

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Дзездель Соломія Юріївна

УДК 332.132

**РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ,
НА ПРИКЛАДІ БАЙКОВЕЦЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Спеціальність 281 – Менеджмент та адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ
наукової роботи на здобуття кваліфікації магістра

Тернопіль – 2018

Робота виконана на кафедрі менеджменту та адміністрування факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:

кандидат економічних наук, доцент
Юрик Наталія Євгенівна,
кафедра менеджменту та адміністрування
Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя

РЕЦЕНЗЕНТ:

кандидат економічних наук, доцент
Дудкін Павло Дмитрович,
кафедра управління інноваційною діяльністю та
сферою послуг Тернопільського національного
технічного університету імені Івана Пулюя

Захист відбудеться “27” грудня 2018 р. о 12⁰ год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

АКТУАЛЬНІСТЬ удосконалення публічного керівництва у даний час обумовлена виникненням достатньо низької ефективності традиційних форм державного управління, заснованих на жорсткому адмініструванні, строгій ієрархії та нейтралізації. Тенденції розвитку сучасного загальнонаукового процесу виключають необхідність формування нових підходів до реалізації і публічного управління, що підтверджує виникнення реорганізованих органів влади, вдосконалюючи нормативно-правову базу для підвищення ефективності їх діяльності, розширеної діяльності громадських організацій система "електронної влади". На сьогодні створено комплекс показників оціночної ефективності та результативності публічного управління у різних сферах діяльності, що виникли у державних програмах, дорожніх картах, планах і конкретних заходах. Дані обставини свідчать про необхідність актуалізації принципів управління за результатами, необхідними для інформування органів державної влади, які вказують на необхідність виконання адміністративних реформ. У даний час управління за результатами в Україні все ще знаходиться на стадії розвитку.

Процеси соціально-економічних реформ в аграрній сфері України, створюють необхідність диверсифікації, зокрема розвитку нетрадиційних видів сільськогосподарського виробництва, спрямованих на забезпечення продовольчої безпеки населення як країни в цілому, так і її сільських територій зокрема. Відтак, диверсифікація економічної діяльності сільських громад найближчими роками стане вирішальним чинником ефективного використання та зміцнення їх ресурсного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, поширення підприємницької ініціативи, забезпечення сільського населення робочими місцями, формування нових напрямів виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, надходження до бюджету, охороною навколишнього природного середовища, збереження унікальних культурних цінностей, традицій, створення належних умов для гідного життя селян тощо.

В умовах розвитку трансформаційної економіки в Україні основним напрямом реформ має стати курс на підвищення їхньої соціальної спрямованості, послідовну переорієнтацію сільської економіки на задоволення потреб населення. Без якісних змін у продуктивних силах і виробничих відносинах забезпечення належного рівня життя неможливе. Соціально-економічний розвиток села визначають як процес змін, спрямованих на підвищення рівня розвитку економічної та соціальної сфер сільських регіонів, із мінімальними втратами для природного середовища і найбільшим рівнем задоволення потреб сільського населення та інтересів держави. Сільський розвиток потребує комплексного підходу до вирішення всіх проблем сільського регіону – економічних, соціальних, екологічних, демографічних тощо. Процес диверсифікації на сучасному етапі стає важливим чинником стабілізації сільського розвитку. Процеси диверсифікації

вивільняють додатковий ресурс – синергію. В умовах диверсифікації виробництва втрати прибутку з одних галузей можуть бути компенсовані завдяки одержанню більшого прибутку від реалізації продукції інших галузей. У свою чергу економічні втрати з однієї галузі не можуть вплинути на фінансово-економічний стан території, оскільки її питома вага в доходах перестає бути домінуючою.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ свідчить про те, що останнім часом багато уваги приділяється проблемам розвитку малого підприємництва та несільськогосподарським видам виробництва. Значний внесок у ці питання внесли такі вчені: В. Андрійчук, Н. Герасимчук, О. Єрмаков, М. Ігнатенко, Н. Морозюк, О. Павлов, Б. Пасхавер, В. Терещенко, В. Ткачук, В. Юрчишин та ін. Проте багатогранність проблеми розвитку диверсифікації економічної діяльності сільських громад в контексті різноманітності її видів зумовлює необхідність її подальшого дослідження.

