерних для органів місцевого самоврядування. З одного боку, діяльність працівників регламентується нормами трудового законодавства та спеціальними законами у сфері служби в органах місцевого самоврядування, з іншого – специфікою галузей освіти, культури, спорту та молодіжної політики, що потребують високого рівня професійної компетентності, відповідальності та соціальної орієнтації персоналу.

Особливістю кадрової роботи Відділу є також багатогалузевий характер його діяльності, що зумовлює необхідність управління різнопрофільним персоналом, до складу якого входять керівники закладів освіти, педагогічні працівники, фахівці з культури, спорту, молодіжної роботи, а також адміністративний і обслуговуючий персонал. Це вимагає застосування комплексного підходу до планування, добору, розвитку та оцінювання кадрів із урахуванням галузевих стандартів і місцевих потреб громади.

У сучасних умовах децентралізації та трансформації системи публічного управління кадрова робота у Відділі має бути спрямована не лише на виконання формальних процедур, але й на забезпечення професійного розвитку працівників, формування кадрового резерву, підвищення мотивації та запровадження елементів сучасного управління персоналом. Саме тому аналіз особливостей організації та проведення кадрової роботи у Відділі є необхідним для виявлення наявних проблем, оцінки ефективності існуючих механізмів та визначення напрямів їх

подальшого вдосконалення.

Кадрова робота у Відділі освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради організована відповідно до вимог Кодексу законів про працю України, Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закону України «Про освіту», Закону України «Про повну загальну середню освіту», Закону України «Про культуру», а також внутрішніх нормативних актів громади, що регламентують трудові відносини, порядок добору, оцінювання та розвитку персоналу. Організація кадрової роботи забезпечує дотримання принципів відкритості, прозорості, рівного доступу до служби та недискримінації при прийнятті управлінських рішень щодо персоналу.

Основною метою кадрової політики є формування професійного та компетентного кадрового потенціалу Відділу й підпорядкованих йому установ, здатного ефективно реалізовувати завдання державної та місцевої політики у сферах освіти, молоді, культури і спорту. Особлива увага приділяється підбору, розстановці та раціональному використанню кадрів, забезпеченню належного рівня професійної підготовки, підвищення кваліфікації, розвитку особистісних якостей працівників, а також створенню умов для їх кар’єрного зростання та мотивації до результативної діяльності.

Кадрове забезпечення здійснюється з урахуванням потреб громади, демографічної ситуації та сучасних вимог до якості освітніх і культурних послуг. У процесі управління персоналом Відділ дотримується принципів законності, компетентності, службової етики, професійного розвитку й відповідальності кожного працівника за результати своєї діяльності. Важливим напрямом кадрової політики є підтримання стабільного кадрового складу, запобігання плинності кадрів, а також залучення молодих спеціалістів до роботи у підпорядкованих закладах, що особливо актуально для сільської місцевості.

Таким чином, кадрова політика Відділу спрямована на формування високопрофесійної команди управлінців і фахівців освітньої, культурної та

спортивної галузей, здатної забезпечити сталий розвиток громади та належний рівень публічних послуг.

Основні напрями кадрової роботи у Відділі

1. Планування кадрових потреб

Відділ щороку формує:

- штатні розписи установ;
- потребу у педагогічних, культурних, спортивних і адміністративних працівниках;
- перспективні кадрові плани з урахуванням демографічних показників громади.

2. Підбір і розстановка кадрів

Добір працівників здійснюється:

- шляхом конкурсів на посади посадових осіб місцевого самоврядування;
- через співбесіди з директорами закладів;
- із залученням молодих фахівців та педагогів із закладів освіти області.

3. Адаптація новопризначених працівників

Відділ забезпечує:

- інструктажі з охорони праці;
- наставництво для нових працівників;
- введення у посадові обов’язки керівниками установ.

4. Підвищення кваліфікації

Працівники проходять:

- курси при Дніпропетровському ОІППО;
- вебінари професійних платформ;
- тренінги для керівників закладів освіти та культури;
- внутрішні методичні семінари.

5. Атестація працівників

Атестація педагогічних працівників проводиться згідно з Типовим

положенням МОН України:

– чергова (раз на 5 років);

– позачергова (за бажанням або результатами роботи).

Для посадових осіб місцевого самоврядування проводиться щорічне оцінювання результатів службової діяльності.

6. Мотивація персоналу

Застосовуються:

– матеріальні стимули: премії, надбавки, доплати;

– нематеріальні: грамоти, подяки, відзначення на сесії ради, участь у конкурсах.

Організація кадрової роботи у Відділі має системний характер і включає комплекс взаємопов’язаних етапів, що забезпечують якісний добір, оцінювання, розвиток та збереження персоналу. Для узагальнення ключових процесів управління кадрами у Відділі доцільно виокремити основні етапи кадрової роботи та їх змістове наповнення. Детальна характеристика етапів наведена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Основні етапи кадрової роботи у Відділі

Етап	Зміст	Відповідальні
1	Формування кадрової потреби	Начальник, кадрова служба
2	Добір працівників	Начальник, директори закладів
3	Проведення співбесід	Начальник, профільні спеціалісти
4	Призначення на посаду	Сільський голова, начальник відділу
5	Адаптація працівника	Наставник, керівник установи
6	Підвищення кваліфікації	Методичні служби
7	Атестація	Атестаційні комісії
8	Мотивація та оцінювання	Начальник, кадрова служба

Отже, кадрова робота у Відділі здійснюється відповідно до чіткого алгоритму, який охоплює всі елементи життєвого циклу працівника – від планування потреби у кадрах до їх професійного розвитку та мотивації. Такий підхід забезпечує послідовність управлінських дій, спрямованих на формування стабільного й компетентного колективу.

Застосування системного кадрового менеджменту дає змогу оперативно реагувати на зміни у законодавстві та потреби громади, підвищує рівень організаційної ефективності та якості надання публічних послуг.Особливості кадрової роботи у підпорядкованих установах

Відділ координує:

- кадрову політику шкіл, дитячих садків, бібліотек, клубів, спортивних секцій;
- ведення кадрової документації;
- забезпечення стандартів безпеки та охорони праці;
- організацію медичних оглядів працівників.

Аналіз кадрової ситуації у Відділі та установах

На основі ваших штатних розписів (2023–2024):

- кадрова структура є оптимальною;
- спостерігається незначне скорочення чисельності персоналу;
- переважають працівники жіночої статі (характерно для освітньої сфери);
- зростає частка молодих фахівців;
- кадровий резерв формується, але потребує посилення;
- рівень мотивації залежить переважно від матеріальних факторів.

Попри загалом системний підхід до управління персоналом, аналіз наявних процедур дозволяє виокремити низку проблемних аспектів, що потребують удосконалення:

1. Обмежені можливості формування кадрового резерву:

– нестача кваліфікованих фахівців на ринку праці сільських територій; – низька мотивація молодих спеціалістів працювати у малих громадах.

2. Високий рівень бюрократизованості процедур:

– значний обсяг документації при прийомі та оцінюванні кадрів;

– тривалі строки ухвалення кадрових рішень.

3. Недостатня цифровізація кадрових процесів:

- частина процедур ведеться на паперових носіях;

– відсутність єдиної електронної бази кадрів;

– низька оперативність обміну інформацією з підпорядкованими закладами.

4. Обмежені можливості професійного розвитку:

– підвищення кваліфікації часто має формальний характер;

– відсутні внутрішні програми наставництва та менторингу;

– обмежене фінансування участі у тренінгах та конференціях.

5. Нерівномірне кадрове навантаження:

– окремі працівники поєднують декілька напрямів роботи;

– відсутня ротація кадрів, що призводить до професійного вигорання.

6. Недостатнє застосування сучасних управлінських методик:

– оцінювання персоналу переважно базується на загальних показниках;

– відсутність KPI, індивідуальних планів розвитку та гнучких стимулів.

