

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки та менеджменту
Кафедра Економіки і підприємництва

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ДУХНОВСЬКИЙ МИКОЛА ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 330. 338.001.36

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Удосконалення кадрової стратегії в об'єднаних територіальних громадах»

051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____М.В.Духновський

Керівник роботи

Грабчук Інна Францівна

к.е.н., доцент кафедри економіки і підприємництва

Житомир – 2021

Висновок кафедри _____

за результатами попереднього захисту:

Протокол засідання кафедри

№ __ від «__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри _____

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище ,ім'я, по батькові)

«__» _____ 20__ р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Духновський Микола Володимирович захистив

(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище ,ім'я, по
батькові)

АНОТАЦІЯ

Духновський М.В. «Удосконалення кадрової стратегії в об'єднаних територіальних громадах», ОС «Магістр», 051 «Економіка» Поліський національний університет, м. Житомир, 2021 р.

У дослідженні систематизовано наукові підходи до трактування економічної категорії «кадрова стратегія». Визначено особливості формування кадрової стратегії в умовах об'єднаних територіальних громад. Здійснено оцінку ефективності кадрової стратегії на прикладі об'єднаної територіальної громади. Виявлено проблеми щодо забезпечення громади трудовим потенціалом. Запропоновано на перспективу застосовувати стратегію сталого розвитку громади. Оптимізовано чисельність працівників за видами економічної діяльності.

Ключові слова: кадрова стратегія, трудові ресурси, персонал, оплата праці, продуктивність, оптимізація.

SUMMARY

Dukhnovsky MV "Improvement of personnel strategy in the united territorial communities", OS "Master", 051 "Economics" Polissya National University, Zhytomyr, 2021

The study systematizes scientific approaches to the interpretation of the economic category of "personnel strategy". The peculiarities of the formation of personnel strategy in the conditions of united territorial communities are determined. The effectiveness of the personnel strategy was assessed on the example of a united territorial community. Problems with providing the community with labor potential were identified. It is proposed to apply the strategy of sustainable community development in the future. The number of employees by types of economic activity has been optimized.

Key words: personnel strategy, labor resources, personnel, wages, productivity, optimization

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	8
1.1.	Економічний зміст кадрової стратегії об'єднаних територіальних громад	8
1.2.	Формування кадрової стратегії в умовах об'єднаних територіальних громад	12
1.3.	Методичні основи оцінки дієвості кадрової стратегії	14
РОЗДІЛ 2.	ДІАГНОСТИКА КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОВРУЦЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	16
2.1.	Організаційно-економічна характеристика Овруцької об'єднаної територіальної громади	16
2.2.	Оцінка кадрового забезпечення громади за видами економічної діяльності	19
2.3.	Ефективність використання трудових ресурсів громади	25
РОЗДІЛ 3.	УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОВРУЦЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	28
3.1.	Формування стратегії кадрового забезпечення Овруцької об'єднаної територіальної громади	28
3.2.	Оптимізація чисельності трудових ресурсів громади	33
3.3.	Механізми реалізації запропонованих заходів та їх ефективність	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ		39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		41
ДОДАТКИ		45

ВСТУП

Розвиток і зміцнення економіки об'єднаних територіальних громад та розв'язання соціально-економічних проблем населення, які проживають на таких територіях є можливим лише за умови формування ефективної стратегії кадрового забезпечення. В умовах науково-технічного прогресу важливе місце посідає підготовка і перепідготовка кадрів, підвищення рівня їх кваліфікації тощо. Якісний кадровий склад працівників є основою не тільки зростання валової доданої вартості, а й підвищення добробуту населення. Він є головною складовою частиною продуктивних сил, а праця – вирішальним фактором виробництва. Формування стратегії кадрового забезпечення на територіях громад є резервом щодо розвитку сучасних, організаційних форм підприємницької діяльності в галузях національної економіки, що, водночас, забезпечить зростання виробництва валового продукту та доходів населення. Відтак, на сучасному етапі економічного розвитку територіальних громад актуальним є вирішення проблеми формування стратегії кадрового забезпечення метою зростання трудового потенціалу, як визначальної рушійної сили виробництва.

У розробку теоретико-методичних, соціально-економічних і прикладних проблем щодо формування стратегії кадрового забезпечення в сфері економіки значний внесок зробили вчені Д.П. Богиня, О.А. Бугуцький, М.Х. Вдовиченко, С.О. Гудзинський, В.С. Дієсперов, Ю.М. Краснов, Г.І. Купалова, Е.М. Лібанова, В.І. Лишиленко, В.В. Онікієнко, І.С. Пасхавер, В.В. Юрчишин, К.І. Якуба та ін. Визначальним критерієм стратегії кадрового забезпечення стає підвищення ефективності праці. При деіндустріалізації виробництва, яка відбувається на багатьох ділянках, зокрема сільської економіки, зайнятість приватизується, стає малопродуктивною. Виникає необхідність формування ефективної стратегії кадрового забезпечення об'єднаних територіальних громад враховуючи їх особливості.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теорії та методики удосконалення кадрової стратегії об'єднаних територіальних громад. Досягнення поставленої мети закономірно визначило вирішення таких завдань: узагальнити теоретичні концепції щодо трактування кадрової стратегії; виявити особливості її формування в умовах об'єднаних територіальних громад; систематизувати методичні підходи до оцінки ефективності кадрової стратегії; здійснити аналіз організаційно-економічних умов формування кадрової стратегії Овруцької об'єднаної територіальної громади; провести оцінку рівня кадрового забезпечення Овруцької об'єднаної територіальної громади; виявити резерви удосконалення кадрової стратегії Овруцької об'єднаної територіальної громади; обґрунтувати стратегічні орієнтири та конкретні заходи удосконалення кадрової стратегії Овруцької територіальної громади.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення кадрової стратегії в об'єднаних територіальних громадах. Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та прикладні організаційно-економічні і соціальні аспекти формування кадрової стратегії об'єднаних територіальних громад.

Теоретико-методичною основою здійсненого дослідження є системний та науковий підходи до вивчення економічних категорій у контексті формування і удосконалення стратегії кадрового забезпечення об'єднаних територіальних громад. Такі методи, як: абстрактно-логічний, зокрема його прийоми аналогії та співставлення, індукції і дедукції застосовувалися для розкриття сутності поняття «кадрова стратегія», а також сформульовано загальні висновки.

Для визначення проблем, що стримують процес удосконалення кадрової стратегії об'єднаних територіальних громад та окреслення шляхів їх подолання застосовано метод аналізу і синтезу. Для оцінки сучасного стану кадрового забезпечення Овруцької об'єднаної територіальної громади використано статистико-економічний метод, зокрема його прийоми – графічний, порівняння, групування тощо. Монографічний метод застосовано

для економічного обґрунтування необхідності удосконалення кадрової стратегії Овруцької об'єднаної територіальної громади.

Практична спрямованість дослідження полягає у визначенні напрямів удосконалення кадрової стратегії об'єднаних територіальних громад на основі проведення розрахунків. Кваліфікаційна робота має прикладний характер та рекомендації щодо формування та удосконалення кадрової стратегії, які можуть бути використані при впровадженні запропонованих стратегічних розробок в об'єднаних територіальних громадах.

Основні положення опубліковані у наукових статтях за матеріалами III міжнародної науково-практичної конференції «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації», 23 червня 2021 (м. Житомир), міжнародної науково-практичної конференції «Механізми управління розвитком територій», 27-29 жовтня 2021 (м. Житомир), міжфакультетської науково-практичної конференції «Студентські наукові читання-2021», 20 січня 2021 (м. Житомир).

Інформаційними джерелами дослідження були довідково-нормативні матеріали і наукова література за темою дослідження, звітність Овруцької об'єднаної територіальної громади, результати власних досліджень, а також інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Internet.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 41 сторінок машинописного тексту. Матеріал дослідження містить 8 таблиць, 8 рисунків та 14 додатки. Список використаних джерел містить 40 найменувань і займає 3 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Економічний зміст кадрової стратегії об'єднаних територіальних громад

В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників розвитку об'єднаних територіальних громад є їх забезпечення кваліфікованими трудовими ресурсами за різними видами економічної діяльності. У контексті даної проблеми першочерговим завданням є формування виваженої кадрової політики. Сутність якої полягає у відповідності персоналу виробничим потребам територіальної громади. Кадрова політика є збалансованою роботою з кадрами, яка спрямована на потреби цілей і завдань тих підприємств, які функціонують на території громади [55, с. 713]. Необхідно відмітити, що кадрова політика є сукупністю тих напрямів та заходів, за допомогою яких відбувається реалізація кадрової стратегії. Кадрова стратегія представляє набір пріоритетних цілей та комплекс організаційно-економічних заходів, які за умови їх реалізації дають можливість досягти головної цілі, яка визначена корпоративною стратегією [42, с.441].

В науковій літературі є поширеним, і водночас, хибне ототожнення кадрової стратегії зі загально-корпоративною стратегією. Відтак, окремі науковці, приймають класичні стратегії, а саме: економії витрат, диференціації, фокусування та інші за кадрову стратегію. Варто зауважити, що стратегія підприємства, корпорації або громади є визначальними для формування або ж удосконалення кадрової стратегії. Таким чином, кадрова стратегія визначає цілі щодо підбору, підготовки, кваліфікації чи перекваліфікації персоналу. Реалізація зазначених цілей кадрової стратегії забезпечує досягнення довгострокових цілей фірми, підприємства, громади.

Взаємозв'язок кадрової політики, кадрової та загальнокорпоративної стратегій наведено на рис. 1.1.

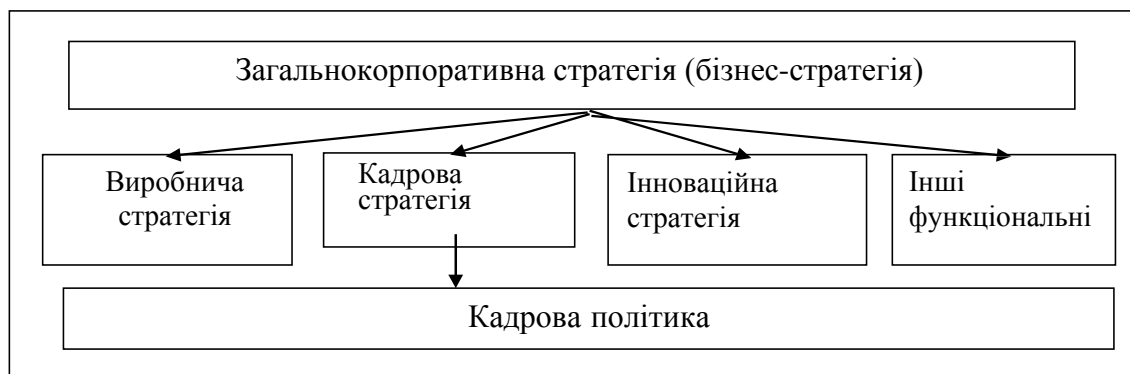


Рис. 1.1. Взаємозв'язок кадрової політики, кадрової та загальнокорпоративної стратегій

Джерело: [13,42].

Кадрова стратегія є системною роботою з персоналом, щодо його згуртованості, відповідальності до виконання встановлених завдань з проявом високої продуктивності, що в сукупності забезпечить реалізацію намічених планів підприємства, або громади.

Вітчизняні та зарубіжні науковці виокремлюють поняття «Кадрова стратегія» у широкому та вузькому розумінні. У широкому – є система розроблених правил і норм поведінки працівників в умовах підприємства, які однозначно забезпечать досягнення його корпоративної стратегії [55]. У вузькому трактуванні «кадрова стратегія» ґрунтується на конкретних правилах поведінки працівників та врахуванні їх побажань, тобто виражені взаємовідносини працівників і адміністрацією підприємства [31].

Відповідно до загальних вимог кадрова стратегія має бути: погодженою зі стратегією розвитку суб'єкта господарювання; економічно обґрунтованою, в умовах ринкової економіки достатньо гнучкою та орієнтуватися на реальні фінансові можливості підприємства. Кадрова стратегія має забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників (рис.1.2).

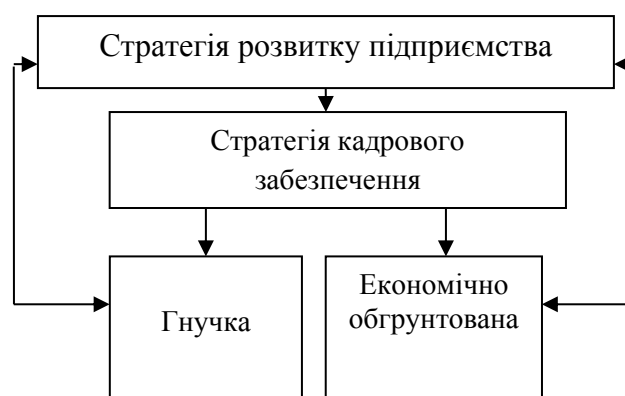


Рис. 1.2. Вимоги стратегії кадрового забезпечення підприємства

Джерело: власна розробка [55].