Проблеми соціально-економічного розвитку сільських територій досліджено в наукових працях таких відомих учених, як Л. Богуш, О. Булаво, В. Бутенко, П. Гайдуцький, З. Герасимчук, В. Горкавий, Б. Данилишин, Т. Заяць, Р. Косодій, М. Кропивко, В. Месель-Веселяк, Л. Михайлова, В. Онищенко, Б. Панасюк, В. Пила, І. Прокопа, К. Прокопишак, П. Саблук, В. Трегобчук, О. Цепко, Л. Шепотько, А. Юзефович, В. Юрчишин та ін. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання формування збалансованого сільського ринку праці з чіткими соціальними орієнтирами, проблеми фінансування процесів сільського розвитку, а також інституціональні засади забезпечення розвитку сільських регіонів. Регулювання соціально-економічного розвитку сільської місцевості має стати складником національної стратегії розвитку, оскільки соціально-економічний розвиток українських сільських територій характеризується використанням несистемного підходу до вирішення відповідних питань, а також обмеженою теоретичною і фактичною базою для аналізу проблем сільських територій.

ОБ'ЄКТОМ ДОСЛІДЖЕННЯ є Байковецька об'єднана територіальна громада, яка розташована у с. Байківці, Тернопільського р-ну, Тернопільської обл., а також аналітична, статистична та фінансова інформація, управлінська діяльність даної публічної установи та її значення у соціально-економічному розвитку країни, а також інструменти щодо вирішення проблеми диверсифікації діяльності громади.

ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ – пошук шляхів диверсифікації діяльності громади, сукупність факторів, що зумовлюють наявний стан можливостей Байковецької об'єднаної територіальної громади.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ. Для забезпечення досягнення поставленої мети був використаний системний підхід із застосуванням таких методів: оцінювання, групування, порівняння, аналізування, синтезу, деталізації, узагальнення, балансового методу.

МЕТА РОБОТИ – дослідити та розробити шляхи диверсифікації діяльності Байковецької об'єднаної територіальної громади.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати **НАСТУПНІ ЗАВДАННЯ:**

- розкрити становлення та розвиток територіальних громад щодо формування кращих умов для їх економічного зростання;
- виявити особливості функціонування об'єднаних територіальних громад, визначення проблем та шляхів їх вирішення;
- визначити диверсифікацію як одну із складових стратегії формування самодостатності сільських територіальних громад;
- здійснити організаційно-управлінську характеристику Байковецької об'єднаної територіальної громади;
- зробити аналізування фінансово-господарської діяльності публічної організації;
- дослідити економічний потенціал Байковецької об'єднаної територіальної громади;
- запропонувати удосконалення системи управління якістю послуг підприємства сфери комунальних послуг Байковецької об'єднаної територіальної громади як один з шляхів диверсифікації;
- впровадити нові заходи профілактичного змісту як можливість використання механізму диверсифікації у комунальному закладі "Амбулаторія загальної практики – сімейної медицини" як складової публічної організації;
- рекомендувати оцінювання результатів роботи державних службовців Байковецької об'єднаної територіальної громади;
- проаналізувати основні показники розвитку регіону, у межах якого функціонує публічна організація;
- розкрити організаційно-правові аспекти функціонування Байковецької об'єднаної територіальної громади;
- обґрунтувати економічну ефективність проектних рішень;
- розкрити питання з охорони праці, безпеки в надзвичайних ситуаціях та екології.

Практичне та науково-пізнавальне значення полягають у тому, що його основні положення та висновки можуть бути використані у публічній діяльності Байковецької об'єднаної територіальної громади.

ОБСЯГ ТА СТРУКТУРА МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ. Магістерська робота складається зі вступу, восьми розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми, визначено мету та завдання магістерської роботи, предмет і об'єкт дослідження та загальну методiku проведення дослідження. У першому розділі магістерської роботи викладено теоретичні засади визначення диверсифікації

діяльності об'єднаної територіальної громади. У другому розділі проаналізовано публічну діяльність Байковецької об'єднаної територіальної громади. У третьому розділі рекомендовано розробку шляхів диверсифікації діяльності Байковецької об'єднаної територіальної громади. У четвертому розділі здійснено аналізування основних показників розвитку регіону, у межах якого функціонує публічна організація, а також організаційно-правові аспекти функціонування Байковецької об'єднаної територіальної громади. У п'ятому розділі обґрунтовано економічну ефективність пропозицій. У шостому розділі вивчено питання з охорони праці, у сьомому – питання з безпеки в надзвичайних ситуаціях, у восьмому розділі – екологічні проблеми. У висновках та пропозиціях зазначено результати магістерської роботи. Список використаних джерел містить 147 позицій.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі розкрита актуальність теми магістерської роботи, встановлено мету та завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційну базу дослідження, а також подано структуру роботи.