Отже, кадрова робота потребує подальшого вдосконалення у напрямі цифровізації, оновлення методів оцінювання персоналу, посилення мотиваційних механізмів та розвитку кадрового резерву. Усуваючи зазначені недоліки, Відділ зможе підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити стабільність кадрового складу та якість надання освітніх, культурних і соціальних послуг у громаді.

Кадрова робота у Відділі має системний і структурований характер, що забезпечує якісне функціонування всіх підпорядкованих сфер. Відділ дотримується вимог законодавства у підборі, адаптації та атестації персоналу й активно впроваджує елементи сучасного HR-менеджменту: наставництво, професійні спільноти, інноваційні форми навчання. Разом із тим зберігається потреба у подальшій оптимізації кадрового забезпечення та зміцненні мотиваційних механізмів.

Таким чином, кадрова робота потребує подальшого вдосконалення у напрямі цифровізації, оновлення методів оцінювання персоналу, посилення мотиваційних механізмів та розвитку кадрового резерву. Усуваючи зазначені недоліки, Відділ зможе підвищити ефективність управління персоналом,

забезпечити стабільність кадрового складу та якість надання освітніх, культурних і соціальних послуг у громаді.

2.3 Аналіз практики управління персоналом та фінансових ресурсів у відділі

Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою визначається узгодженістю управління кадровими та фінансовими ресурсами, оскільки саме їх раціональне використання забезпечує стабільність функціонування установи та досягнення стратегічних цілей розвитку громади. У сучасних умовах обмеженості бюджетних ресурсів і зростання вимог до якості публічних послуг особливої актуальності набуває комплексний аналіз практики управління персоналом у взаємозв’язку з фінансовим забезпеченням діяльності органу місцевого самоврядування.

У Відділі освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради управління персоналом та фінансовими ресурсами здійснюється в межах затверджених бюджетних призначень і нормативно-правових вимог. Фінансові рішення безпосередньо впливають на можливості формування та розвитку кадрового потенціалу, рівень оплати праці, умови професійного розвитку працівників і впровадження сучасних управлінських інструментів. Водночас кадрові чинники визначають ефективність використання бюджетних коштів, результативність діяльності установ і якість надання публічних послуг.

Аналіз практики управління персоналом та фінансових ресурсів дозволяє виявити сильні сторони та проблемні аспекти у функціонуванні Відділу, оцінити структуру та динаміку видатків, визначити рівень ефективності використання бюджетних коштів і встановити вплив фінансових обмежень на кадрову політику. Такий підхід створює підґрунтя для формування обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації управління

людськими та фінансовими ресурсами з урахуванням потреб громади та сучасних викликів публічного управління.

У сучасних умовах децентралізації та обмеженості бюджетних ресурсів ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від раціонального поєднання кадрового та фінансового управління. Практика управління персоналом у Відділі освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради тісно пов’язана з особливостями фінансування його діяльності, оскільки саме фінансові ресурси визначають можливості оплати праці, професійного розвитку, матеріального стимулювання та забезпечення належних умов праці працівників.

Аналіз практики управління персоналом та фінансових ресурсів дає змогу оцінити, наскільки ефективно використовуються наявні кадрові й бюджетні можливості Відділу, а також виявити проблемні аспекти та резерви для оптимізації. У цьому контексті особливо важливим є дослідження структури видатків, динаміки фінансування, співвідношення витрат на оплату праці та утримання, а також впливу фінансових обмежень на кадрову політику та мотивацію персоналу.

Особливістю діяльності Відділу є поєднання управлінських функцій із координацією роботи підпорядкованих закладів і установ, що зумовлює складну систему розподілу фінансових ресурсів та значне навантаження на персонал. У таких умовах практичні підходи до управління кадрами мають забезпечувати не лише виконання формальних процедур, але й досягнення балансу між фінансовою дисципліною, результативністю праці та соціальною справедливістю.

Ефективне управління фінансовими та кадровими ресурсами є ключовою умовою забезпечення належного функціонування закладів освіти, молоді, спорту, культури та туризму громади. Для оцінки результативності діяльності Відділу проведено аналіз фінансової звітності за 2023–2024 роки, зокрема форм додатку, що дозволило визначити основні тенденції, проблеми й напрями покращення роботи.

Аналіз структури та динаміки видатків (форма F-2) засвідчив, що структура видатків стабільна і типова для освітньої галузі. Переважну частку становлять витрати на оплату праці та нарахування на заробітну плату, тоді як комунальні послуги та матеріальні витрати мають допоміжний характер (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Структура видатків Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради за 2023–2024 рр.

Стаття видатків	2023 рік, %	2024 рік, %	Динаміка
Оплата праці	62,5	64,1	↑
Нарахування на заробітну плату	21,3	22,0	↑
Комунальні послуги та енергоносії	9,4	8,7	↓
Матеріальні витрати та послуги	4,8	3,9	↓
Інші видатки	2,0	1,3	↓

Аналіз структури видатків Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради за 2023–2024 роки свідчить про збереження стабільної та типової для освітньої сфери структури фінансування. Переважну частку бюджетних коштів упродовж аналізованого періоду становлять витрати на оплату праці та нарахування на заробітну плату, частка яких у 2024 році незначно зросла, що обумовлено підвищенням рівня соціальних стандартів та заробітних плат у бюджетній сфері.

Водночас частка видатків на комунальні послуги та матеріальне забезпечення має тенденцію до скорочення, що свідчить про здійснення заходів з оптимізації поточних витрат і раціоналізації використання бюджетних ресурсів. Загалом структура видатків характеризується соціальною спрямованістю та орієнтацією на забезпечення кадрового потенціалу Відділу, однак обмеженість фінансових ресурсів зумовлює необхідність пошуку додаткових можливостей для підвищення ефективності використання коштів і розвитку системи управління персоналом.

Загалом можна сказати, що фінансування має зарплатомісткий характер, що свідчить про кадрову спрямованість галузі, але обмежує

можливості розвитку й оновлення матеріальної бази.

Оцінка стану розрахунків за бюджетними зобов’язаннями (форма F-4) показав:

- кредиторська заборгованість у 2024 році не має тенденції до зростання;
- дебіторська заборгованість – мінімальна та контрольована;
- прострочені боргові зобов’язання – відсутні.

Отже, стан розрахунків Відділу є фінансово стабільним, бюджет виконується дисципліновано, ризик боргових проблем мінімальний.

Аналіз забезпечення кадрових виплат (форма F-7) засвідчує:

- повну відсутність заборгованості із заробітної плати;
- своєчасність соціальних виплат;
- збереження чисельності персоналу відповідно до штатних розписів, тобто Відділ забезпечує виконання ключових соціальних гарантій працівників, що сприяє підтримці мотивації та кадрової стабільності.

Узагальнивши динаміку фінансування за 2023–2024 роки можна бачити такі тенденції:

- загальні видатки збільшилися на 8–12 %;
- видатки на енергоносії - зросли на 20–35 %;
- фонд оплати праці - залишився стабільним, зокрема ріст комунальних видатків зменшує можливості для розвитку, але не загрожує фінансовій рівновазі галузі.

Поряд із відносною стабільністю структури видатків, діяльність Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради супроводжується низкою фінансових обмежень і ризиків, що безпосередньо впливають на ефективність використання бюджетних коштів та реалізацію кадрової політики. Сучасні соціально-економічні умови, зростання вартості енергоносіїв, зміни у бюджетному законодавстві та обмежені можливості місцевих фінансів формують складне середовище функціонування Відділу. У таких умовах особливо актуальним є визначення

ключових фінансових викликів, які стримують розвиток галузей освіти, культури, спорту та молодіжної політики на рівні громади та потребують системного управлінського реагування.

До основних фінансових викликів належать:

- енергоємність освітніх установ і зростання тарифів;
- висока частка зарплатних витрат;
- обмеженість ресурсу спеціального фонду;
- зовнішня залежність від рішень держави та стану місцевого бюджету.