Головними принципами кадрової стратегії мають бути демократизм централізм управління, від якого залежить взаєморозуміння працівника і керівника, що визначає самовіддану працю за створення відповідних умов; розуміння потреб людини і визнання їх як особистості; дотримання справедливості та рівності за оплату виконаної роботи (рис. 1.3).

Вирізняють такі типи стратегії кадрового забезпечення підприємства: пасивна, реактивна, превентивна, активна (Дод.А). У разі пасивної кадрової стратегії керівництво підприємства не розробило програми дій щодо формування та використання персоналу. Робота з персоналом зводиться лише до ліквідації негативних ситуацій, які виникли в процесі роботи.



Рис. 1.3. Принципи формування стратегії кадрового забезпечення у підприємстві

Джерело: власна розробка [11].

В процесі діяльності підприємства трудовий колектив змінюється під впливом внутрішніх факторів (характер технології та організації

виробництва) та зовнішніх факторів (демографічні процеси, характер ринку праці). Вплив останніх характеризують відповідні макроекономічні показники, зокрема кількість працездатного населення, його зайнятість та рівень професійної підготовки, пропозиція робочої сили, що відповідає профілю діяльності підприємства.

Трудовий колектив характеризується складом і співвідношенням окремих категорій і груп працівників підприємства. В залежності від функцій, які виконують працівники підприємства, вони поділяються на дві групи: персонал, який виконує основну роботу та персонал, робота якого забезпечує основну діяльність (рис. 1.4).

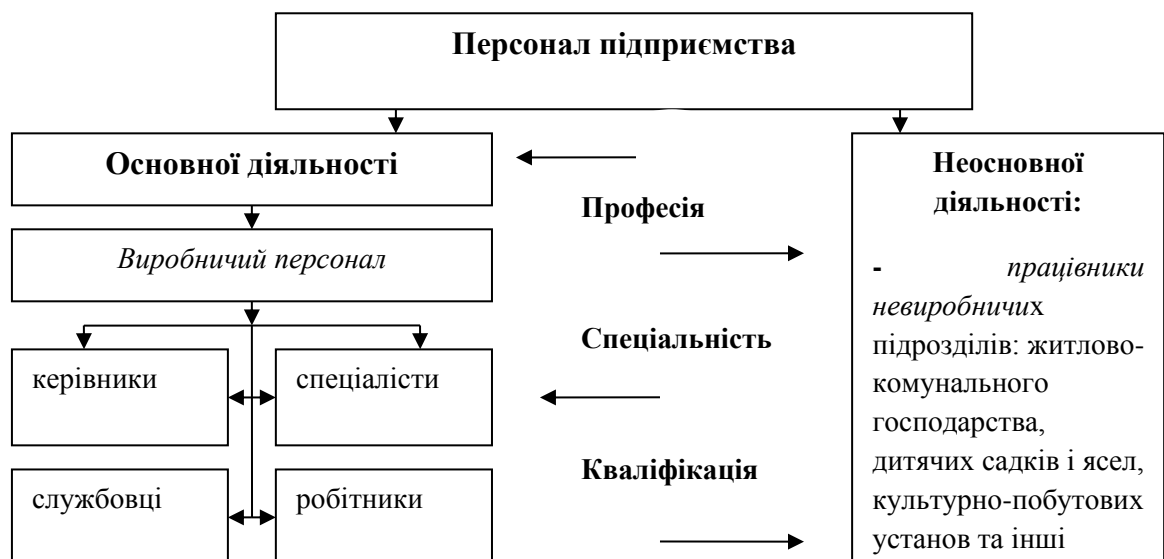


Рис. 1.4. Категорії персоналу у контексті формування стратегії кадрового забезпечення підприємства

Джерело: розроблено за [15, с. 92].

Залежно від виконуваних функцій персонал поділяють на наступні категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники [27, с. 83].

Кадрова стратегія є системною роботою з персоналом, щодо його згуртованості, відповідальності до виконання встановлених завдань з проявом високої продуктивності, що в сукупності забезпечить реалізацію намічених планів підприємства, або громади.

1.2. Формування кадрової стратегії в умовах об'єднаних територіальних громад

Ефективна стратегія кадрового забезпечення розробляється на забезпечення довгострокових цілей підприємства, громади. Крім того, їх співробітники володіють особистими цільовими директивами. Ефективність роботи персоналу підприємства найчастіше визначається тим, наскільки особистісні цілі кожного працівника відповідають цілям організації.

Загалом, кадрова стратегія підприємства, громади ґрунтується на таких двох аспектах. Суть першого, полягає у наявності системи організаційних, моральних, психологічних, поведінкових та соціально-економічних відносин на підприємстві або в громаді, які забезпечують самореалізацію можливостей працівника як в інтересах його самого, так і в інтересах роботодавця. У другому аспекті, кадрова стратегія має ґрунтуватися на цілеспрямованій діяльності як робітників, так і керівників підприємства у контексті формування висококваліфікованого персоналу, його продуктивної праці та відповідної оплати. Головні складові кадрової стратегії наведено у додатку А1.

Стратегія кадрового забезпечення персоналом підприємства має два значення: по-перше, це є система відносин, які забезпечують формування персоналу підприємства здійснюється через специфіку його об'єкта – людини, це є специфічний вид управлінської діяльності, що потребує креативного підходу, індивідуалізації та обліку довгострокової перспективи при прийнятті всіх рішень. Традиційно виділяють системи, що відповідають основним функціям кадрового забезпечення персоналом – підбір, навчання, розвиток, оцінка і винагорода персоналу. Іноді дві останні системи об'єднуються в одну через їх взаємозалежність;

По-друге, цілеспрямована діяльність керівників і робітників підрозділів, що включає розробку стратегії кадрового забезпечення, концепцію, принципи і методи формування персоналу на підприємстві.

Кадрове забезпечення персоналу полягає у контексті системи управління підприємством, загалом, та зокрема, роботи з персоналом.

Система формування стратегії кадрового забезпечення незалежно від трактування цього поняття реалізує усі його функції. Вона складається з одинадцяти підсистем: лінійного або функціонального керівництва підприємством та його підрозділами; планування потреби чисельності персоналу; регулювання найманням та обліком персоналу; регулювання трудовими відносинами між персоналом і адміністрацією персоналу; мотивацією поведінки персоналу, що передбачає розробку системи оплати та стимулювання праці, здійснення нормування та тарифікації персоналу тощо.

Таким чином, кадрова стратегія кадрового забезпечення є багатоплановою системою. Щоб така система надійно працювала у необхідному для підприємства, громади режимі, використовують три групи методів формування персоналу: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Кожний із зазначених відіграє своє значення в процесі формування кадрової стратегії. Залежно від того, як ці методи пов'язані один з одним (Дод. А2).

Методи управління тісно пов'язані з системою формування трудовими ресурсами, що складається з таких етапів: планування трудових ресурсів; оцінка кандидатів на робоче місце і вибір кращих з резерву; визначення заробітної плати та пільг: розробка структури і системи заробітної плати та преференцій з метою залучення, найму і збереження службовців профорієнтація і адаптація: набір нових працівників в організацію та до її підрозділів, розвиток у працюючих розуміння того, що очікує організація і яка праця в ній отримує позитивну оцінку; навчання: розробка програм для навчання трудовим навичкам, які дозволять ефективно виконувати роботу тощо.

В залежності від використання зазначених вище складових кадрової стратегії та використання методів її формування розрізняють наступні види

стратегій: розвиток кадрового потенціалу; оптимізація кадрового потенціалу; скорочення витрат на управління персоналом; стратегія, орієнтована на особисті знання; стратегія, орієнтована на колективне знання; стратегія, орієнтована на соціалізацію; стратегія, орієнтована формалізацію; соціально-орієнтована стратегія; Індивідуально-орієнтована стратегія (Дод. А3) [29]. Кожна з наведених стратегій здатна забезпечити формування надійної команди підприємства, об'єднаної громади, яка здатна забезпечити їх стратегічні цілі.

1.3. Методичні основи оцінки дієвості кадрової стратегії

Вивчення, оцінка, економічний аналіз кадрового забезпечення на сучасному етапі розвитку аграрних підприємств є одним із найважливіших напрямів їх діяльності. Особливо впливають на систему кадрового забезпечення правильність побудови структури підприємства, кількісних і якісних показників персоналу, оскільки саме працівники є головною силою і надбанням підприємства, від вмінь, знань та рішень яких залежать концентрація капіталу, розширення мережі структурних підрозділів, видів послуг, використання нових методів і прийомів формування стратегії кадрового забезпечення підприємства тощо.

План з обсягів виконання робіт у підприємстві включає такі складові: плановий розрахунок затрат живої праці, чисельність та склад персоналу підприємства, баланс трудових ресурсів; планові розрахунки продуктивності праці працівників та трудомісткість виробленої продукції; планування рівня оплати праці персоналу.

Нарощування темпів зростання обсягів виробництва якісної продукції вітчизняними підприємствами на основі впровадження сучасних технологій створює передумови щодо збільшення потреби у висококваліфікованих працівниках у найближчому майбутньому. Суттєві структурні зрушення у

вітчизняній економіці потребують переосмислення механізму зайнятості населення на сільських та міських територіях.

Особливо впливають на систему кадрового забезпечення правильність побудови структури підприємства, кількісних і якісних показників

Таблиця 1.1

Показники кількісної та якісної оцінки персоналу

Назва показника	Формула розрахунку показника
1. Середньорічна чисельність працівників	$\text{Ч}_P = \frac{T_{\Sigma}}{\Phi_{\text{ч}} \cdot K_{\text{ж}}}$
2. Середньорічна потреба працівників відповідної професії для обслуговування поголів'я певної групи тварин	$\text{Ч} = \frac{\Pi}{H_{\text{об}}} K_{\Sigma}$
3. Коефіцієнт використання трудових ресурсів	$K_{\text{в}} = T_{\text{ф}} : T_{\text{н}}$
4. Рівень продуктивності праці	$\text{Пп} = Q / \text{Чпвп}$
5. Ефективність використання трудових ресурсів	$\text{Qпп} = 100\% - \Delta\text{Чп} / \Delta Q \times 100\%$
6. Економія живої праці (річних працівників) у підприємствах	$\text{Ч} = \text{Чб} \cdot T_{\text{нд}} - \text{Чпл},$
7. Ефективність використання робочої сили (Еф.)	$\text{Еф} = \Phi_{\text{ф}} / \Phi_{\text{е}} \times 100\%$
8. Обороти робочої сили по прийому	$K_{\text{оп}} = \text{Ч}_{\text{пр}} : \text{Ч}_{\text{сп}} \cdot 100$
9. Обороти робочої сили по звільненню	$K_{\text{оз}} = \text{Ч}_{\text{зв}} : \text{Ч}_{\text{сп}}$
10. Плинність персоналу	$K_{\text{пл}} = \text{Ч}_{\text{зв}} : \text{Ч}_{\text{сп}} \cdot 100$
11. Стабільність, або «відданість» персоналу	$K_{\text{сп}} = Z_{\text{сп}} : \text{Ч}_{\text{сп}}$
12. Рівень дисципліни персоналу	$K_{\text{рд}} = N_{\text{яр}} : T_{\text{ф}}$

Джерело: побудовано за джерелом [21].

В кожній кадровій стратегії різними є пріоритети кадрової політики, що забезпечують досягнення цілей розвитку персоналу та підприємства в цілому. Розробка кадрової стратегії підприємств, складається з наступних етапів: нормування, програмування та моніторинг, які наведені у додатку А4.

Отже, формування стратегії кадрового забезпечення підприємства є багатоплановою системою. У науковій літературі традиційно виділяють стратегії, що відповідають основним функціям управління персоналом – підбір, навчання, розвиток, оцінка і винагорода персоналу. Щоб стратегія система управління персоналом надійно працювала у необхідному режимі, використовують три групи методів управління персоналом: адміністративні або організаційні; економічні; соціально-психологічні.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОВРУЦЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Оцінка зовнішнього середовища формування кадрового потенціалу

Овруцька об'єднана територіальна громада, за юридичною адресою, 11100, Житомирська обл., Овруцький р-н, м. Овруч, вул. Тараса Шевченка, буд. 43, (далі – об'єднана територіальна громада, скорочена назва ОТГ) утворена шляхом добровільного об'єднання сільських рад – Бондарівської, Великохайчанської, Великофоснянської, Великочернігівської, Гошівської, Зарічанської, Кирданівської, Невгодівської, Норинської, Підрудянської, Піщаницької, Покалівської, Раківщинської, Хлуплянської, Черепинської, Шоломківської Овруцького району та Овруцької міської ради.