У першому розділі **“Теоретичні засади визначення диверсифікації діяльності об'єднаної територіальної громади”** досліджено становлення та розвиток територіальних громад щодо формування кращих умов для їх економічного зростання; розглянуто диверсифікацію як одну із складових стратегії формування самодостатності сільських територіальних громад; визначено диверсифікацію як одну із складових стратегії формування самодостатності сільських територіальних громад.

Територіальна громада як соціальне явище є особливою соціальною спільнотою, з притаманними будь-якій спільноті якостями. Територіальна громада, як провідний суб'єкт місцевого самоврядування, займає одне з важливих місць у теоретичних дослідженнях щодо визначення її природи, сутності, ознак тощо. Серед вчених немає єдиного підходу щодо дефінітивної характеристики та ознак територіальної громади. Проте, вважаємо, що основа виділення громади – факт спільного проживання на одній території. У процесі взаємодії між собою люди, які мешкають на певній території, вступають у певні зв'язки, на основі яких виникає розуміння загальних інтересів і колективна свідомість, що в цілому і свідчить про формування громади. Історичне минуле територіальної громади в Україні сягає часів слов'янської традиції племінних зборів. Індикатором спроможності територіальних громад є зростання добробуту населення та найповніше задоволення його потреб, а суб'єктом розвитку виступає вся територіальна громада: бізнес, органи влади, громадські організації тощо. Цілі економічного розвитку досягаються внаслідок підтримки або створення сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності чи створення умов для підтримки існуючого зростання. Все це відбувається за рахунок заохочення підприємницької ініціативи, ефективного використання

місцевих ресурсів, створення нових робочих місць, розширення податкової бази, місцевих бюджетів тощо

Розкрито особливості функціонування об'єднаних територіальних громад, визначення проблем та шляхів їх вирішення. Для вдосконалення системи фінансового забезпечення місцевого самоврядування в Україні потрібно: забезпечити ефективне та цільове витрачання коштів місцевих бюджетів шляхом залучення демократичних механізмів їх оцінки і пливу; усунути диспаритет між загальнодержавними та місцевими податками та зборами; вдосконалити систему регулювання міжбюджетних відносин за рахунок поліпшення механізму надання субвенцій; активно використовувати гранти закордонних донорів, міжнародні програми фінансування проектів на засадах співфінансування, інструменти державно-приватного партнерства та місцеві позики; посилити громадський контроль за дотримання місцевою владою норм бюджетно-податкового законодавства; забезпечити адекватний вплив громадського суспільства на прийняття рішень у сфері планування та управління фінансових ресурсів територіальних громад. Найефективніше вирішення вказаних проблем може бути здійснене тільки шляхом структурного реформування усієї системи місцевих фінансів, враховуючи вектори фінансової децентралізації та деконцентрації влади. Отже, підвищення фінансового потенціалу територіальної громади знаходиться у прямій залежності від результатів діяльності суб'єктів економіки та ефективності системи управління фінансовими ресурсами на всіх етапах виробничо-господарської діяльності.

Метою політики сільського розвитку є створення сприятливих умов життєдіяльності сільського населення через підвищення багатофункціональності територій. Вона є основою та засобом реалізації стратегії розвитку сільських територіальних утворень. Відходу від сприйняття сільських територій тільки як просторової бази агровиробництва значною мірою сприяла концепція багатофункціонального розвитку села за рахунок розміщення об'єктів промислового призначення, переробних і обслуговуючих галузей АПК, сфери послуг, рекреації, охорони здоров'я, відпочинку як найголовнішої передумови його відродження і відтворення на власній демографічній основі.

Диверсифікація сільськогосподарського виробництва має багато економічних та соціальних переваг. Однак, сільські території України сьогодні зорієнтовані на аграрну модель розвитку. Між тим політика Європейського союзу щодо розвитку сільських територій орієнтується на зменшення їх залежності від аграрного виробництва та поширення несільськогосподарських видів діяльності, які здійснюють м'який вплив на довкілля (сільський та екологічний туризм, переробні галузі, народні промисли, кустарне виробництво, природоохоронна та заповідна справа).