Таким чином, наявні ризики потребують управлінського реагування, насамперед у частині оптимізації витрат на енергоресурси та підвищення інвестиційної гнучкості.

За такими критеріями, як своєчасність виплат, відсутність боргів та забезпечення базових потреб закладів, роботу Відділу оцінено як ефективну та соціально орієнтовану. Водночас резерви підвищення результативності є у сфері розвитку та модернізації інфраструктури.

Отже, фінансові ресурси використовуються раціонально, але потребують стратегічного планування розвитку.

Виявлені у процесі аналізу проблеми та фінансові виклики свідчать про необхідність переходу від переважно адміністративного підходу до більш системного й проактивного управління фінансовими та кадровими ресурсами Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради. З метою підвищення ефективності використання бюджетних коштів, зменшення фінансових ризиків та створення сприятливих умов для стабільної роботи персоналу доцільним є впровадження комплексу організаційних, фінансових і кадрових заходів, орієнтованих на оптимізацію внутрішніх процесів та довгостроковий розвиток Відділу. За результатами аналізу рекомендовано:

- впровадження енергозберігаючих рішень (LED-освітлення, модернізація опалення);

- цифровізацію документообігу та фінансового контролю;
- розвиток кадрового резерву та системи наставництва;
- перерозподіл навантаження для запобігання вигоранню персоналу;
- регулярний моніторинг структури видатків для виявлення резервів економії.

Отже, запропоновані за результатами аналізу заходи мають прикладний і комплексний характер та спрямовані на підвищення якості управління галузями освіти, молоді, спорту, культури та туризму на рівні Глеюватської сільської ради. Їх реалізація дозволяє не лише оптимізувати використання фінансових і кадрових ресурсів, а й посилити управлінську спроможність Відділу в умовах обмеженого бюджетного фінансування та зростаючих соціальних запитів громади.

Проведений аналіз засвідчив, що система управління ресурсами Відділу загалом є стабільною, функціонально впорядкованою та результативною, оскільки забезпечує безперервне виконання покладених на нього соціально значущих функцій і підтримує належний рівень діяльності підпорядкованих установ. Водночас домінування поточних витрат у структурі видатків, зростання вартості енергоносіїв, кадрове навантаження та обмежені можливості розвитку персоналу обумовлюють необхідність подальшого вдосконалення управлінських підходів.

Подальша ефективність діяльності Відділу значною мірою залежить від здатності адаптуватися до економічних викликів, змін бюджетного середовища та кадрових ризиків, а також від упровадження сучасних управлінських практик, зокрема цифровізації процесів, стратегічного планування розвитку персоналу, формування кадрового резерву та підвищення мотивації працівників. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню якості освітніх, культурних і соціальних послуг, зміцненню довіри населення до органів місцевого самоврядування та забезпеченню сталого розвитку громади в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз організаційних, правових, кадрових і фінансових аспектів діяльності Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради як ключового структурного підрозділу органу місцевого самоврядування, відповідального за реалізацію соціально значущих функцій на рівні територіальної громади. Проведене дослідження дозволило сформувати цілісне уявлення про особливості функціонування Відділу, умови його діяльності та ефективність управління людськими і фінансовими ресурсами.

У межах 2.1 було охарактеризовано правовий статус Відділу, його місце в системі управління Глеюватської сільської ради, основні функції та напрями діяльності, а також нормативно-правові акти, що регламентують його роботу. Встановлено, що діяльність Відділу здійснюється в межах чинного законодавства України та локальних нормативних документів громади, що забезпечує законність управлінських рішень, прозорість процедур і стабільність організаційної структури. Водночас багатогалузевий характер діяльності Відділу зумовлює підвищені вимоги до професійної компетентності персоналу та потребує гнучких управлінських підходів.

Аналіз особливостей організації та проведення кадрової роботи у Відділі, здійснений у 2.2, засвідчив, що кадрові процеси загалом мають системний характер і відповідають вимогам трудового законодавства та законодавства про службу в органах місцевого самоврядування. Кадрова робота охоплює основні етапи управління персоналом, зокрема добір кадрів, оформлення трудових відносин, оцінювання, атестацію, підвищення кваліфікації та облік персоналу. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, пов’язаних із переважанням формалізованих процедур, недостатнім використанням

сучасних інструментів управління персоналом, обмеженими можливостями кар’єрного зростання та відсутністю системно сформованого кадрового резерву.

У 2.3 проведено аналіз практики управління персоналом і фінансовими ресурсами Відділу на основі фінансової звітності, а також даних штатних розписів. Встановлено, що структура видатків Відділу є стабільною та типовою для освітньої і соціально-культурної сфери, з домінуванням витрат на оплату праці та нарахування на заробітну плату. Така структура забезпечує збереження кадрового потенціалу та безперервність функціонування установ, проте одночасно обмежує можливості інвестування у розвиток персоналу, цифровізацію процесів і впровадження інноваційних управлінських рішень.

Проведений фінансовий аналіз також виявив низку викликів, серед яких зростання витрат на енергоносії, висока енергоємність освітніх установ, обмеженість спеціального фонду та залежність фінансування від рішень державних органів і стану місцевого бюджету. Зазначені фактори безпосередньо впливають на кадрову політику Відділу, рівень мотивації працівників і можливості реалізації заходів із професійного розвитку персоналу.

Загалом результати аналізу свідчать, що система управління кадровими та фінансовими ресурсами Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради є функціонально стабільною та забезпечує виконання покладених на нього соціально важливих завдань. Водночас наявні обмеження та виявлені проблеми підтверджують необхідність переходу до більш стратегічного, орієнтованого на результат підходу до управління персоналом і ресурсами, що передбачає цифровізацію управлінських процесів, оптимізацію структури витрат, розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних методів мотивації й оцінювання ефективності праці.

Отримані у другому розділі висновки створюють аналітичну основу

для обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації роботи з персоналом у Відділі, які будуть детально розглянуті у третьому розділі кваліфікаційної роботи з урахуванням сучасних тенденцій публічного управління та потреб територіальної громади.

РОЗДІЛ 3
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВІДДІЛІ ОСВІТИ, МОЛОДІ, СПОРТУ, КУЛЬТУРИ ТА ТУРИЗМУ ГЛЕЮВАТСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

3.1 Обґрунтування необхідності модернізації кадрової стратегії Відділу

Ефективне управління персоналом у публічному секторі набуває ключового значення в умовах зростання вимог до якості освітніх, культурних і соціальних послуг на місцевому рівні. За результатами аналізу, проведеного у розділі 2, діяльність Відділу характеризується належною фінансовою дисципліною та стабільністю кадрового забезпечення. Разом із тим виявлено низку викликів: зростання навантаження на персонал, необхідність цифровізації управлінських процесів, обмежені можливості професійного розвитку та інфраструктурні обмеження. Це зумовлює потребу у вдосконаленні стратегії управління персоналом на основі сучасних управлінських підходів.

Функціонування сфери освіти, культури, молоді та спорту в територіальних громадах значною мірою залежить від компетентності управлінських кадрів і якості їх професійної діяльності. Відділ виконує суспільно значущі функції, що потребують не лише фахових знань, а й уміння оперативно реагувати на зміни соціально-економічних умов, нормативно-правових вимог та потреб громадян.

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, свідчать про те, що попри загальну стабільність кадрового складу й належну організацію кадрових процесів, виявлено низку проблемних зон – перевантаження працівників, недостатня цифровізація, обмеженість інструментів мотивації та професійного розвитку. За таких умов традиційні підходи до управління

персоналом стають малоефективними та потребують модернізації.