Адміністративним центром об'єднаної територіальної громади є місто Овруч Овруцького району Житомирської області, в якому знаходяться органи місцевого самоврядування, які здійснюють централізоване керівництво громадою. Територіальна громада є суб'єктом публічного права, якій належить право комунальної власності на майно, у тому числі грошові кошти. Управління майном, що є власністю громади, здійснюють безпосередньо органи місцевого самоврядування. Жителі всіх населених пунктів громади забезпечуються максимально зручними умовами для відвідування адміністративного центру громади. Територіальна громада має єдиний представницький орган – Овруцьку міську раду (далі – рада).

Територіальна громада в порядку встановленому законом може об'єднуватися з іншими сільськими територіальними громадами. Рада може об'єднуватися в асоціації органів місцевого самоврядування та вступати в їх добровільні об'єднання.

Земельний фонд ОТГ становить 78211,88 га, землі сільськогосподарського призначення 40349,36 га, ліси та лісо вкриті –

32498,32 га, забудовані землі – 2589,31 га, землі водного фонду – 947,42 га, відкриті заболочені землі – 1330,23 га.

Провідною галуззю економіки району є сільське господарство, частка якого в структурі економіки становить 71,7%, (дод. Б). Всього в районі зареєстровані та працюють 95 сільськогосподарських формувань, в тому числі 12 господарських товариств, 2 виробничі кооперативи, 5 приватних підприємств, 26 фермерських господарств. У районі використовується 40,35 тис. га сільськогосподарських угідь (51,59 % в структурі загального земельного фонду ОТГ), з них 85% – ріллі, 12% – пасовищ, 2% – сіножатей, 1% – багаторічних насаджень. У загальній структурі валового виробництва сільського господарства частка рослинництва становить 72,8%, тваринництво – 27,2%. Основним напрямком у рослинництві є вирощування зернових культур, ріпака, сої, соняшника, у тваринництві – виробництво молока і м'яса. По всіх категоріях сільськогосподарських виробників спостерігається зростання у порівнянні із минулим роком виробництво валової продукції сільського господарства у межах 6,3 %.

Розподіл юридичних осіб за видами діяльності (дод. Б1) вказує, що крім сільськогосподарського виробництва, 17,8 % займають органи управління та місцевого самоврядування та 55,2% інші. До числа інших належать всі суб'єкти господарювання, які знайшли нішу з тієї чи іншої діяльності для власної зайнятості.

Із структури дохідної частини громади 53,1 % складає податок з доходів фізичних осіб (дод. Б2). Бюджет громади в осиному залежить від сплати податків працівників, тому необхідно розширювати види діяльності та створювати робочі місця. Таке твердження підсилюється тим, що у структурі надходжень до бюджету більше половини (55,1%) власні кошти громади (дод. Б3).

За статтями видатків найбільше припадає на субсидії та трансферти підприємствам і закладам – 33,6% і капітальне будівництво та ремонти – 27,4% (дод. Б4).

Найбільшими підприємствами зі статусом юридичної особи ОТГ Є: ПрАТ «Товкачівський ГЗК (видобування та збагачення кварцитів), Овруцький щебзавод (видобування граніту та виробництво щебеню гранітного), ТОВ «Овручліспром (переробка деревини, виробництво пиломатеріалів), ТОВ «Ліспром Україна» (переробка деревини, виробництво пиломатеріалів), ДП «Овруцький лісгосп» (ведення лісового господарства та лісопереробка), ДП «Словечанський лісгосп» (ведення лісового господарства та лісопереробка), СТОВ «Раківщинське», ТОВ «Великофоснянське», ТОВ «РайзПолісся» (виробництво сільськогосподарської продукції). У зазначених підприємствах обсяги виробництва продукції мають тенденції до щорічного зростання.

Чисельність населення об'єднаної територіальної громади станом на 01 січня 2021 р. становить 34834 осіб. У тому числі м. Овруч 16141 осіб, сільське населення становить 18693 особи, у статевій структурі переважають жінки -54,18%, чоловіки становлять 45,82 %. У віковій категорії переважають особи середнього віку (16-59рр.) – 52,76%, старшого за працездатний вік населення є – 29%, дітей – 19%.

Із усіх жителів ОТГ сільське населення налічує 18693 особи (53,66%) та міське – 16141 особа (46,34%) (табл. 2.1). За 2018-2020 рр. чисельність населення має негативні зміни. Сільське населення скоротилося на 495 осіб, а міське на 288 осіб. Загалом по громаді зменшилося населення на 783 особи. Така ситуація вказує на витік робочої сили не тільки з ціллю урбанізації до міста, а взагалі на високі темпи міграції.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності населення Овруцької ОТГ

Тип населення за територією	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р., +,-
Сільське	19188	18940	18693	-495
Міське	16429	16148	16141	-288
Разом	35617	35088	34834	-783

Джерело: розраховано за звітністю Овруцької ОТГ.

Упродовж останніх декількох років ситуація на ринку праці є стабільною. Суб'єктами підприємницької діяльності створювались нові робочі місця, відкривались нові виробництва, жителі громади займались підприємницькою діяльністю, в тому числі особистими підсобними господарствами. Це у певній мірі сприяло оздоровленню ситуації на ринку праці. Тільки упродовж 2020 р. у ОТГ створено близько 30 робочих місць, в тому числі за рахунок започаткування підприємницької діяльності. Однак жителів громади не завжди задовольняють вільні вакансії, як правило робітничих спеціальностей, і вони виїждять у інші регіони України та до зарубіжних країн на заробітки.

2.2. Оцінка кадрового забезпечення Овруцької об'єднаної територіальної громади

Трудові ресурси громади складають 18378 особи працездатного населення. Із загальної кількості працездатного населення економічною діяльністю зайнято маже 80% громадян. За розрахунковими даними рівень безробіття у ОТГ становить 5-7%, це орієнтовно 918-1286 осіб.

За видами діяльності та галузями населення ОТГ поділилось на наступні групи (табл.2.2). Найбільша зайнятість населення спостерігається у сільському господарстві – 11,0 %, охороні здоров'я – 7,0%, роздрібній та оптовій торгівлі – 9% та органах державного управління – 5,9 % . Водночас, за 2018-2020 рр. відбулося зменшення кількості працюючих за вказаними видами економічної діяльності.

Важливе значення має оптимальна структура персоналу підприємства, яка залежить від спеціалізації існуючих виробництв об'єднаної громади. Питома вага кожної категорії персоналу Овруцької об'єднаної територіальної

громади змінюється з розвитком інновацій щодо техніки, технології, організації виробництва.

Таблиця 2.2

Зайнятість населення за галузями та видами діяльності

Галузі та види діяльності	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р.-	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%
Працездатного населення, всього, в тому числі зайнятого:	18604	100	18390	100	18378	100	-226	98,79
В сільському господарстві	2195	11,8	2078	11,3	2022	11	-174	92,09
Промисловість (переробка)	912	4,9	883	4,8	919	5	7	100,80
Будівництво	167	0,9	202	1,1	184	1	16	109,76
Оптова й роздрібна торгівля	1302	7	1471	8	1654	9	352	127,01
Готелі та ресторани	260	1,4	276	1,5	294	1,6	34	112,90
Транспорт і зв'язок	521	2,8	552	3,0	588	3,2	67	112,90
Фінансова діяльність	446	2,4	478	2,6	478	2,6	31	107,02
Державне управління	1135	6,1	1159	6,3	1084	5,9	-51	95,55
Освіта	781	4,2	699	3,8	735	4	-46	94,08
Охорона здоров'я та соціальна допомога	1451	7,8	1342	7,3	1286	7	-165	88,65
Колективні, громадські та особисті послуги	372	2,0	405	2,2	496	2,7	124	133,36
Інші види діяльності	9060	48,7	8846	48,1	8638	47,0	-422	95,34

Джерело: розраховано за звітністю Овруцької ОТГ.

Втім, за аналізуемий період спостерігалось вивільнення працівників основної діяльності близько 30% та спеціалістів на – 23,3%.

Структуру персоналу підприємств наведено на рис. 2.1. У середньому за 2018-2021 рр. з поміж персоналу громади найбільшу питому – 80,0 % складають робітничі професії. Це свідчить про скорочення робочих місць у підприємствах і збільшення зайнятості сільського населення особистими селянськими господарствами.

Проте, за останні роки міграційні процеси сільського населення зросли на 3,2 % в пошуках робочих місць.

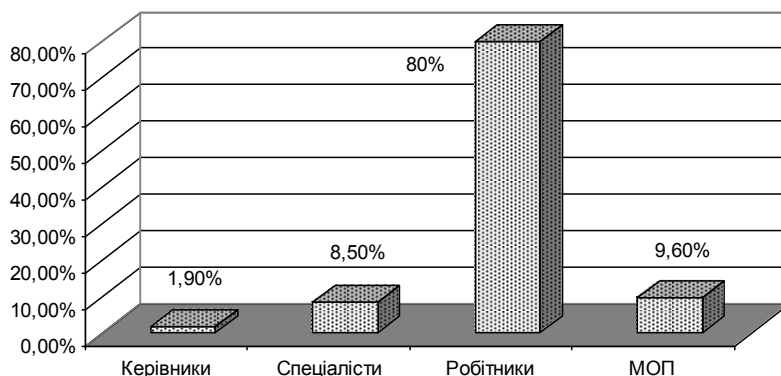


Рис. 2.1. Структура персоналу Овруцької ОТГ у середньому за 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано за звітністю Овруцької ОТГ.

У державній службі зайнятості Овруцької громади станом на 1.01.2021 р. зареєстровано 7,9 %, що на 0,9 % більше офіційно безробітних сільських жителів. Серед яких є працівники по професії трактористи-машиністи, оператори машинного доїння, водії тощо. Зростання рівня безробіття відбулося за рахунок молоді категорії сільського населення району. Так, вік безробітних сільської місцевості складає від 18 років близько 21 %, що на 1,5 % більше проти 2018 р. Це вказує на необхідність підтримки молоді у громаді і наданні допомоги з Державної служби зайнятості для розвитку бізнесу.

Необхідно відмітити, що серед безробітних найбільшу питому вагу складають особи жіночої статі (рис. 2.2).

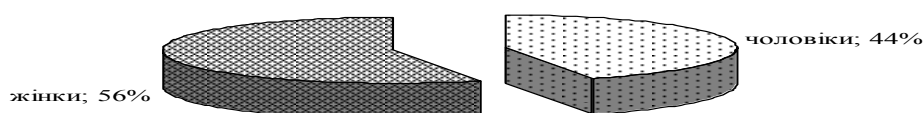


Рис. 2.2. Структура безробітних працівників Овруцької ОТГ у середньому за 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано за звітністю Овруцької ОТГ.

За 2018-2020 рр. чисельність безробітних жінок зменшилася на 1,7 %, та на 2,2 % , збільшилося жінок по догляду за дітьми від 1 до 3 років. Це підтверджує збільшення народжуваності у сільській місцевості на 26 %, що є позитивним у зростанні сільського населення. За рахунок збільшення народжуваності зросла питома вага багатодітних сімей на 1,6 %. Проте, негативним є те, що 60 % багатодітних сімей відносяться до квінтільних груп населення з доходами нижче середніх, що свідчить про зростання потенціалу робочої сили на майбутнє.

Потенціал робочої сили має як кількісну так і якісну оцінку. Якісна характеристика персоналу сільськогосподарських підприємств залежить від рівня його кваліфікації. Визначається зміна у рівні освіти, віковому складі та досвіду роботи, мотиви цих змін; розробляються заходи з підбору кадрів, їх підготовки та підвищення кваліфікації. Аналіз якісного складу трудових ресурсів підприємств за їх віком, можна оформити за допомогою наступної таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Якісний склад трудових ресурсів за віком

Групи працівників	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-, п.с.	у %
Всього працівників з них:	18604	100	18390	100	18378	100	-226	98,79
до 18	-	-		-		-	-	-
від 18 до 30	2977	16	2942	16	2940	16	-36,16	98,76
від 30 до 50	12465	67	12321	67	12313	67	-151,42	98,78
Від 50 до 60	3163	17	3126	17	3124	17	-38,42	98,77
Старші 60	-	-		-		-	-	-

Джерело: розраховано за звітністю Овруцької ОТГ.

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна зробити висновок, що найбільша частка працюючих має вік від 30 до 50 років – 67,0 %. Такий високий відсоток працівників даних вікових груп може свідчити про те, що на підприємствах громади спостерігається «старіння» персоналу, що підтверджується

відсутністю працівників віком від 18 до 30 років. Проте, за останні роки є позитивні тенденції щодо збільшення чисельності працівників віком від 18 до 30 років. Це вказує на пошуки робочих місць сільської місцевості та на розвиток аграрного підприємництва в Овруцькій громаді.