Для успішної реалізації стратегії диверсифікації необхідна активна участь та підтримка органів місцевого самоврядування. По-перше, вони можуть активно сприяти формуванню сприятливого середовища для розвитку бізнесу через механізми реєстрації нового бізнесу,

переходу прав власності на землю, управління комунальною власністю та земельними ресурсами. По-друге, місцева влада може надавати деякі пільги новому бізнесу в оподаткуванні, залучати необхідні бюджетні кошти на підтримку соціально значущих видів діяльності. По-третє, ведення бізнесу передбачає одержання прибутку. Інвестор має бути впевнений, що політика місцевих органів влади є стабільною і не завадить йому повернути всі вкладені в бізнес ресурси. Таким чином, діяльність органів місцевого самоврядування є своєрідною гарантією для підприємців, що їхні інвестиції економічно виправдані й вони мають перспективи розвитку на території громади.

Важливим напрямом диверсифікації є розвиток кооперації. Традиційно розвиток і добробут сільських територій пов'язували зі сільськогосподарською діяльністю. Відродження сільських територій, на нашу думку, можливе за умови виведення сільського господарства зі скрутного становища, відновлення його виробничої бази, кооперації сільськогосподарського виробництва з переробною промисловістю і торгівлею, розвитку агропідприємств.

У другому розділі “Аналізування публічної діяльності Байковецької об’єднаної територіальної громади” здійснено організаційно-управлінську характеристику Байковецької об’єднаної територіальної громади; зроблено аналізування фінансово-господарської діяльності публічної організації; досліджено економічний потенціал Байковецької об’єднаної територіальної громади.

Байковецька об’єднана територіальна громада є громадою, що об’єднує 7 населених пунктів (7 колишніх сільських рад): Байківці, Шляхтянці, Гаї Гречинські, Лозова, Курники, Стегниківці, Дубівці. Наприкінці 2018 р. розпочато процес приєднання сіл: Гаї Шевченківські, Охримівці, Чернелів-руський та Соборне Територія громади безпосередньо межує з обласним центром – Тернополем та знаходиться у близькості до транзитних центрів Західної України, що є надзвичайно вигідним у соціально-економічному розвитку території. Загальна площа складає 9790 га. Громада має типово сільськогосподарський характер, проте її розташування по сусідству з Тернополем (а завдяки цьому – чудове транспортне сполучення: дороги державного та міжнародного значення, аеропорт) у майбутньому може зробити об’єднану територіальну громаду привабливою для інвесторів. Бюджет громади характеризується дуже високою часткою власних доходів, що у 2016 р. сягнула 49% усіх доходів бюджету (решта склали субвенції та дотації з державного бюджету), а прогноз на 2019 р. передбачає, що власні доходи будуть вищими, ніж кошти з державного бюджету.

Громаду населяє близько 6540 мешканців, у т. ч. близько 18% – особи до 18 років, а 19% – люди у віці від 51 року і старші. Протягом останніх років можна спостерігати збільшення кількості осіб пенсійного віку, що свідчить про поступове старіння суспільства. Громада має відносно великі школи, які навіть попри можливі інвестиції не зможуть забезпечити належного комфорту та хорошого життєвого старту дітям – вони повинні стати філіями більших шкіл або їх треба

ліквідувати як освітні заклади. Це піде тільки на користь дітям. Зрозуміло, що це складний процес для мешканців, але утримання “через силу” таких шкіл тільки шкодить молодому поколінню. Приміщення ліквідованих шкіл слід передати для виконання інших соціальних функцій (наприклад, центри місцевої активності), щоб не втрачати, мабуть, останні культуро-творчі інституції у цих населених пунктах. На території Байковецької об’єднаної територіальної громади станом на 1 січня 2018 р. знаходяться загальноосвітні навчальні заклади I-II та I-III ступенів, а також дошкільні навчальні заклади.