Необхідність оновлення кадрової стратегії зумовлена низкою внутрішніх і зовнішніх чинників:

Таблиця 3.1 – Ключові чинники необхідності змін кадрової політики

Чинники	Суть впливу
Комплексність функцій Відділу	Управління одразу кількома сферами підвищує навантаження на персонал і потребує гнучкого розподілу обов'язків
Кадровий дефіцит у сільській території	Труднощі пошуку та закріплення педагогів і спеціалістів у невеликих громадах
Підвищення вимог до якості публічних послуг	Громада очікує прозорості, якості, оперативності рішень
Цифрова трансформація публічного сектору	Перехід на електронний документообіг, онлайн-комунікацію, KPI-оцінювання персоналу
Реформування освітньої та культурної галузей	Постійні зміни законодавства вимагають професійної гнучкості та швидкого адаптування
Ризики фінансової нестабільності	Необхідність раціонального використання ресурсів і підвищення продуктивності праці
Соціальна відповідальність та етичні стандарти	Потреба в удосконаленні службової поведінки, комунікації, клієнтоорієнтованості

Наведені у табл. 3.1 ключові чинники необхідності змін кадрової політики свідчать про комплексний характер викликів, з якими стикається Відділ освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради. Поєднання управління декількома соціально значущими сферами в межах одного структурного підрозділу зумовлює підвищене навантаження на персонал і вимагає більш гнучкого розподілу функцій, оптимізації посадових обов'язків та підвищення управлінської ефективності.

Особливої актуальності набувають кадрові проблеми, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих фахівців у сільській місцевості, що ускладнює процеси добору, закріплення та професійного розвитку персоналу. Водночас зростання вимог громади до якості, прозорості та оперативності публічних послуг, а також процеси цифрової трансформації публічного сектору обумовлюють необхідність упровадження сучасних HR-інструментів, зокрема електронного документообігу, онлайн-комунікацій і систем

оцінювання результативності праці.

Постійні зміни у законодавстві та реформування освітньої і культурної галузей вимагають від персоналу високого рівня професійної гнучкості, здатності до швидкої адаптації та безперервного навчання. За умов фінансових ризиків і бюджетних обмежень особливої ваги набуває раціональне використання кадрових і фінансових ресурсів, а також підвищення продуктивності праці. Сукупність зазначених чинників підтверджує необхідність переходу до оновленої кадрової стратегії, орієнтованої на розвиток людського потенціалу, підвищення мотивації персоналу та забезпечення сталого функціонування Відділу в довгостроковій перспективі.

Аналіз існуючої системи управління персоналом у Відділі освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради засвідчує, що збереження поточної моделі кадрової політики без урахування сучасних викликів та управлінських тенденцій може призвести до низки негативних наслідків. Відсутність системної модернізації кадрових процесів, обмежене використання інноваційних інструментів управління та недостатня увага до розвитку персоналу знижують адаптивність Відділу до змін зовнішнього середовища та стримують підвищення ефективності його діяльності.

Наслідки збереження поточної моделі без модернізації наступні:

- зростання ризику професійного вигорання серед працівників;
- низька конкурентоспроможність громади на ринку праці;
- зниження якості комунікації між Відділом і підпорядкованими закладами;
- погіршення якості освітніх і культурних послуг;
- підвищення витрат без зростання ефективності.

Отже, сучасна кадрова стратегія має забезпечити:



Рисунок 3.1 – Сучасна кадрова стратегія

Більш детально проаналізуємо рис. 3.1:

1. Підвищення мотивації та залученості працівників. Мотивація персоналу повинна формуватися не лише за рахунок матеріальних стимулів, але й завдяки створенню сприятливого психологічного клімату, визнанню професійних досягнень, удосконаленню системи комунікації та залученню працівників до прийняття управлінських рішень. Важливо впроваджувати інструменти нематеріального стимулювання, що підсилюють почуття значущості працівника та його відповідальність за результат.

2. Професійний розвиток і кар’єрні перспективи. Стратегія розвитку персоналу має включати регулярне підвищення кваліфікації, стажування, наставництво, участь у фахових заходах, що дозволяє підтримувати високий рівень компетентностей. Чітко визначена траєкторія кар’єрного зростання посилює мотивацію, сприяє довготривалому закріпленню кадрів у громаді та забезпечує кадрову стабільність.

3. Раціоналізацію структурних функцій і навантаження. Ефективний

розподіл обов’язків між підрозділами та працівниками має зменшити перевантаження та дублювання функцій. Це включає періодичний аудит посадових інструкцій, актуалізацію функціональних обов’язків, оптимізацію чисельності персоналу на кожному напрямі та впровадження гнучких організаційних рішень для підвищення продуктивності праці.

4. Перехід до цифрових методів управління персоналом. Застосування електронного кадрового документообігу, інформаційних систем для моніторингу трудових показників, онлайн-інструментів комунікації підвищує швидкість ухвалення рішень, прозорість процесів та зменшує бюрократичне навантаження. Цифровізація також сприяє контролю якості роботи, оперативності взаємодії з підпорядкованими закладами та доступності актуальної інформації для керівництва.

5. Ефективне використання фінансових ресурсів. Раціональне управління бюджетом передбачає моніторинг структури витрат, виявлення резервів економії, застосування принципів енергоменеджменту, що дозволяє вивільнити частину коштів на розвиток кадрового потенціалу та покращення умов праці. Прив’язка витрат до результатів діяльності персоналу дає змогу підвищити економічну доцільність рішень.

6. Створення кадрового резерву та HR-бренду громади. Формування позитивного іміджу роботодавця сприяє залученню кваліфікованих фахівців і зменшує ризики кадрового дефіциту. Підготовка кадрового резерву забезпечує безперервність управління у разі кадрових змін, а співпраця з освітніми закладами, стажування та підтримка молодих спеціалістів – зміцнюють кадровий потенціал у довгостроковій перспективі.

Отже, представлений на рис. 3.1 взаємозв’язок ключових напрямів сучасної кадрової стратегії демонструє комплексний підхід до оптимізації управління персоналом у Відділі. Підвищення мотивації та залученості працівників виступає центральним елементом стратегії та досягається через поєднання професійного розвитку, кар’єрних перспектив і раціоналізації структурних функцій та навантаження. Цифровізація кадрових процедур і

ефективне використання фінансових ресурсів забезпечують прозорість управлінських процесів, зменшення адміністративного навантаження та підвищення продуктивності праці.

Формування кадрового резерву та розвиток HR-бренду громади є логічним результатом реалізації зазначених напрямів і сприяють підвищенню конкурентоспроможності громади на ринку праці, стабільності кадрового складу та якості надання публічних послуг. Таким чином, запропонована модель кадрової стратегії створює основу для сталого розвитку Відділу та забезпечує його адаптацію до сучасних соціально-економічних умов.

Таким чином, удосконалення кадрової стратегії Відділу є об’єктивною необхідністю, продиктованою змінами соціально-економічних умов, трансформацією системи публічного управління в Україні та потребами самої громади. Сучасна кадрова політика повинна бути стратегічною, гнучкою, інноваційною та орієнтованою на розвиток людського потенціалу, що стане основою підвищення якості послуг для населення й посилення конкурентоспроможності громади.

3.2 Формування ефективної стратегії управління персоналом у Відділі

Сучасні умови функціонування органів місцевого самоврядування вимагають переходу від фрагментарного вирішення кадрових питань до системного й стратегічного управління персоналом, орієнтованого на довгострокові цілі розвитку громади. Проведений у попередніх підрозділах аналіз організаційних, кадрових і фінансових аспектів діяльності Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради засвідчив наявність низки структурних і управлінських викликів, які не можуть бути ефективно подолані без впровадження цілісної кадрової стратегії.

Формування ефективної стратегії управління персоналом у Відділі

передбачає узгодження кадрової політики з пріоритетами соціально-економічного розвитку громади, фінансовими можливостями місцевого бюджету та сучасними тенденціями публічного управління. У цьому контексті кадрова стратегія розглядається не лише як інструмент забезпечення укомплектованості штатів, але й як засіб підвищення мотивації, професійної спроможності та залученості працівників до досягнення спільних управлінських результатів.