Наразі при наявних виробничих потужностях підприємства Овруцької об'єднаної територіальної громади не в повному обсязі укомплектовані працівниками. Віковий склад працівників – чоловіки від 28 до 57 років, жінки від 35 до 48 років.

Необхідно відмітити, про деяке покращання якості трудових ресурсів у підприємствах громади за рівнем освіти (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Якісний склад трудових ресурсів за рівнем освіти у підприємствах
Овруцької об'єднаної територіальної громади**

Групи працівників	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-, п.с.	у %
Всього працівників з них:	18604	100	18390	100	18378	100	-226	98,79
середня спеціальна	3237	17,4	3292	17,9	3234	17,6	-3	99,9
середня	13488	72,5	13222	71,9	13214	71,9	-274	97,97
вища	1879	10,1	1876	10,2	1930	10,5	51	102,7

Джерело: розраховано за звітністю Овруцької ОТГ.

Так, у 2020 р. серед працівників, середній рівень освіти зменшився на 0,4 пункти структури, та зріс рівень вищої освіти та середньої спеціальної відповідно на 0,2 і 0,4 пункти структури. Отже, у пошуках робочих місць відбувається деяке покращання якості робочої сили громади. Найбільша частка працівників має трудовий стаж більше 20 років, це свідчить про підвищення якості персоналу, зайнятого за всіма видами економічної діяльності. Однак, за 2020 р. лише 16 осіб, які підвищили рівень кваліфікації, пройшли фахову підготовку та перепідготовку ще 9 осіб та 11 отримали одноразову допомогу по безробіттю для ведення підприємницької діяльності на загальну суму 99,9 тис. грн. та започаткували власну справу. Частка працівників з вищою освітою в сільськогосподарському виробництві району,

що становить 7,2 %, нижча, ніж в інших галузях економіки. Водночас в сільськогосподарських підприємствах радіаційно забруднених територій цей показник є ще нижчим, а саме – 5,7 %. Слід зазначити, що рівень освіти відіграє значну роль у забезпеченні високої продуктивності праці та позитивного значення чистого прибутку. В цілому підприємства і організації громади незабезпечені працівниками, про це свідчить баланс трудових ресурсів, таблиця 2.5.

Таблиця 2.5

Баланс трудових ресурсів

Категорії персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		У середньому за 3 роки	
	Потреба, осіб	Наявність, осіб	Потреба, осіб	Наявність, осіб	Потреба, осіб	Наявність, осіб	Потреба, осіб	Наявність, осіб
Працездатного населення, всього, в тому числі зайнятого:	18733	18604	18475	18390	18408	18378	18539	187457
В сільському господарстві	2164	2108	2100	2056	2062	2022	2108	2062
Промисловість (переробка)	1016	1003	988	967	930	919	978	963
Будівництво	248	213	204	192	200	184	217	196
Оптова й роздрібна торгівля	1340	1346	1360	1410	1584	1654	1428	1470
Готелі та ресторани	250	248	281	271	294	294	275	271
Транспорт і зв'язок	515	510	580	570	581	588	559	556
Фінансова діяльність	412	412	456	456	478	478	448	448
Державне управління	1250	1248	1211	1200	1100	1084	1187	1177
Освіта	750	741	745	728	745	735	747	734
Охорона здоров'я та соціальна допомога	1323	1310	1304	1294	1300	1286	1309	1297
Колективні, громадські та особисті послуги	465	465	488	488	496	496	483	483
Інші види діяльності	9000	9000	8758	8758	8638	8638	8799	8799

Джерело: розраховано за звітністю Овруцької ОТГ.

За даними таблиці 2.5, видно, що за видами економічної не всі підприємства громади забезпечені в повному обсязі працівниками різних категорій. Зокрема, не вистачає робочої сили у сільському господарстві, освіті, охороні здоров'я, на будівництві, переробній промисловості. Водночас, у підприємствах відбувається вивільнення працівників. Така ситуація пояснюється, як уже відмічалось, зменшенням сільськогосподарського та іншого

суспільного виробництва та вивільненням працівників низької кваліфікації. Адже, в умовах розвитку науково-технічного прогресу та впровадження у виробництво новітньої техніки та технологій потребує досвідчених та кваліфікованих працівників.

З економічної точки зору, це є позитивним, оскільки підприємства до кількості працюючих підходять за науково-обґрунтованими нормативами, але з соціальної сторони, це в більшості сільське населення, яке залишилося без роботи.

2.3. Ефективність використання трудових ресурсів громади

В умовах ринкової економіки для будь-якого окремого підприємства, або громади загалом важливого значення набувають показники ефективності використання персоналу, які визначаються рівнем його продуктивності. Продуктивність праці є чинником, який використовуються для внутрішніх інформаційних потреб оперативного управління виробництвом в тій чи іншій галузі громади, а також для визначення корисної вигоди, що очікується в грядущому. Кожне підприємство, організація, які здійснюють діяльність на території громади характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може зростати або знижуватися під дією різноманітних особистих, виробничих, соціальних, техніко-технологічних факторів.

Розглянемо продуктивність праці працівників зайнятих у сільському господарстві, переробній промисловості та будівництві. Саме за такими видами діяльності є інформаційні дані. За даними рисунка 2.3 видно, що у підприємствах аграрного сектора, на будівництві та переробній промисловості склалася тенденція до зростання продуктивності праці. Проте, таке підвищення відбувалося повільними темпами через кризові явища в економіці громади.

Доходи населення є сукупністю грошових коштів та натуральних виплат спрямованих на підтримку фізичного, розумового, морального,

економічного, психологічного та інтелектуального стану людини і на задоволення її потреб.

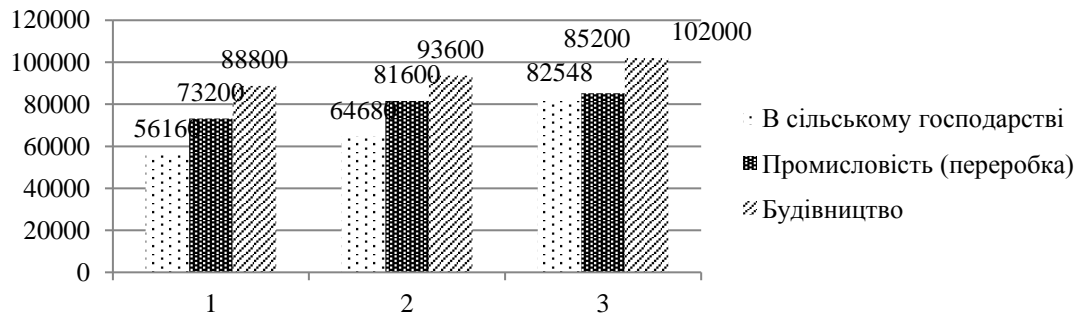


Рис. 2.3. Рівень продуктивності праці за основними видами економічної діяльності Овруцької ОТГ, грн

Джерело: побудовано за даними Овруцької ОТГ.

Основним джерелом формування доходів населення є оплати праці, виплати соціальних фондів, підприємницькі доходи, доходи від особистих підсобних господарств та інші джерела. Розрахунково структура доходів населення ОТГ має наступний вигляд:

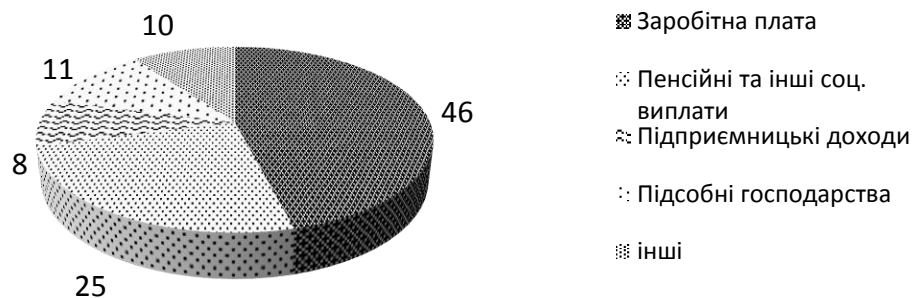


Рис. 2.4. Структура доходів населення Овруцької ОТГ, %

Джерело: побудовано за звітністю Овруцької ОТГ.

Як видно із діаграми основним джерелом доходів громадян є заробітна плата. Виконавчими органами селищної ради, суб'єктами підприємницької діяльності вживалися необхідні організаційні, економічні та адміністративні заходи, спрямовані на посилення впливу заробітної плати, як стимулятора економічного розвитку та мотивації самих працівників. Це сприяло збільшенню середньомісячної заробітної плати у всіх сферах економічної діяльності.

Рівень середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Середньомісячна заробітна плата працівників Овруцької ОТГ за галузями та видами діяльності (грн)

Галузі та види діяльності	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018, у %
В сільському господарстві	4680	5390	6879	147,0
Промисловість (переробка)	6100	6800	7100	116,4
Будівництво	7400	7800	8500	114,9
Оптова й роздрібна торгівля	8034	8560	9112	113,4
Готелі та ресторани	6000	6250	6500	108,3
Транспорт і зв'язок	6900	7130	7460	108,1
Фінансова діяльність	8400	9100	10120	120,5
Державне управління	7350	8000	8745	118,9
Освіта	5890	7130	8439	143,2
Охорона здоров'я та соціальна допомога	5320	6840	7850	147,6
Колективні, громадські та особисті послуги	8000	9000	9970	124,6
Інші види діяльності	5800	6300	6870	118,4

Джерело: розраховано за даними Овруцької ОТГ.

За даними таблиці видно, що рівень заробітної плати має тенденцію до зростання за всіма видами діяльності. Проте, найбільше зростання спостерігається у сільському господарстві, освіті, охороні здоров'я, колективних, громадських та особистих послугах. Така ситуація пояснюється, зростанням заробітної задля втримання працівників у необхідних видах діяльності, оскільки за попередні роки спостерігався відтік робочої сили,

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОВРУЦЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Формування стратегії кадрового забезпечення Овруцької об'єднаної територіальної громади

Для визначення основних чинників впливу на стратегічний розвиток кадрового забезпечення громади на період до 2025 р. було проведено SWOT-аналіз (. Вибір стратегії розвитку зумовлений поєднанням сильних і слабких сторін, що характеризують соціально-економічне положення Овруцької об'єднаної територіальної громади. Вдала стратегія розвитку здатна примножити внутрішній потенціал селищ і за рахунок використання зовнішніх можливостей зміцнити їх положення на локальному ринку. На основі SWOT-аналізу визначені зовнішні можливості і загрози, а також внутрішні сильні і слабкі сторони. Результати проведеного аналізу в Овруцькій об'єднаній територіальній громаді свідчать про наявність позитивних і негативних факторів впливу на стратегічний розвиток кадрового забезпечення, поєднання дії яких ставить дану громаду перед необхідністю альтернативного вибору стратегії розвитку.

До основних зовнішніх можливостей, які сприяють кадровому забезпеченню, можна віднести: 1) стабілізацію соціально-політичної ситуації в країні; 2) наявність сировинних зон (сільськогосподарської, лісгосподарської) для залучення іноземного та вітчизняного капіталу; 3) забезпеченість земельними ресурсами всіх особистих селянських господарств.

До зовнішніх загроз слід віднести: 1) відтік молоді до міського і обласного центрів; недостатній рівень фінансування соціальної

інфраструктури; небезпечна екологічна ситуація (радіаційно-забруднені території).

Відносно внутрішніх чинників, то до сильних сторін кадрового забезпечення громади віднесено: 1) демократичність і прозорість в роботі органів місцевого самоврядування; 2) відсутність соціальних конфліктів серед громади; 3) наявність рекреаційного потенціалу; 4) забезпеченість транспортним сполученням із міським та обласним центрами; 5) достатній рівень розвитку соціальної інфраструктури (забезпеченість громади медичними, освітніми і культурними послугами).

До слабких сторін належать: 1) проблема забезпечення якісною питною водою; 2) незакінчена газифікація сіл; незадовільний стан селищних вулиць і доріг; 3) низький рівень підприємницької активності і самоорганізованості жителів; 4) відсутність робочих місць за певними професіями на території громади; 5) відсутність ринку збуту.

Вибір типу стратегії зображено на рис. 3.1.

		Зовнішні чинники	
		можливості (O)	загрози (T)
Внутрішні чинники	сильні сторони (S)	<p>Очікування: S+O</p> <p>↓</p> <p>Стратегія стійкого розвитку</p>	<p>Очікування: S+T</p> <p>↓</p> <p>Стратегія диверсифікації</p>
	слабкі сторони (W)	<p>Очікування: W+O</p> <p>↓</p> <p>Стратегія розвитку ринку</p>	<p>Очікування: W+T</p> <p>↓</p> <p>Стратегія виживання</p>

Рис. 3.1. Стратегічний розвиток кадрового забезпечення Овруцької ОТГ

Джерело: власні дослідження.