У третьому розділі “Розробка шляхів диверсифікації діяльності байковецької об’єднаної територіальної громади” було рекомендовано ряд пропозицій: удосконалення системи управління якістю послуг підприємства сфери комунальних послуг Байковецької об’єднаної територіальної громади як один з шляхів диверсифікації, впровадження нових заходів профілактичного змісту як можливості використання механізму диверсифікації у комунальному закладі “Амбулаторія загальної практики – сімейної медицини” як складової публічної організації; а також оцінювання результатів роботи державних службовців Байковецької об’єднаної територіальної громади;

Пропонуємо використання CRM-системи як важливу стратегію інтегрованого зростання підприємства. Забезпечення ефективної роботи комунального підприємства вимагає автоматизації не тільки процесів з виконання робіт та надання послуг, але також організаційних та бізнес-процесів, здійснення оперативного обміну достовірною інформацією. Пропонуємо впровадити новітню CRM-систему, яка дозволяє автоматизувати всі етапи управління підприємством, а також процеси обліку та планування. Реалізація функціональних зв’язків між програмами здійснюється в автоматичному режимі в рамках єдиної системи і визначає суть пропонованого підходу. Це дасть можливість отримати річну суму економії коштів 99026,5 грн., а прогнозований термін окупності вкладень рівний приблизно 5 місяців. Відповідно до отриманих даних, у КП “Байковецьке” можна провести вивільнення двох працівників і перевести їх на інші види робіт або скоротити, оскільки їх кваліфікаційний рівень не відповідає займаним посадам. Впровадження CRM-системи приведе до збільшення доходів за рахунок: фокусування на прибуткових клієнтах та представлення їм найкращої споживчої цінності; покращення якості та швидкості обслуговування клієнтів; збільшення задоволеності клієнтів; оптимізації організаційної структури. Крім того, очікується зменшення витрат за рахунок: зростання продуктивності праці; зменшення часу на пошук інформації по клієнтам; збільшення кількості обслуговування клієнтів; зменшення витрати на певні операції. Запропоновані заходи дозволять значно покращити діючу систему мотивації праці КП “Байковецьке” та підвищити продуктивність праці, ініціативність працівників, а загалом і збільшити прибутковість діяльності комунального підприємства та створити економію по оплаті праці.

Для лікаря амбулаторії запропоновано перелік профілактичних оглядів та скринінгових тестів, які стосуються виявлення та попередження розвитку артеріальної гіпертензії, туберкульозу, онкологічної патології у жінок (захворювання молочної залози та шийки матки) та чоловіків (захворювання передміхурової залози), що розрахований на дорослих осіб, старших 18 років. Рекомендується періодично вимірювати артеріальний тиск дорослому населенню починаючи з 18 років 1 раз на рік. Рекомендується проводити визначення рівня загального холестерину в крові чоловікам починаючи з 35 років 1 раз в 5 років, а жінкам починаючи з 45 років, 1 раз в 5 років. Скринінгове дослідження для визначення рівня холестерину чоловіків у віці 20-35 років та жінок у віці 20-45 років рекомендується лише при наявності інших факторів ризику розвитку серцево-судинних захворювань. Вимірювання глюкози в крові доцільно лише при наявності артеріальної гіпертензії та гіперліпідемії 1 раз на рік, а також особам з групи ризику виникнення цукрового діабету. Рентгенологічне дослідження рекомендується проводити лише як додатковий метод при позитивній шкірній пробі Манту у групах підвищеного ризику 1 раз на рік. Для діагностики захворювань молочної залози у жінок рекомендується проводити клінічне обстеження молочних залоз 1 раз на рік та мамографію 1 раз в 1-2 роки у жінок 40 років і старших. Пропонується проводити ректальне обстеження 1 раз на 2 роки у чоловіків 50 років і старших.

Оцінювання державних службовців сьогодні слід розглядати як невід'ємну підсистему управління працівниками громади, яка включає підбір, адаптацію, мотивацію, навчання та розвиток державних службовців, роботу з кадровим резервом, а також управління організаційними змінами. Оцінювання працівників передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційних, ділових, результатуючих з відповідними параметрами (вимогами, еталонами). Вважаємо, що вона має на меті не лише визначення відповідності працівника певним вимогам, але й має розкрити його потенціал і можливості, а також дієві стимули для заохочення. Зокрема запропоновані нові форми комплексного оцінювання державних службовців; введені нові коефіцієнти оцінювання якісної роботи працівників. Відповідно до отриманих даних, у Байковецькій об'єднаній територіальній громаді можна провести вивільнення двох працівників і перевести їх на інші види робіт або скоротити, оскільки їх кваліфікаційний рівень не відповідає займаним посадам. Це дасть суттєву річну економію по оплаті праці. Запропоновані заходи дозволять значно покращити діючу систему мотивації праці Байковецької об'єднаної територіальної громади та активізувати ініціативність працівників, а загалом створити економію по оплаті праці.