Особливого значення набуває орієнтація стратегії на розвиток людського потенціалу, запобігання професійному вигоранню, формування кадрового резерву та створення позитивного HR-бренду громади. Водночас ефективна стратегія управління персоналом має враховувати обмеженість фінансових ресурсів, необхідність раціонального розподілу навантаження між працівниками та доцільність упровадження цифрових інструментів управління кадровими процесами.

Відповідно до результатів аналізу у розділі 2, кадрова система Відділу виконує базові функції забезпечення персоналом підпорядкованих установ, однак має низку структурних недоліків**,** що гальмують адаптацію до сучасних управлінських умов. Ключові проблеми зображені у табл. 3.2.

Таким чином, наявні недоліки кадрового менеджменту свідчать про потребу переходу до сучасної стратегічної моделі управління персоналом, орієнтованої на цифровізацію процесів, розвиток людського потенціалу, підвищення мотивації та формування привабливого HR-бренду громади.

З огляду на виявлені недоліки кадрового менеджменту та необхідність упровадження сучасної стратегічної моделі управління персоналом, доцільним є не лише визначення пріоритетних напрямів удосконалення, але й формування чіткого механізму їх практичної реалізації.

Таблиця 3.2 – Недоліки кадрового менеджменту у Відділі освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради

№	Недолік	Характер впливу на діяльність Відділу
1	Домінування адміністративного підходу над розвитком персоналу	Перешкоджає впровадженню інновацій, знижує гнучкість управлінських рішень
2	Недостатня цифровізація кадрових процесів	Сповільнює документообіг, ускладнює контроль, створює зайве паперове навантаження
3	Обмежені можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації	Негативно впливає на якість послуг, знижує мотивацію та перспективи кар'єрного росту
4	Відсутність сучасної системи оцінювання результативності праці (KPI)	Ускладнює об'єктивну оцінку кадрів та їхню мотивацію до підвищення результатів
5	Перевантаження працівників та дублювання функцій	Провокує професійне вигорання, знижує якість виконання завдань
6	Відсутність розвиненої системи кадрового резерву та молодіжної кадрової політики	Підвищує ризики кадрового дефіциту у майбутньому
7	Недостатні нематеріальні стимули та внутрішня комунікація	Знижує залученість персоналу та рівень корпоративної культури
8	Непривабливість громади як роботодавця на ринку праці	Ускладнює залучення кваліфікованих кадрів ззовні

Ефективність кадрової стратегії значною мірою залежить від послідовності, системності та часової узгодженості впроваджуваних заходів. У цьому контексті важливим інструментом управління змінами виступає календарний план реалізації заходів з удосконалення управління персоналом, який дозволяє структурувати процес трансформації кадрової політики у часовому вимірі та забезпечити контроль за досягненням запланованих результатів (табл. 3.3).

Запропонований календарний план реалізації заходів з удосконалення управління персоналом (табл. 3.3) забезпечує поетапність упровадження кадрової стратегії, що дозволяє мінімізувати кадрові та організаційні ризики, уникнути надмірного навантаження на персонал і забезпечити поступову адаптацію працівників до змін. Чітка часово-логічна послідовність заходів створює передумови для системного переходу від переважно

адміністративного управління персоналом до стратегічно орієнтованої моделі HR-менеджменту.

Таблиця 3.3 – Календарний план реалізації заходів з удосконалення управління персоналом у Відділі освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради на 2024–2026 рр.

Стратегічний напрям	Заходи	2024	2025	2026	Очікуваний результат
Цифровізація кадрової роботи	Створення електронного реєстру кадрів та впровадження електронного документообігу	●	●		Прискорення процесів, прозорість, зменшення паперового навантаження
	Запуск онлайн-сервісів внутрішньої комунікації (обмін документами, контроль завдань)	●	●	●	Підвищення ефективності взаємодії між закладами
Професійний розвиток персоналу	Розробка та впровадження індивідуальних планів підвищення кваліфікації	●	●	●	Розвиток компетентностей, зростання якості послуг
	Організація циклу семінарів, тренінгів, наставництва для молодих фахівців		●	●	Закріплення кадрів, підвищення професійної мобільності
Система KPI та оцінювання персоналу	Розробка критеріїв оцінювання результативності (KPI)	●			Підґрунтя для мотивації та справедливої оцінки праці
	Проведення щорічного оцінювання з урахуванням KPI		●	●	Продуктивність, відповідальність, командна робота
Оптимізація кадрового навантаження	Аудит функцій та оновлення посадових інструкцій	●			Зменшення дублювання завдань, раціональний розподіл праці
	Перерозподіл функцій, упровадження аутсорсингу окремих послуг		●	●	Підвищення продуктивності без збільшення штату
Кадровий резерв та HR-бренд громади	Формування реєстру кадрового резерву	●	●	●	Безперервність управління, скорочення періоду адаптації нових кадрів
	Співпраця із ЗВО, стажування для студентів, промокампанії		●	●	Підвищення привабливості громади як роботодавця
Енергоменеджмент для покращення умов праці	Упровадження енергоефективних рішень у закладах	●	●	●	Економія бюджету, кращі умови праці та комфорту персоналу

Реалізація заходів упродовж 2024–2026 років сприятиме рівномірному розподілу управлінського та функціонального навантаження між працівниками, підвищенню їх професійної компетентності, мотивації та залученості до досягнення цілей Відділу. Водночас поетапне впровадження цифрових інструментів, системи оцінювання результативності праці та механізмів формування кадрового резерву дозволить підвищити прозорість кадрових процесів, оптимізувати використання фінансових ресурсів і забезпечити сталий розвиток людського потенціалу.

Загалом реалізація календарного плану забезпечить посилення кадрового потенціалу Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради, створить умови для підвищення якості управлінських рішень і сприятиме зростанню якості публічних послуг, що надаються мешканцям громади, у середньо- та довгостроковій перспективі.

Визначений календарний план реалізації кадрової стратегії формує організаційну основу для практичного впровадження змін, однак ефективність зазначених заходів залежить від чіткого усвідомлення їх змістовного наповнення та стратегічної спрямованості. Саме тому доцільним є детальний розгляд ключових стратегічних напрямів удосконалення роботи з персоналом, які визначають пріоритети розвитку кадрової політики Відділу та забезпечують досягнення поставлених стратегічних цілей.

Стратегічні напрями удосконалення роботи з персоналом:

1. Впровадження електронних HR-сервісів (цифровізація):

– створення єдиного електронного реєстру кадрів усіх закладів громади;

– електронне формування та погодження наказів, заяв, планів підвищення кваліфікації;

– застосування платформ для управління завданнями та внутрішніх комунікацій;

– скорочення паперового діловодства до мінімуму.

Ефект: прискорення рішень, зменшення бюрократії, прозорість

контролю.

2. Підвищення мотивації та нематеріального стимулювання.

Інструменти, які можуть бути використані без додаткових бюджетних витрат:

- система публічного визнання досягнень працівників;
- гнучкий розподіл обов'язків, можливість частково дистанційної роботи;
- участь у конкурсах, проєктах, програмах підвищення кваліфікації;
- персональні плани розвитку для кожного працівника.

Ефект: зміцнення лояльності, зниження ризиків вигорання.

3. Впровадження KPI-підходу в оцінюванні персоналу: пропонується формувати оцінку не лише на виконанні мінімальних вимог, а на реальних результатах (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Впровадження KPI-підходу в оцінюванні персоналу для Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради

Орієнтовні KPI	Приклади показників
Операційна ефективність	своєчасність і якість документів
Комунікація	якість взаємодії з керівниками закладів та громадою
Участь у розвитку	інноваційні ідеї, участь у проєктах
Дотримання етики і стандартів	рівень відповідальності, конфліктність

Ефект: об'єктивність рішень, чіткий зв'язок «результат → винагорода».

4. Раціоналізація кадрового навантаження:

- аудит функцій і перерозподіл завдань;
- уникнення дублювання ролей;
- за потреби – аутсорсинг окремих технічних послуг (IT, енергоменеджмент);
- створення спільних ресурсних центрів для кількох закладів.