При поєднанні зовнішніх можливостей і внутрішніх сильних сторін (S+O) кадрового забезпечення Овруцької ОТГ слід очікувати на найкращий можливий сценарій. Формується позитивний мікроклімат у соціальній і економічній сферах життя, що забезпечує підвищення інвестиційної і підприємницької активності населення, розвиток виробничої, соціальної, туристичної інфраструктури, що у перспективі забезпечить підвищення рівня життя громади, розвиток малого і середнього бізнесу, створення нових робочих місць та підвищення якості надання послуг. Для підтримки малого бізнесу та кредитування господарюючих аграрних суб'єктів функціонують кредитна спілка «Овручани», відділення ЗАТ «Полікомбанк», ВАТ «Ощадбанк», АППБ «Райфайзен банк Аваль», ВАТ «Приватбанк», банк «Надра». Діють страхові компанії НАСК «Оранта», ВАСК «Гарантія», Українська пожежно - страхова компанія, ЗАТ СК «Провідна».

Станом на 01.10.2021 р. підприємствами району до бюджетів всіх рівнів сплачено податків та зборів на суму 28,3 млн.грн. Недоїмка по податковому боргу станом на 01.10.2013 року склала 522,1 тис.грн. – зменшилась з початку року більш ніж в 2 рази. Додатково до бюджетів сільських рад від сільськогосподарських товаровиробників району надійшло за 2013 р. 2733,4 тис. грн. власних доходів.

В районі проводилася систематична робота по виконанню Програми економічного і соціального розвитку у плані будівництва та ремонту об'єктів соціальної сфери аграрних підприємств: дитячих садочків, лазнів, пунктів громадського харчування тощо. Проведено поточні ремонти сільських закладів культури на загальну суму 46,5 тис. грн. за рахунок власних коштів та спонсорської допомоги.

Реальним стає відродження високотоварного сільськогосподарського виробництва, відновлення промислового виробництва, формування мережі

збуту продукції. Для реалізації зазначеного сценарію рекомендується обрати стратегію стійкого розвитку сільської територіальної громади.

Стратегія стійкого (або зрівноваженого) розвитку територіальної громади передбачає щонайліпше використання ресурсів і доходів для довгострокового розвитку конкурентоздатної, збалансованої з екологічними обмеженнями економіки територіальної об'єднаної громади на основі наявного економічного, соціального, демографічного, інтелектуального, природного, виробничого, ринкового потенціалів.

Ця стратегія ґрунтується на взаємоузгодженості і взаємодоповненні економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку. Реалізація стратегії стійкого розвитку передбачає досягнення соціальної рівності у доступі до суспільних благ, дотриманні паритету у використанні та відновленні економічних, соціальних та екологічних функцій природних ресурсів, модернізацію виробництва у такій спосіб, що дозволяє звести до мінімуму екологічні загрози. При формуванні економічної політики обов'язково враховуються соціальні, демографічні, економічні та екологічні цілі, що системно спрямовуються на підвищення якості життя громади.

Поєднання внутрішніх сильних сторін і зовнішніх загроз (S+T) може призвести до розвитку тіньового бізнесу і підвищення рівня самоорганізованості окремих груп громади. В цих умовах необхідно використовувати маркетинговий інструментарій з метою оптимізації наявного природного і економічного потенціалу (розвивати зелений і сільський туризм, спортивні і дитячі гуртки і т.п.). Найприйнятнішим варіантом для розвитку сільської територіальної громади у цій ситуації може стати стратегія диверсифікації діяльності суб'єктів виробничої і соціальної сфери. Така стратегія дозволяє повніше насичувати ринки товарами і послугами, замінити застарілі товари новими, підвищувати ефективність виробництва, підвищувати зайнятість за рахунок створення нових робочих місць. Диверсифікація сприяє витісненню імпоротної продукції, більш рівномірному надходженню доходів у регіональний бюджет за відповідними

періодами року, збільшенню річної маси прибутку у господарюючих суб'єктів. Проте ця стратегія не вирішує екологічних проблем територіальної громади.

В умовах поєднання внутрішніх слабких сторін і зовнішніх можливостей (W+O) територіальної громади відбудеться входження на ринок нових господарюючих суб'єктів, проте з метою подолання внутрішніх негативних тенденцій необхідне поглиблення партнерства приватного бізнесу і органів місцевого самоврядування в економічному розвитку. Для даного сектору запропоновано стратегію розвитку ринку товарів і послуг. Така стратегія є системою ідей, поглядів, напрямів та ключових заходів щодо формування кон'юнктури ринку з урахуванням місцевих підприємницьких інтересів та соціально-економічних потреб місцевої громади. Ключові можливості розвитку території громади в такому випадку будуть пов'язані з посиленням ролі ринкових відносин, що не завжди відбуватиметься в суспільних інтересах.

В умовах поєднання внутрішніх слабких сторін і зовнішніх загроз (W+T) територіальної громади слід очікувати на найгірший можливий сценарій. Буде спостерігатися подальший занепад економіки, неспроможність і демотивація розвитку місцевого підприємництва, занепад виробничої інфраструктури, високий рівень зносу основних фондів об'єктів соціальної інфраструктури, несплата податків, неналежне використання рекреаційного потенціалу, відтік постійно проживаючого населення до більш екологічнобезпечних і облаштованих місць. За таких умов бажаною є стратегія виживання. Стратегію виживання використовують насамперед у кризових ситуаціях, коли основні виробничі і соціальні фонди застаріли, відсутня належна конкуренція, зменшуються масштаби або взагалі відсутня підприємницька діяльність, проблема виходу на ринки, відсутня можливість працевлаштування на території громади. Стратегію виживання нерідко поєднують із стратегією прориву, яка спрямована на створення якісно нової моделі розвитку у всіх сферах життя, яка ґрунтується на інтелектуальній

економіці і передбачає потік інновацій, постійне технологічне вдосконалювання, виробництво й експорт високотехнологічної продукції з дуже високою додатковою вартістю. Основний дохід до місцевого бюджету створюватиметься за рахунок інтелекту новаторів і науковців, розвитку інформаційної сфери, а не матеріального виробництва і концентрації ресурсів. Здійснення такої стратегії вимагає величезних витрат капіталу, значного вливання інвестицій, принципово нової якості управлінських кадрів, особливої підтримки держави, що нерідко пов'язано із ризиками та не є реальним за сучасних умов.

Отже, оптимальною стратегією кадрового забезпечення Овруцької об'єднаної територіальної громади слід визнати стратегію стійкого розвитку, як таку, що найбільше відповідає економічним, соціальним, екологічним та іншим інтересам даної громади.

3.2. Оптимізація чисельності трудових ресурсів громади

Основні соціально-економічні показники розвитку Овруцької об'єднаної територіальної громади протягом тривалого періоду підтверджують про дефіцит робочої сили, тому доцільним було б провести дослідження кадрового забезпечення громади на основі економіко-математичного моделювання.

Математичні моделі дають змогу встановити оптимальну кількість працівників за видами діяльності громад, а також вибрати з можливих варіантів найкращу схему формування кадрового потенціалу.

Мета економіко-математичної задачі полягає у визначенні кількості працівників для виконання виробничих програм підприємств громади.

Задача розв'язується за двома критеріями:

- 1) мінімізація кількості працівників підприємств, цільова функція за яким має такий вигляд:

$$\min \sum_{r \in R} x_r, \quad (3.8),$$

2) максимальне виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника знаходимо за виразом функції:

$$\max \left(\sum_{j \in T} c_j x_j - \sum_{l \in RYGY S} d_l x_l \right), \quad (3.9),$$

Для запису структурної економіко-математичної моделі задачі прийняті такі позначення:

R – середньоорічна чисельність працівників, зайнятих у виробництві, тис. осіб

T – виробництво валової продукції, тис. грн.;

G – продукція з розрахунку на одну особу в підприємствах, тис. грн;

S – площа сільськогосподарських угідь, що припадає на одного працівника у сільськогосподарських підприємствах, тис. га;

P – середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.

Структурна економіко-математична модель задачі:

за обмежень:

$$x_t = N_t; \quad t \in T, \quad (3.10),$$

(виробництва продукції з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь у підприємствах, тис. грн);

$$\sum_{r \in R} a_{rgp} x_r + \sum_{s \in S} a_{sgp} x_s - \sum_{t \in T} v_{tgp} x_t \geq 0; \quad g \in G; \quad p \in P. \quad (3.11),$$

(продукція сільського господарства з розрахунку на одну особу в сільськогосподарських підприємствах, тис. грн);

$$\sum_{i \in R} \alpha_i x_i - \sum_{j \in R} \beta_j x_j \leq 0, \quad (3.12),$$

(площа сільськогосподарських угідь, що припадає на одного працівника у сільськогосподарських підприємствах, тис. га)

$$N_{s, \min} \leq x_s \leq N_{s, \max}; \quad s \in S \quad (3.13),$$

(середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.);

$$x_j \geq 0; \quad j \in RYTYGY SYP \quad (3.14),$$

З метою визначення забезпеченості трудовим потенціалом, а також виявлення надлишку чи нестачі у працівниках у кожному підприємстві складають баланс трудових ресурсів. Основними статтями балансу є запаси праці, що розраховуються у людино-годинах, а також потреба у додаткових ресурсах. Така організація праці в підприємстві, на наш погляд, є надзвичайно ефективною, оскільки дає змогу визначити щомісячну та щорічну потребу в працівниках і таким чином підвищувати обсяги випуску сільськогосподарської продукції, раціонально використовувати трудовий потенціал й у результаті одержувати більші прибутки. Врахування в математичній моделі умов, описаних вище, в їхній взаємообумовленості та взаємозв'язку дало змогу визначити оптимальну кількість працівників для виконання виробничої програми підприємств громади. За результатами моделювання, отримано орієнтовну чисельність працівників за різними видами діяльності Овруцької об'єднаної територіальної громади (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогнозований баланс трудових ресурсів

Категорії персоналу	2020 р.		Прогноз 2025 р.		Прогноз 2025 р. до значення 2020 р.	
	Потреба, осіб	Наявність, осіб	Потреба, осіб	Наявність, осіб	Потреба, осіб	Наявність, осіб
Працевдатного населення, всього, в тому числі зайнятого:	18408	18378	18876	18656	248	278
В сільському господарстві	2062	2022	2102	2051	40	29
Промисловість (переробка)	930	919	1008	964	78	45
Будівництво	200	184	249	212	49	28
Оптова й роздрібна торгівля	1584	1654	1690	1688	106	34
Готелі та ресторани	294	294	312	306	18	12
Транспорт і зв'язок	581	588	610	604	29	16
Фінансова діяльність	478	478	512	508	34	30
Державне управління	1100	1084	1102	1092	2	8
Освіта	745	735	769	741	24	6
Охорона здоров'я та соціальна допомога	1300	1286	1324	1292	24	6
Колективні, громадські та особисті послуги	496	496	500	498	2	2
Інші види діяльності	8638	8638	8700	8700	62	-

Джерело: розраховано за звітністю Овруцької ОТГ.

Укомплектування кадрів до прогнозованої кількості працівників у підприємствах Овруцької об'єднаної територіальної громади дозволить отримати максимальне виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника.

3.3. Механізми реалізації запропонованих заходів та їх ефективність

Основне завдання економістів у сфері трудової діяльності – планування ефективного використання трудових ресурсів із одночасним забезпеченням зростанням валової доданої вартості та раціональним використанням ресурсів протягом року. Робота з кадрами у підприємстві – одна із головних господарських складових підвищення ефективності використання трудові ресурси у підприємстві. Вона вимагає насамперед планомірності та правильності дій, уміння протиставити калейдоскопу першочергових та інших справ, які щоденно оточують суб'єктів господарської діяльності, твердий, попередньо підготовлений план.

Трудовий потенціал є головним джерелом розвитку економіки, а саме майстерність, освіта, підготовка та мотивація діяльності трудових ресурсів. Склад трудових ресурсів підприємства формується й змінюється під впливом внутрішніх (характер, технології, організація виробництва) і зовнішніх (характер ринку праці, демографічні процеси та ін.) чинників.

Основними завданнями кадрової політики сільськогосподарських підприємств Баранівського району є на плановий (2015 р.) рік є: 1) формування кадрового потенціалу; 2) удосконалення принципів та методів добору; 3) обґрунтування форм і видів навчання та розташування кадрів; 4) організація профорієнтацій та перепідготовки кадрів персоналу, проведення атестації та оцінки рівня кваліфікації; 5) підвищення кваліфікації персоналу та освітнього рівня персоналу; 6) аналіз плинності кадрів. Для підвищення

ефективності кадрової політики слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом які зображені на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Напрями забезпечення ефективної зайнятості трудових ресурсів у підприємстві

Джерело: власна розробка на основі джерела [21].