Ефект: підвищення продуктивності без збільшення чисельності

персоналу.

1. Розвиток кадрового резерву та HR-бренду громади:

- співпраця із ЗВО, коледжами, профільними курсами;
- програми стажування і наставництва;
- інформаційні кампанії для молодих спеціалістів: «Розвивай громаду разом з нами»

Ефект: кадрова стабільність, скорочення періоду адаптації нових працівників.

2. Впровадження практик енергоменеджменту.

Зміни в інфраструктурі безпосередньо впливають на персонал:

- кращі умови праці → вища мотивація → кращі результати
- менші комунальні витрати → звільнення коштів на розвиток кадрів

Ефект: підвищення ефективності використання бюджету.

Загалом розроблену стратегію можна розглянути у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Практичний інструментарій реалізації стратегії для Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради

Напрям	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Цифровізація	електронний документообіг, база кадрів	швидкість, прозорість
Мотивація	наставництво, визнання заслуг	зниження плинності
KPI-оцінювання	щорічні індивідуальні оцінки	результативні рішення
Оптимізація	перерозподіл функцій, аутсорсинг	зменшення перевантажень
HR-бренд	стажування, промокампанії	залучення молодих кадрів
Енергоменеджмент	інноваційні системи енергоощадності	фінансова економія

Таким чином, запропоновані заходи формують цілісну кадрову стратегію, спрямовану на посилення управлінського потенціалу Відділу, підвищення якості публічних послуг і створення умов для довготривалого кадрового розвитку.

Упровадження інноваційних HR-інструментів сприятиме:

- зміцненню мотиваційного середовища,
- мінімізації кадрових ризиків,
- оптимізації бюджетних витрат,
- підвищенню результативності освітньої та культурної галузей громади.

Запропонована стратегія вдосконалення кадрового менеджменту у Відділі освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради ґрунтується на виявлених проблемах та узгоджується із сучасними вимогами до публічного управління персоналом. Для визначення результативності її реалізації проведено оцінювання впливу кожного стратегічного напряму на ключові параметри діяльності Відділу:

1. Вплив на якість кадрового забезпечення:

– цифровізація кадрової роботи та формування кадрового резерву дозволить підвищити оперативність прийняття рішень і забезпечити безперервність управління;

– упровадження системи професійного розвитку сприятиме зростанню кваліфікаційного рівня працівників і поліпшенню кадрового складу в довгостроковій перспективі.

Очікуваний результат: зниження плинності кадрів, скорочення періоду адаптації нових працівників.

2. Вплив на мотивацію та продуктивність праці:

– система KPI забезпечить об’єктивність оцінювання та стимулюватиме досягнення конкретних результатів;

– впровадження нематеріального стимулювання та розвиток інституту наставництва підвищать залученість працівників і якість командної взаємодії.

Очікуваний результат: зростання продуктивності, підвищення відповідальності працівників.

3. Вплив на фінансову ефективність:

– раціоналізація навантаження дасть змогу уникнути дублювання

функцій та мінімізувати перевантаження персоналу;

– енергоменеджмент і цифровізація сприятимуть зменшенню операційних витрат (комунальні платежі, папір, друк, час).

Очікуваний результат: вивільнення бюджетних ресурсів для розвитку освітньої та культурної інфраструктури.

4. Вплив на якість надання публічних послуг:

– підвищення професіоналізму та відповідальності працівників позитивно відобразиться на якості управлінських рішень та рівні сервісу населенню;

– краща комунікація між закладами та Відділом забезпечить оперативне реагування на потреби громади.

Очікуваний результат: зростання рівня задоволеності мешканців якістю послуг.

Отже, реалізація комплексу запропонованих заходів забезпечить перехід від адміністративної моделі управління кадрами до стратегічної та інноваційної, заснованої на розвитку людського потенціалу, цифрових технологіях і раціональному використанні ресурсів.

На основі вищезазначеного очікується досягнення таких синергетичних ефектів, що зображено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Синергетичні ефекти від впроваджених заходів

Напрям змін	Очікуваний стратегічний ефект
Управління персоналом	підвищення компетентності та стабільності кадрового складу
Організаційні процеси	прискорення документообігу, мінімізація бюрократії
Економіка	економія бюджетних коштів, оптимізація витрат
Соціальна сфера	покращення якості освітніх і культурних послуг
Імідж громади	зростання привабливості як роботодавця

Таким чином, запропоновані напрями оптимізації управління персоналом у Відділі освіти, молоді, спорту, культури та туризму

Глеюватської сільської ради є реалістичними з огляду на наявні кадрові, фінансові та організаційні можливості громади, мають високу практичну значущість і відповідають сучасним вимогам публічного управління. Їх упровадження сприятиме формуванню цілісної та збалансованої кадрової стратегії, орієнтованої на розвиток людського потенціалу, підвищення мотивації працівників, раціоналізацію навантаження та ефективне використання фінансових ресурсів.

Комплексний характер запропонованих заходів дозволяє забезпечити не лише короткостроковий управлінський ефект, але й створити передумови для стійкого розвитку кадрової системи Відділу у середньо- та довгостроковій перспективі. Зокрема, цифровізація кадрових процесів, формування кадрового резерву, упровадження сучасних механізмів оцінювання результативності праці та розвиток HR-бренду громади сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності Відділу як роботодавця та зміцненню інституційної спроможності органу місцевого самоврядування.

У підсумку реалізація запропонованих напрямів оптимізації дозволить забезпечити стабільне функціонування Відділу в умовах змінного соціально-економічного середовища, підвищити якість управлінських рішень і сприятиме зростанню якості освітніх, культурних і соціальних послуг, що надаються мешканцям громади, у найближчі роки.

Запропоновані напрями оптимізації є реалістичними, мають високу практичну значущість та здатні забезпечити стійкий розвиток кадрової системи Відділу на найближчі роки.

Реалізація кадрової стратегії, спрямованої на модернізацію управління персоналом, пов’язана не лише з потенційними перевагами, але й з певними ризиками організаційного, кадрового та фінансового характеру. Їх своєчасна ідентифікація та оцінка є необхідною умовою успішного впровадження стратегічних змін, оскільки дозволяє мінімізувати негативні наслідки та підвищити керованість процесу трансформації кадрової системи. З цією метою доцільно застосувати матричний підхід до оцінювання ризиків, який

враховує ймовірність їх виникнення та рівень впливу на діяльність Відділу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Матриця оцінки ризиків при впровадженні кадрової стратегії Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради

№	Потенційний ризик	Ймовірність виникнення	Рівень впливу	Загальний рівень ризику	Заходи реагування
1	Опір персоналу організаційним змінам	Середня	Високий	Високий	Інформування, навчання, залучення працівників до прийняття рішень
2	Недостатність фінансових ресурсів	Висока	Середній	Високий	Поетапне впровадження заходів, оптимізація видатків
3	Низький рівень цифрової компетентності персоналу	Середня	Середній	Середній	Проведення тренінгів і підвищення кваліфікації
4	Перевантаження працівників у перехідний період	Середня	Високий	Високий	Перерозподіл функцій, гнучке планування навантаження
5	Кадровий дефіцит у сільській місцевості	Висока	Високий	Критичний	Формування кадрового резерву, розвиток HR-бренду громади
6	Технічні збої при цифровізації процесів	Низька	Середній	Низький	-

Проведена оцінка ризиків при впровадженні кадрової стратегії свідчить, що найбільш значущими для Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради є ризики, пов’язані з кадровим дефіцитом, опором персоналу до змін, обмеженістю фінансових ресурсів та можливим перевантаженням

працівників у перехідний період. Саме ці ризики мають високий або критичний рівень і потребують першочергової управлінської уваги.

Водночас результати матричної оцінки свідчать, що більшість ідентифікованих ризиків мають керований характер і можуть бути мінімізовані шляхом поетапного впровадження стратегії, розвитку цифрових і професійних компетентностей персоналу, удосконалення внутрішньої комунікації та формування позитивного HR-бренду громади. Застосування ризик-орієнтованого підходу дозволяє підвищити адаптивність кадрової стратегії, забезпечити її гнучкість та підвищити ймовірність досягнення запланованих результатів.