У трансформаційній економіці менеджери підприємств повинні звертати особливу увагу на вказані чинники, що впливають на персонал підприємства, бо від цього залежать результат роботи колективу і його конкурентоспроможність на ринку.

Підвищені вимоги висуваються до таких ділових якостей керівника, як завзятість, рішучість, лідерство, товарицькість, здатність впливати на інших людей, новаторство, упевненість, організованість та інші, а також до його моральних якостей, що повинні відповідати прийнятим у суспільстві етичним нормам поведінки, загальній культурі підприємства і свідчити про його соціальну відповідальність.

Значну роль відіграє мотивація, яка є процесом, який спонукає окрему людину або групу людей на досягнення цілей організації. Мотивація трудової діяльності є складним, але відносно стійким процесом, який обумовлено відповідними особистісними характеристиками працівника, а також певною необхідністю щодо задоволення її повсякденних потреб, які відповідають зовнішнім умовам в процесі діяльності.

Найефективнішим засобом мотивації є публічна, висока оцінка виконаної роботи, вмінь та компетентності членів колективу. Від того, наскільки правильно організована система мотивації праці у підприємстві, значною мірою залежить ефективність праці трудового колективу, а значить, і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку.

Ефективність управління працівника підприємств і організацій в Овруцькій ОТГ визначається ступенем реалізації загальних їх цілей. Управління мотивацією персоналу підприємств і організацій громади можна поділити на два рівні: перший – передбачає оцінку загальної продуктивності трудових ресурсів і визначення «окремих вузьких місць» на підприємстві, планування та здійснення організаційних заходів, які спрямовані на підвищення раціональності та ефективності.

Отже, трудові ресурси – основна продуктивна сила об'єднаних територіальних громад. Розміри, структура та якість, а також забезпеченість і ступінь їх використання мають вирішальний вплив на підвищення ефективності діяльності підприємств громади і їх конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розвиток і зміцнення економіки об'єднаних територіальних громад та розв'язання соціально-економічних проблем населення, які проживають на таких територіях є можливим лише за умови формування ефективної стратегії кадрового забезпечення. Кадрова стратегія є системною роботою з персоналом, щодо його згуртованості, відповідальності до виконання встановлених завдань з проявом високої продуктивності, що в сукупності забезпечить реалізацію намічених планів підприємства, або громади загалом. Крім того, трудовий потенціал повинен володіти власними цільовими настановами. Продуктивність праці трудового потенціалу підприємств найчастіше відзначається тим, наскільки особистісні цілі кожного працівника відповідають стратегічним та оперативним цілям підприємства, організації та громади.

Провідною галуззю економіки громади є сільське господарство, частка якого в структурі економіки становить 71,7%. Всього в районі зареєстровані та працюють 45 сільськогосподарських формувань, в тому числі 12 господарських товариств, 2 виробничі кооперативи, 5 приватних підприємств, 26 фермерських господарств. У районі використовується 40,35 тис. га сільськогосподарських угідь (51,59 % в структурі загального земельного фонду ОТГ), з них 85% – ріллі, 12% – пасовищ, 2% – сіножатей, 1% – багаторічних насаджень. У загальній структурі валового виробництва сільського господарства частка рослинництва становить 72,8%, тваринництво – 27,2%.

Найбільшими підприємствами зі статусом юридичної особи ОТГ є: ПрАТ «Говкачівський ГЗК (видобування та збагачення кварцитів), Овруцький щебзавод (видобування граніту та виробництво щебеню гранітного), ТОВ «Овручліспром (переробка деревини, виробництво пиломатеріалів), ТОВ «Ліспром Україна» (переробка деревини, виробництво пиломатеріалів), ДП «Овруцький лісгосп» (ведення лісового господарства та лісопереробка), ДП «Словечанський лісгосп» (ведення лісового господарства та лісопереробка), СТОВ «Раківщинське», ТОВ «Великофоснянське», ТОВ «РайзПолісся» (виробництво сільськогосподарської продукції). У зазначених

підприємствах обсяги виробництва продукції мають тенденції до щорічного зростання.

Чисельність населення об'єднаної територіальної громади станом на 01 січня 2021 р. становить 34834 осіб. У тому числі м. Овруч 16141 осіб, сільське населення становить 18693 особи, у статевій структурі переважають жінки -54,18%, чоловіки становлять 45,82 %. У віковій категорії переважають особи середнього віку (16-59рр.) – 52,76%, старшого за працездатний вік населення є – 29%, дітей – 19%.

Упродовж останніх декількох років ситуація на ринку праці є стабільною. Суб'єктами підприємницької діяльності створювались нові робочі місця, відкривались нові виробництва, жителі громади займались підприємницькою діяльністю, в тому числі особистими підсобними господарствами. Це у певній мірі сприяло оздоровленню ситуації на ринку праці. Тільки упродовж 2020 р. у ОТГ створено близько 30 робочих місць, в тому числі за рахунок започаткування підприємницької діяльності. Однак жителів громади не завжди задовольняють вільні вакансії, як правило робітничих спеціальностей, і вони виїждять у інші регіони України та до зарубіжних країн на заробітки.

Стратегія стійкого (або зрівноваженого) розвитку територіальної громади передбачає щонайліпше використання ресурсів і доходів для довгострокового розвитку конкурентоздатної, збалансованої з екологічними обмеженнями економіки територіальної об'єднаної громади на основі наявного економічного, соціального, демографічного, інтелектуального, природного, виробничого, ринкового потенціалів. Реалізація стратегії стійкого розвитку передбачає досягнення соціальної рівності у доступі до суспільних благ, дотриманні паритету у використанні та відновленні економічних, соціальних та екологічних функцій природних ресурсів, модернізацію виробництва у такій спосіб, що дозволяє звести до мінімуму екологічні загрози. При формуванні економічної політики обов'язково враховуються соціальні, демографічні, економічні та екологічні цілі, що системно спрямовуються на підвищення якості життя громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амбросов В.Я. Забезпечення державної підтримки сільськогосподарського виробництва в умовах членства України у СОТ. Економіка АПК. 2010. № 2. с.15-24.
2. Андрєєва Г.І. Економічний аналіз. К.: Знання, 2008. 263с.
3. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: [Підручник. - 2-ге вид., доп. і перероблене] К.: КНЕУ, 2002. 624с.
4. Артиш В. І. Організаційно-економічні передумови формування ринку екологічно чистої продукції в Україні. Економіка АПК. 2010. № 2. с.117-120.
5. Атамас П.Й. Управлінський облік: [Навч. посібн.]. Д.-К. : Центр учбов. літ-ри, 2006. 440 с.
6. Безкровний А.В. Розвиток інфляційного процесу в Україні. Економіка АПК. 2010. № 1. с.77-78.
7. Березівський П.С. Напрями інтенсифікації розвитку сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2010. № 6. с.18-25.
8. Бондар О.В. Державне регулювання ринку зерна як умова його стабільності. Агроінком. 2005. № 8. С. 2-5.
9. Бондарчук М.Ю. Роль цінового механізму на ринку сільськогосподарської техніки. Економіка АПК. 2010. № 4. с.94-99.
10. Ботигіна О. Правове забезпечення реалізації сільськогосподарської продукції тасировини за допомогою оптового ринку сільськогосподарської продукції. Підприємництво, господарство і право. 2005. – №7. С. 91-94.
11. Богиня Д.П., Грیشнова О.А. Основи економіки праці. [Навч. посіб.]. К.: Знання. Прес, 2000. 313 с.
12. Бухгалтерський облік в Україні. [Навч. посіб.] За ред. Р.Л. Хом'яка. - 3-те вид., доп. і переро. - Львів: Національний університет "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ" Інституту післядипломної освіти), "Інтелект-Захід", 2005. 912 с.
13. Греджева Т.В. Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємств малого бізнесу Запорізької області. Економіка АПК. 2010. № 5. с.53-60.
14. Гришко Н. Місце процесу управління витратами в діяльності промислового підприємства. Економіст. 2006. №11. С.68-69.

15. Драган О.І. Удосконалення методики формування витрат на виробництво продукції (послуг) на підприємствах м'ясної промисловості / О.І. Драган // Економіка, фінанси, право. 2006. № 2. С. 11-15.

16. Духновський М.В. Теоретичні основи формування кадрової стратегії об'єднаних територіальних громад. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 червня 2021 року. Житомир : Поліський національний університет, 2021. С. 200-205.

17. Духновський М. В. Напрями забезпечення ефективної зайнятості трудових ресурсів овруцької об'єднаної територіальної громади. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2021. С. 96-99.

18. Духновський М. В. Оцінка зовнішнього середовища формування кадрового потенціалу овруцької об'єднаної територіальної громади. Студентські наукові читання – 2021: Матеріали Міжфакультетської студентської науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2021» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. у 2 томах. Т. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2021. С. 89-92.

19. Економіка аграрного підприємства: [Підруч. для екон. і технол. спец, аграр. вищ. навч. закл. I – II рівнів акредитації]. К.: Укр. Центр духов, культури, 2004. 396 с.

20. Економіка виробничого підприємства: [Навч. посіб.]. / За ред. Й.М.Петровича. 3-тє вид., випр. К.: Знання, 2002. 405с.

21. Економіка підприємств: [Навч. посіб.] / За ред. А.В.Шегди. 2-ге вид., стер. К.: Знання-Прес, 2002. 335с.

22. Економіка підприємства [Навч. посіб.] / За ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-е, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2003.

23. Забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України на внутрішньому і зовнішньому ринках: Наукова доповідь / [Трегобчук В.М., Пасхавер Б.Й., Бородіна О.М. та ін.]; за ред. акад. УААН В.М. Трегобчука, чл.-кор. УААН Б.Й. Пасхавера. - К.: Ін-т екон. та прогноз., 2007. 260 с.

24. Захарій О.Є. Ефективність виробництва рослинницької продукції в підприємствах різних форм господарювання. 2006. № 8. С. 72-75.

25. Іщенко О.В. Формування ринку продовольства в Україні: регіональний аспект. Агроінком. 2006. № 8. С. 10-13.

26. Кармазін В.А., Савицька О.М. Економічний аналіз: [Практикум. Навч. посіб.]. К.: Знання, 2007. 255с.
27. Кіктев І.П., Рисін Р.О. Економічна модель взаємодії господарського суб'єкта АПК із зовнішнім середовищем. Економіка АПК. 2010. № 2. с.61-63.
28. Климова Н. Оценка конкурентоспособности продовольственной продукции. АПК: экономика, упр. 2005. № 2. С. 51-56.
29. Ковальчук М.І. Економічний аналіз діяльності підприємств АПК. [Підручник для економічних спеціальностей ВНЗ]. - К.: КНЕУ, 2005. – 390с.
30. Литвинова О.М., Даниленко М.Ф. Техніко-технологічна оснащеність сільськогосподарських підприємств та конкурентоспроможність продукції. Економіка АПК. 2010. № 10. с.39-41
31. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський нац. ун-т ім. В.О. Сухомлинського. 2017, Вип.20 С. 440-443
32. Михайлов О.М. Характеристика методичних підходів щодо формування витрат у сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2007. № 2. С. 101-106.
33. Мошенський С.З, Олійник О.В.. Економічний аналіз. [Підручник для ВНЗ / За ред. Бутинця Ф.Ф. - 2-е вид.]. Житомир: Рута, 2007 704с.
34. Олійник В.В. Особливості визначення конкурентоспроможності продукції. Економіка АПК. 2010. № 5. с.128-132.
35. Орлова В.К. Основи бухгалтерського обліку. [Навч. посіб. для ВНЗ (рек. МОН України).- 2-е вид.]. К.: ЦУЛ, 2008. - 296с.
36. Перебийте В.І., Світличина А.В. Удосконалення системи управління сільськогосподарським підприємством у ринкових умовах. Економіка АПК. 2010. № 7. с.17-23.
37. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати": затверджено наказом № 318 Міністерства фінансів України від 31 грудня 1999 р.
38. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємств. [Навч. посіб.].- 3-є вид. - К.: Знання, 2007 – 668с.
39. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип.9. С. 712–715.
40. Царенко О.М. Економічний аналіз діяльності підприємств в АПК. [Навч. посіб.]- 2-е вид. Сумы: Ун-тская кни га, 2010. 240с.