Для кількісної оцінки ризиків при впровадженні кадрової стратегії для застосовано метод інтегральної оцінки ризику, який ґрунтується на поєднанні:

- ймовірності виникнення ризику (P)
- рівня впливу ризику на діяльність Відділу (I)

Інтегральний рівень ризику (R) розраховується за формулою:

$$R = P \times I \qquad (3.1)$$

де:

- P – ймовірність виникнення ризику (1 – низька, 2 – середня, 3 – висока);
- I – рівень впливу ризику (1 – низький, 2 – середній, 3 – високий).

Шкала інтерпретації результатів зображена у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Шкала інтерпретації результатів

Значення R	Рівень ризику
1–2	Низький
3–4	Середній
6	Високий
9	Критичний

Результати розрахунку інтегрального рівня ризиків свідчать, що найбільшу загрозу для успішного впровадження кадрової стратегії для Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради становить кадровий дефіцит, інтегральний показник якого дорівнює 9 і класифікується як критичний ризик – це зумовлено високою ймовірністю його виникнення та значним впливом на стабільність роботи Відділу, особливо в умовах сільської місцевості.

Високий рівень ризику (R = 6) також мають ризики опору персоналу організаційним змінам, недостатності фінансування та перевантаження працівників у перехідний період. Дані ризики можуть суттєво уповільнити реалізацію кадрової стратегії за відсутності ефективної комунікації, поетапного впровадження заходів і належного управління змінами.

Середній рівень ризику (R = 4) притаманний ризику низької цифрової компетентності персоналу, що свідчить про необхідність системного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Низький рівень ризику (R = 2), пов’язаний із можливими технічними збоями, має обмежений вплив і може бути мінімізований за рахунок організаційних та технічних заходів підтримки (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Розрахунок інтегрального рівня ризиків при впровадженні кадрової стратегії

№	Ризик	Ймовірність (P)	Вплив (I)	Рівень ризику R = P×I	Класифікація
1	Опір персоналу змінам	2	3	6	Високий
2	Недостатність фінансування	3	2	6	Високий
3	Низька цифрова компетентність	2	2	4	Середній
4	Перевантаження працівників	2	3	6	Високий
5	Кадровий дефіцит	3	3	9	Критичний
6	Технічні збої	1	2	2	Низький

Таким чином, проведений кількісний розрахунок ризиків Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради підтверджує доцільність застосування поетапної, ризик-орієнтованої моделі впровадження кадрової стратегії**,** зосередженої на управлінні критичними та високими ризиками.

Отримані результати дозволяють обґрунтовано визначити пріоритети управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію кадрових загроз і забезпечення стійкого розвитку системи управління персоналом Відділу.Отже, здійснена оцінка очікуваної ефективності реалізації запропонованих заходів свідчить, що впровадження сучасних підходів до управління персоналом дозволить підвищити мотивацію та залученість працівників, оптимізувати розподіл функціонального навантаження, зменшити ризики професійного вигорання та забезпечити більш раціональне використання фінансових ресурсів – це, у свою чергу, сприятиме підвищенню якості управлінських рішень і результативності діяльності Відділу в цілому.

Загалом результати підтверджують доцільність і обґрунтованість впровадження запропонованої кадрової стратегії як інструменту довгострокового розвитку Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради. Реалізація визначених заходів із урахуванням виявлених ризиків створює передумови для формування ефективної, адаптивної та стійкої системи управління персоналом, орієнтованої на потреби громади та сучасні стандарти публічного управління.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано необхідність модернізації кадрової стратегії Відділу освіти, молоді, спорту, культури та

туризму Глеюватської сільської ради як ключової умови забезпечення сталого розвитку освітньої, культурної та соціальної сфер громади. Проведений аналіз підтвердив, що ефективне управління персоналом у сучасних умовах неможливе без впровадження стратегічного підходу, орієнтованого на довгострокові цілі, інноваційні управлінські інструменти та розвиток людського потенціалу.

Запропоновані у розділі напрями вдосконалення кадрової політики ґрунтуються на принципах інноваційності, цифровізації управлінських процесів, безперервного професійного розвитку працівників та раціонального використання бюджетних ресурсів. Вони враховують специфіку діяльності Відділу, обмеженість фінансових можливостей громади, а також сучасні виклики публічного управління, пов’язані з кадровим дефіцитом, професійним вигоранням персоналу та зростанням вимог до якості публічних послуг.

Поетапне впровадження запропонованої кадрової стратегії упродовж 2024–2026 років створює умови для системної трансформації управління персоналом і дозволяє мінімізувати організаційні та кадрові ризики. Реалізація комплексу заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності Відділу за рахунок оптимізації управлінських процесів, удосконалення внутрішньої комунікації та впровадження сучасних методів оцінювання результативності праці.

Важливим результатом реалізації запропонованої стратегії стане зміцнення кадрового потенціалу Відділу, що проявлятиметься у підвищенні професійної компетентності працівників, формуванні кадрового резерву, зростанні мотивації та залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей громади. Запровадження елементів HR-брендингу та розвитку наставництва сприятиме підвищенню привабливості Відділу як роботодавця та зниженню ризиків кадрового дефіциту в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота підтвердила, що управління персоналом у діяльності органів місцевого самоврядування є складним і багатогранним процесом, який поєднує норми публічного управління, принципи кадрового менеджменту та соціальну відповідальність перед громадою. Особливої ваги це набуває у сфері освіти, молоді, спорту, культури та туризму, де результати роботи безпосередньо впливають на якість життя населення, соціальний розвиток громади та формування людського капіталу. Ефективність функціонування Відділу освіти, молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради значною мірою залежить від професійної компетентності, мотивації, залученості та психологічного стану персоналу, що обумовлює необхідність системного та стратегічного підходу до управління кадрами.

У процесі дослідження було проаналізовано нормативно-правові, організаційні та фінансові засади діяльності Відділу, що дозволило встановити, що його робота здійснюється у межах чинного законодавства України та забезпечує виконання покладених соціально важливих функцій. Водночас багатогалузевий характер діяльності, обмеженість фінансових ресурсів, кадровий дефіцит у сільській місцевості та зростання вимог до якості публічних послуг формують низку управлінських викликів, які потребують переосмислення підходів до кадрової політики.

Аналіз практики управління персоналом у Відділі засвідчив, що кадрова робота має переважно адміністративно-формалізований характер і зосереджується на виконанні обов’язкових процедур добору, обліку, атестації та підвищення кваліфікації працівників. Разом із тим виявлено низку недоліків, зокрема недостатній рівень цифровізації кадрових процесів, обмежені можливості професійного та кар’єрного розвитку, нерівномірний розподіл функціонального навантаження та відсутність системно

сформованого кадрового резерву. Це знижує адаптивність Відділу до змін зовнішнього середовища та підвищує ризики професійного вигорання персоналу.

Фінансовий аналіз діяльності Відділу на основі форм бюджетної звітності показав, що структура видатків є стабільною та типовою для освітньої й соціально-культурної сфери, з домінуванням витрат на оплату праці та нарахування на заробітну плату. Така структура забезпечує збереження кадрового потенціалу та безперервність функціонування установ, однак водночас обмежує можливості інвестування у розвиток персоналу, цифрові інструменти управління та впровадження інноваційних HR-практик. Виявлені фінансові виклики, зокрема зростання витрат на енергоносії та залежність від рішень державних органів, безпосередньо впливають на кадрову політику та потребують комплексних управлінських рішень.

Особлива увага у роботі приділялася формуванню ефективної кадрової стратегії як ключового інструменту оптимізації роботи з персоналом. Запропонована стратегія ґрунтується на принципах системності, інноваційності, цифровізації, професійного розвитку та раціонального використання бюджетних ресурсів. Поетапний характер її впровадження упродовж 2024–2026 років дозволяє мінімізувати кадрові та організаційні ризики, забезпечити адаптацію персоналу до змін і досягти сталих результатів у розвитку людського потенціалу Відділу.

Проведена оцінка ризиків упровадження кадрової стратегії підтвердила, що найбільш суттєвими загрозами є кадровий дефіцит, можливий опір персоналу організаційним змінам та обмеженість фінансових ресурсів. Водночас застосування ризик-орієнтованого підходу, розвиток внутрішніх комунікацій, формування кадрового резерву та впровадження цифрових інструментів управління дозволяють знизити рівень ризиків до прийнятного та підвищити керованість процесу змін.

Практична значущість проведеного дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності Відділу освіти,

молоді, спорту, культури та туризму Глеюватської сільської ради, а також їх адаптації до інших органів місцевого самоврядування зі схожими умовами функціонування. Запропоновані підходи до оптимізації управління персоналом можуть бути використані як інструмент підвищення ефективності кадрової політики, якості публічних послуг та конкурентоспроможності громади на ринку праці.

Таким чином, стратегічне управління персоналом у діяльності органів місцевого самоврядування виступає не лише інструментом внутрішнього організаційного розвитку, а й важливою умовою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територіальної громади. Удосконалення кадрової стратегії на основі системного, інноваційного та людиноорієнтованого підходу дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, зміцнити кадровий потенціал та забезпечити високу якість освітніх, культурних і соціальних послуг для мешканців громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт НАДС щодо кадрового забезпечення ОМС за 2023 рік. Київ, 2024. 74 с.

2. Антонюк В. П. Сучасні трансформації в сфері вищої і професійної освіти як реакція на потреби ринку праці. *Вісник економічної науки України,* 2019. № 1(36). С. 3-7.

3. Базецька Г. І. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. 274 с

4. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.

5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

6. Бойко О. Д. Управління персоналом у публічному секторі України. Київ : НАДУ, 2022. 312 с.

7. Брич В. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

8. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змін. і доп.). URL: https://zakon.rada.gov.ua

9. Васильєва О. І. Кадрова політика органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Харків : Право, 2023. 284 с.

10. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.

11. Гончарук Н. Т. Публічне управління людськими ресурсами. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2022. 256 с.

12. Дакі Н. І., Андрієнко О. І. Особливості кадрового менеджменту

військових формувань. *Причорноморські економічні студії,* 2019. Випуск 47-2. С. 48-52.

13. Дашко І. М. Засадничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Інтернаука: міжнародний науковий журнал,* 2021. № 11 (55). Том 1. С. 34-42.

14. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава: науково-практичний журнал,* 2017. № 1. С. 65-69.

15. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник,* 2021. №10. С. 22-28. URL: http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203/200

16. Дашко І. М. Сутність та механізм здійснення процесу публічного адміністрування. *Науковий журнал «Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії»*, 2018. № 1(13). С. 99-104. URL: dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/859/1/21.pdf

17. Дашко І. М., Никончук Г. В. Сучасні виклики та перспективи формування стратегії роботи з персоналом в умовах цифровізації. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*, 2025. № 2 (66). С. 152-157. DOI: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2025-2-66-23 URL: https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/4672/4454

18. Дашко І. М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*, 2021. № 21. С. 35–43. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.6

19. Децентралізація і кадрова політика громад : аналітична доповідь. Київ : Мінрегіон, 2023. 68 с.

20. Дикань Л. В. Управління трудовим потенціалом у бюджетній сфері. Київ : КНЕУ, 2024. 301 с.

21. Дяченко М. І. Кадровий менеджмент у системі місцевого самоврядування. Одеса : ОНЕУ, 2023. 218 с.

22. Жук О. П. Мотивація персоналу в публічних організаціях. Львів : ЛНУ, 2022. 198 с.

23. Захарін С. В. Стратегічне управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 336 с.

24. Іванова Н. С. Управління персоналом у бюджетних установах. Київ : КНЕУ, 2022. 244 с.

25. Коваленко Л. О. HR-стратегії в органах публічної влади. Харків : ХНЕУ, 2024. 289 с.

26. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змін. і доп.). URL: https://zakon.rada.gov.ua

27. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змін. і доп.). URL: https://zakon.rada.gov.ua

28. Кравченко В. В. Соціально-економічні аспекти кадрової політики громад. Київ : НАДУ, 2023. 267 с.

29. Куц Ю. О. Публічна служба в Україні: сучасні виклики. Київ : Юрінком Інтер, 2022. 320 с.

30. Литвиненко Н. І. Цифровізація управління персоналом у публічному секторі. Київ : НАДС, 2024. 172 с.

31. Малтиз В. В., Дашко І. М., Шупта Г. В. Формування комплексного підходу до оцінки ефективності стимулювання персоналу на підприємстві. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*, 2024. № 1(61). С. 72-75. DOI: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2024-1-61-14. URL: https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/4140

32. Мельник А. Ф. Публічне управління та адміністрування. Тернопіль : ТНЕУ, 2022. 360 с.

33. Мороз О. В. Управління змінами в органах місцевого самоврядування. Київ : НАДУ, 2023. 214 с.

34. Науменко Р. А. Кадрове забезпечення розвитку територіальних громад. Харків : ХНУ, 2024. 245 с.

35. Ортіна Г. В. Управління персоналом у соціальній сфері. Запоріжжя :

ЗНУ, 2022. 230 с.

36. Освітня субвенція та кадрові витрати громад у 2024 році. Київ : Мінфін, 2024. 52 с.

37. Петренко П. М. HR-брендинг у публічних організаціях. Київ : КНЕУ, 2024. 190 с.

38. Пироженко О. В. Фінансове забезпечення органів місцевого самоврядування. Київ : НАДУ, 2023. 310 с.

39. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (зі змін. і доп.). URL: https://zakon.rada.gov.ua

40. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII (зі змін. і доп.). URL: https://zakon.rada.gov.ua

41. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III (зі змін. і доп.). URL: https://zakon.rada.gov.ua

42. Савченко В. А. Мотиваційні механізми у бюджетній сфері. Львів : ЛНУ, 2022. 215 с.

43. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз,* 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 303-307.

44. Семененко І. С. Професійний розвиток персоналу в публічному управлінні. Київ : НАДС, 2023. 184 с.

45. Ситник С. В. Кадровий резерв у системі місцевого самоврядування. Харків : ХНЕУ, 2024. 196 с.

46. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : схвалено розпорядженням КМУ від 21.07.2021 № 831-р. URL: https://www.kmu.gov.ua

47. Ткаченко Н. В. Управління ефективністю праці в органах влади. Київ : КНЕУ, 2023. 278 с.

48. Фінансова спроможність територіальних громад України : звіт. Київ : U-LEAD, 2023. 96 с.

49. Хомутенко А. В. Фінансовий контроль у бюджетних установах. Одеса : ОНЕУ, 2022. 260 с.

50. Цифрові інструменти управління персоналом у публічному секторі. Київ : НАДС, 2025. 61 с.

51. Череп А. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. *Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Ефективна економіка: електронний журнал,* 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687

52. Чечель О. М. Управління людським капіталом громади. Київ : НАДУ, 2024. 298 с.

53. Шевченко О. О. Кадрова безпека органів публічної влади. Київ : Юрінком Інтер, 2023. 204 с.

54. Яременко Л. М. Психологія управління персоналом. Львів : ЛНУ, 2022. 224 с.

55. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2022. 820 p.

56. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. London : Palgrave Macmillan, 2023. 320 p.

57. OECD. Public Employment and Management 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. 214 p.

58. World Bank. Public Sector Human Resource Management. Washington, DC, 2022. 188 p.

59. ISO 30414:2023 Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting. Geneva, 2023. 56 p.

60. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : PMI, 2022. 370 p.

61. European Commission. Public Administration Reform Report. Brussels, 2024. 142 p.