ДОДАТКИ

Додаток А

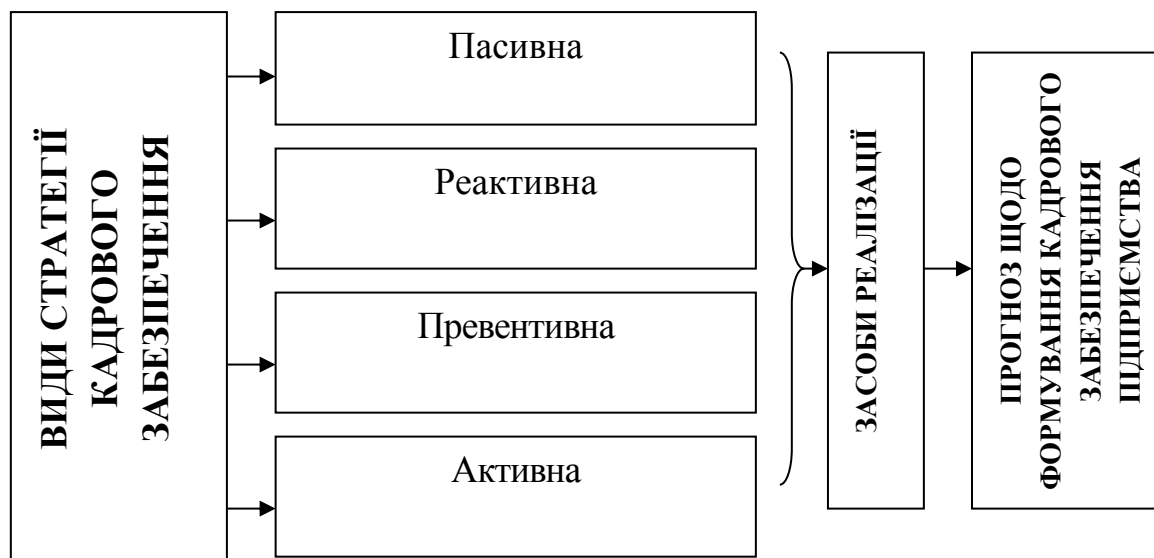
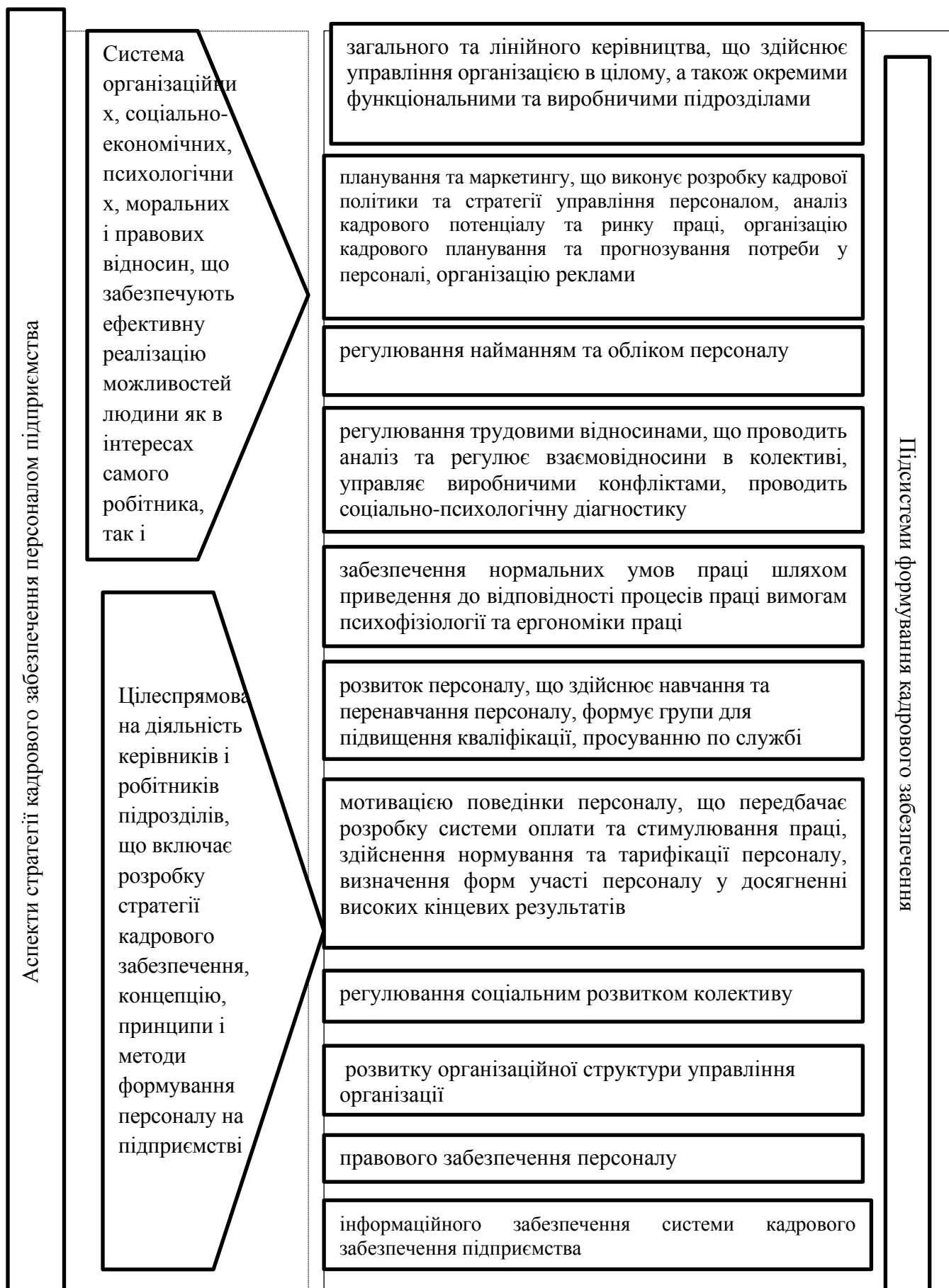


Рис. Види стратегії кадрового забезпечення та визначення прогнозу формування кадрового потенціалу

Джерело: власна розробка [15, С.64].

Додаток А1 Основні складові кадрової стратегії.



Додаток А2



Рис. Методи формування кадрової стратегії

Джерело: розроблено за [5, с. 96].

Додаток А3

Класифікація кадрових стратегій

Класифікаційна ознака	Стратегічна кадрова альтернатива
В залежності від рівня витрат на персонал та вимог до його якості	Розвиток кадрового потенціалу Оптимізація кадрового потенціалу Скорочення витрат на управління персоналом
В залежності від орієнтації системи управління знаннями	Стратегія, орієнтована на особисті знання Стратегія, орієнтована на колективне знання:
В залежності від створення та формалізації організаційних знань	Стратегія, орієнтована на соціалізацію Стратегія, орієнтована формалізацію
За способом стимулювання професійного розвитку персоналу	Соціально-орієнтована стратегія Індивідуально-орієнтована стратегія

Додаток А4

Етапи проектування кадрової стратегії

Назва етапу	Цілі роботи з персоналом	Заходи
1. Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації.	1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації. 2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. 3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
2. Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін. 2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників. 3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.

3.Моніторинг персоналу	Розробка діагностики та прогнозування ситуації процедур та кадрової	1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу. 2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. 3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. 4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.
------------------------	---	--

Джерело :[7, С 416]

Додаток Б

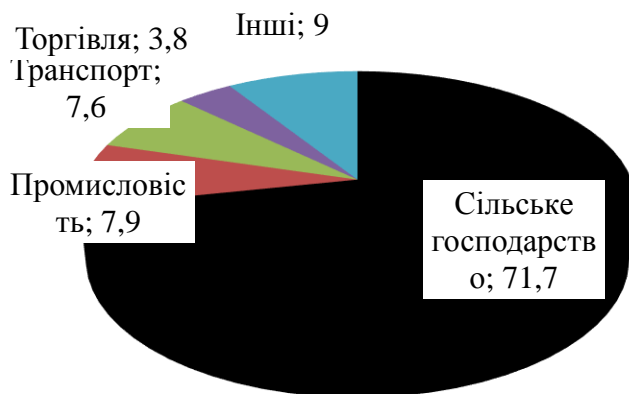


Рис. Галузева структура економіки громади, %

Додаток Б1

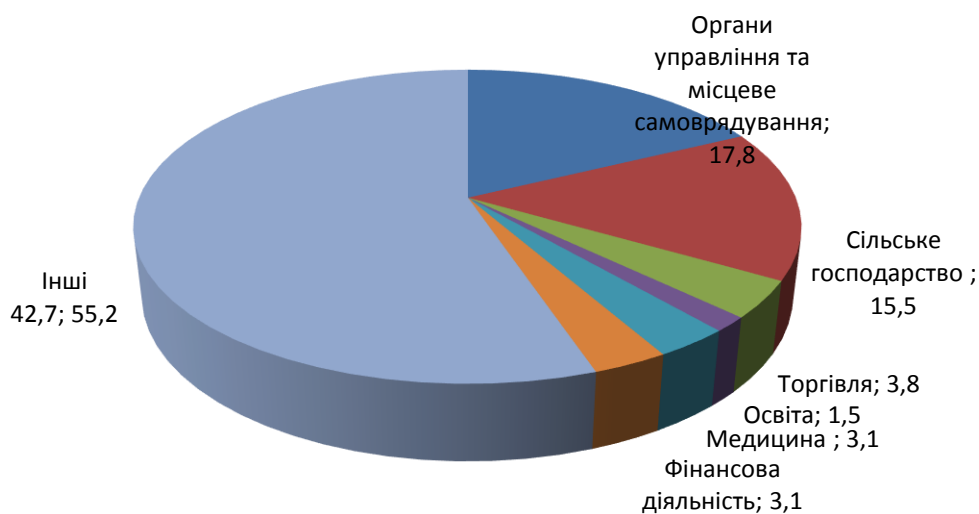


Рис. Розподіл юридичних осіб ОТГ за видами діяльності, %

Додаток Б2

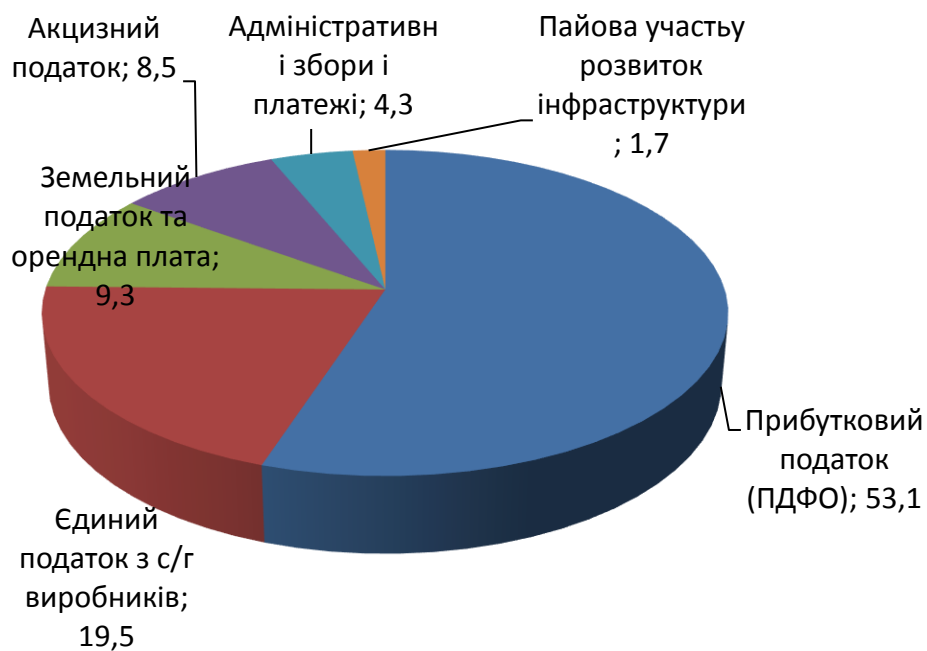


Рис. Структура дохідної частини бюджету громади, %

Додаток Б3

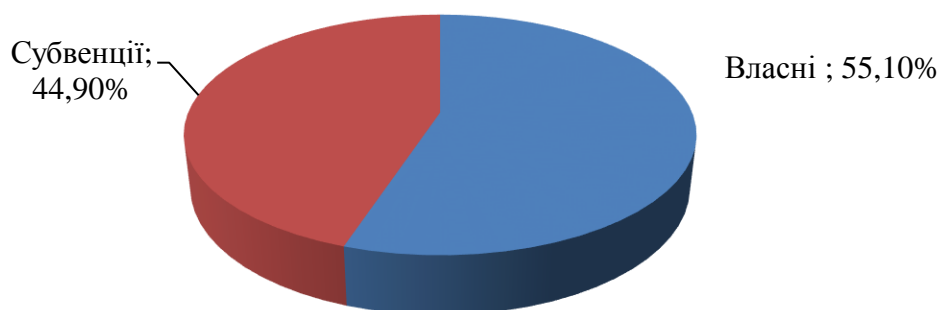


Рис. Структура бюджету ОТГ за надходженнями

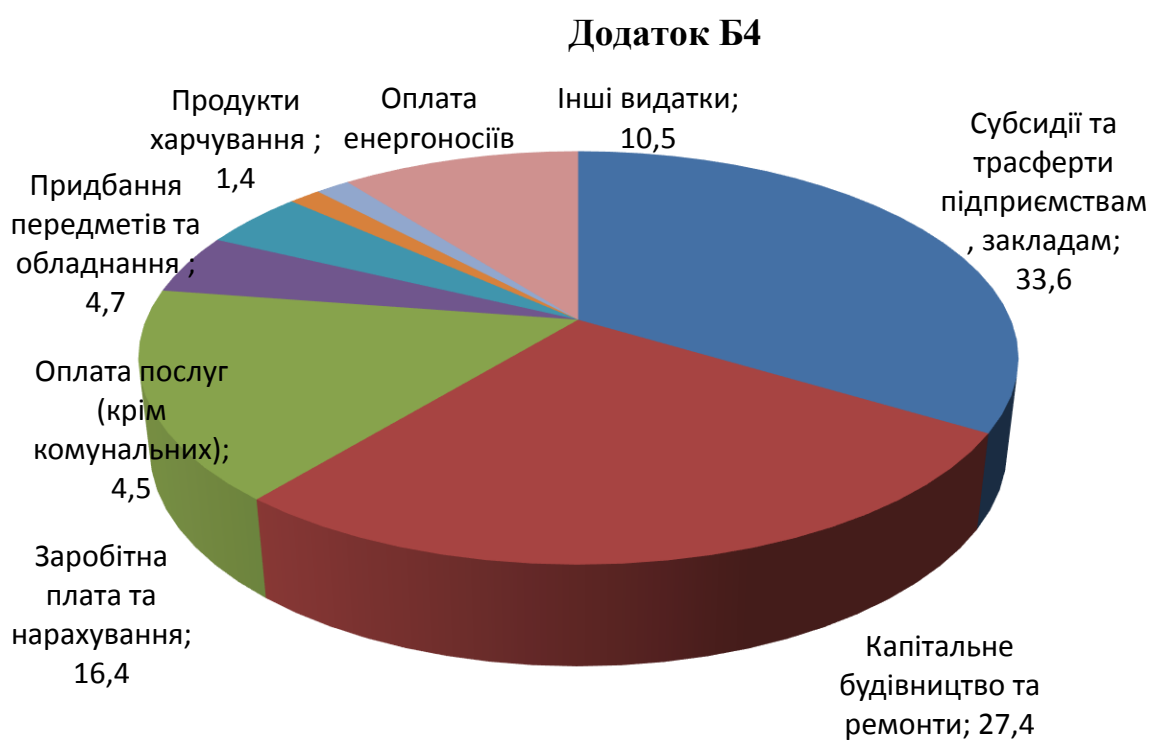


Рис. Розподіл бюджету Овруцької ОТГ за статтями видатків, %

Додаток Б5

Структура економіки громади та розвиток головних секторів

Галузь	Одиниця виміру	Громада	Житомирська область
Сільське господарство	%	74,1	70,3
Промисловість	%	-	7,9
Транспорт		3,9	3,8
Торгівля	%	8	3,7
Послуги	%	3	0,2
інші	%	11	14,0
Всього	%	100	100

Додаток Б5

Стратегія розвитку Овруцької громади до 2027 року

SWOT -аналіз Овруцької громади

Таблиця 4. Фактори SWOT Овруцької громади (за результатами засідання робочої групи 07 червня 2018 року)

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вигідне географічне розташування, сусідство з Республіка Білорусь 2. Велика кількість населення (найбільша ОТГ в області) 3. Зручне транспортне сполучення (близькість до міжнародної траси, залізничний вузол) 4. Наявність історичних пам'яток 5. Наявність корисних копалин (каврцит, пісок, щебінь, граніт, пірофіліт) 6. Велика частка лісів та вільних с/г угідь 7. Наявність водних ресурсів 8. Прогресивна та дієва місцева влада 9. Підприємливість населення 10. Розвинута мережа закладів позашкільної освіти 11. Наявність міст – побратимів (Польща, Німеччина, Білорусь) 12. Забезпеченість території електроенергією та телекомунікацій зв'язком. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень безробіття. 2. Низький об'єм внутрішніх та зовнішніх (іноземних) інвестицій. 3. Погана якість доріг. 4. Низька середня зарплата у порівнянні з середньою по Україні. 5. Скорочення кількості населення, виїзд молоді за кордон і до великих міст України. 6. Відсутність інтернету у сільській місцевості. 7. Мала кількість зон для дитячого відпочинку. 8. Зanedбаність історичних пам'яток. 9. Нерозвинений муніципальний транспорт. 10. Занепад галузі сільського господарства. 11. Зanedбані водойми.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічне зростання в державі, підтримка регіонального розвитку і МСБ. 2. Участь у проєктах МТД, у т.ч. із розвитку туризму. 3. Підвищення попиту на продукцію галузі рільництва і тваринництва на світовому ринку, екопродукцію. 4. Утримання євро інтеграційного курсу, підвищення заінтересованості зовнішніх інвесторів, завершення розпочатих інвестиційних проєктів. 5. Збільшення квот на вивіз с/г продукції до ЄС. 6. Програми доступного житла та ін. в рамках підтримки молодих сімей. 7. Включення історичного Овручав загальноукраїнські і європейські туристичні маршрути. 8. Зростання популярності «зеленого», історичного та релігійного туризму. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження військового конфлікту на Сході. 2. Нестабільність національної валюти. 3. Високий рівень корупції на національному рівні. 4. Прискорення зміни клімату, екологічні катастрофи. 5. Скорочення фінансування регіонального розвитку з державних ресурсів і коштів МТД. 6. Зменшення державної підтримки для закладів освіти і медицини 7. Згорання реформ. 8. Збільшення податкового тиску на бізнес.

SWOT-аналіз виявляє взаємозв'язки сформульованих факторів через SWOT матрицю та дозволяє визначити, як саме виявлені комбінації факторів впливають на вибір тої чи іншої стратегії, які «точки зростання» формують ті чи інші «кластери» комбінацій факторів SWOT, які конкурентні переваги території та зовнішні виклики мають стратегічне значення для Овруцької громади. Саме ці взаємозв'язки дозволяють сформулювати **порівняльні переваги, виклики і ризики**, які є основою для стратегічного вибору – формулювання стратегічних та операційних цілей розвитку громади на довгострокову перспективу. Суцільна лінія символізує сильний взаємозв'язок, пунктирна – слабкий.

Додаток Б6

Стратегія розвитку Овруцької громади до 2027 року

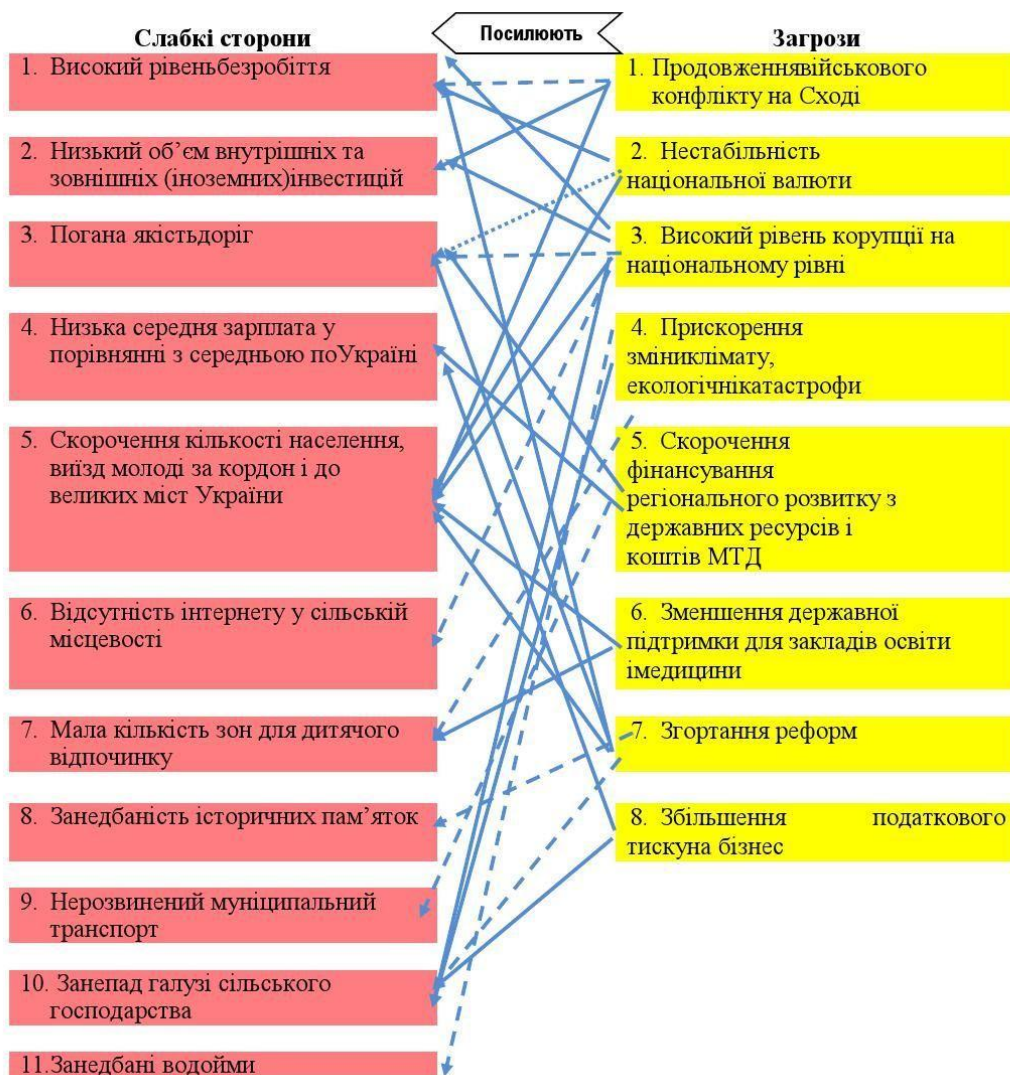
Взаємозв'язки факторів SWOT у секторі «Порівняльні переваги»



Додаток Б7

Стратегія розвитку Овруцької громади до 2027 року

Взаємозв'язки факторів SWOT у секторі «Виклики»



Взаємозв'язки факторів SWOT у секторі «Ризики»

Додаток Б8

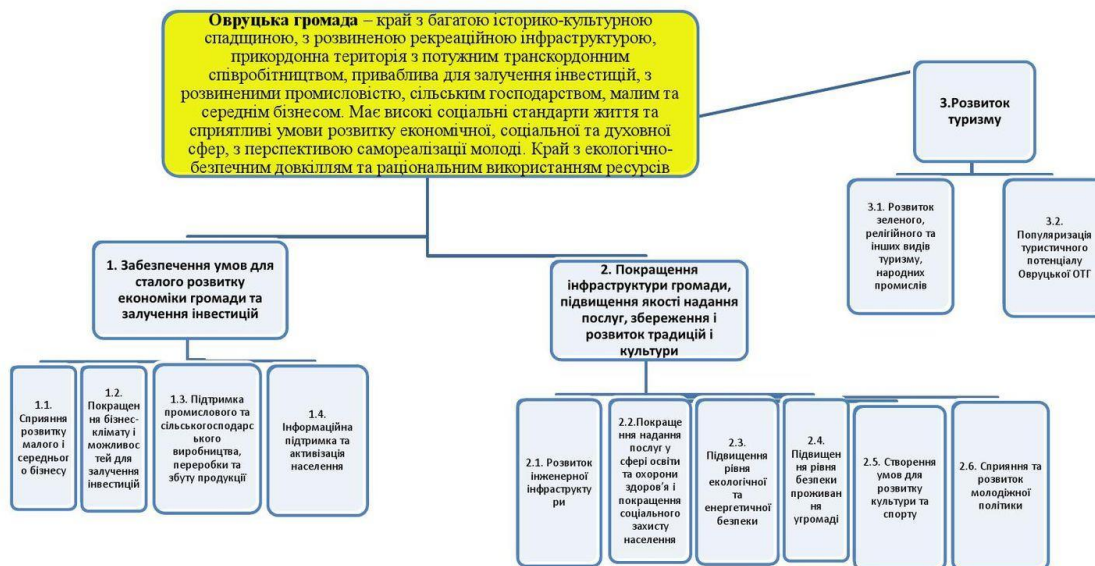


Рис. Цільові орієнтири забезпечення сталого розвитку Овруцької ОТГ