У четвертому розділі “Спеціальна частина” проаналізовано основні показники розвитку регіону, у межах якого функціонує публічна організація; розкрито організаційно-правові аспекти функціонування Байковецької об'єднаної територіальної громади;

У п'ятому розділі **“Обґрунтування економічної ефективності проектних рішень”** здійснено обґрунтування пропозицій удосконалення системи управління якістю послуг підприємства сфери комунальних послуг Байковецької об'єднаної територіальної громади як один з шляхів диверсифікації, обґрунтування впровадження нових заходів профілактичного змісту як можливість використання механізму диверсифікації у комунальному закладі "Амбулаторія загальної практики – сімейної медицини" як складової публічної організації, а також обґрунтування рекомендацій з оцінювання результатів роботи державних службовців.

У шостому розділі **“Охорона праці”** досліджено питання, що торкаються охорони праці Байковецької об'єднаної територіальної громади.

У шостому розділі **“Безпека в надзвичайних ситуаціях”** розкрито питання, що торкаються безпеки в надзвичайних ситуаціях Байковецької об'єднаної територіальної громади.

У восьмому розділі **“Екологія”** досліджено питання з екології Байковецької об'єднаної територіальної громади.

ВИСНОВКИ

Байковецька об'єднана територіальна громада є громадою, що об'єднує 7 населених пунктів (7 колишніх сільських рад): Байківці, Шляхтянці, Гаї Гречинські, Лозова, Курники, Стегниківці, Дубівці. Наприкінці 2018 р. розпочато процес приєднання сіл: Гаї Шевченківські, Охримівці, Чернелів-руський та Соборне Територія громади безпосередньо межує з обласним центром – Тернополем та знаходиться у близькості до транзитних центрів Західної України, що є надзвичайно вигідним у соціально-економічному розвитку території. Загальна площа складає 9790 га. Громада має типово сільськогосподарський характер, проте її розташування по сусідству з Тернополем (а завдяки цьому – чудове транспортне сполучення: дороги державного та міжнародного значення, аеропорт) у майбутньому може зробити об'єднану територіальну громаду привабливою для інвесторів. На території громади діє кілька великих роботодавців з приватної та бюджетної сфери: сільськогосподарські підприємства, обласний протитуберкульозний диспансер, виконком – заклади, що працевлаштовують по кілька сотень осіб і є серйозним джерелом формування власних доходів бюджету громади. Економічна активність мешканців охоплює багато напрямків: робота у сусідньому Тернополі, робота у бюджетному й сільськогосподарському секторах та робота у місцевих закладах сфери торгівлі і послуг. Окрім того, значним джерелом доходів є робота за кордоном (значною мірою – молодь).

Бюджет громади характеризується дуже високою часткою власних доходів, що у 2016 р. сягнула 49% усіх доходів бюджету (решта склали субвенції та дотації з державного бюджету), а прогноз на 2019 р. передбачає, що власні доходи будуть вищими, ніж кошти з державного бюджету. Громаду населяє близько 6540 мешканців, у т. ч. близько 18% – особи до 18 років, а 19%

– люди у віці від 51 року і старші. Протягом останніх років можна спостерігати збільшення кількості осіб пенсійного віку, що свідчить про поступове старіння суспільства. Громада має відносно великі школи, які навіть попри можливі інвестиції не зможуть забезпечити належного комфорту та хорошого життєвого старту дітям – вони повинні стати філіями більших шкіл або їх треба ліквідувати як освітні заклади. Це піде тільки на користь дітям. Зрозуміло, що це складний процес для мешканців, але утримання “через силу” таких шкіл тільки шкодить молодому поколінню. Приміщення ліквідованих шкіл слід передати для виконання інших соціальних функцій (наприклад, центри місцевої активності), щоб не втрачати, мабуть, останні культуро-творчі інституції у цих населених пунктах. На території Байковецької об’єднаної територіальної громади станом на 1 січня 2018 р. знаходяться загальноосвітні навчальні заклади I-II та I-III ступенів, а також дошкільні навчальні заклади.

Розроблено шляхи диверсифікації діяльності Байковецької об’єднаної територіальної громади. Доцільними будуть пропозиції удосконалення системи управління якістю послуг підприємства сфери комунальних послуг публічної організації як один з шляхів диверсифікації за рахунок використання стратегії інтегрованого зростання як можливості удосконалення системи управління якістю послуг КП “Байковецьке”. Пропонуємо використання CRM-системи як важливу стратегію інтегрованого зростання підприємства. Забезпечення ефективної роботи комунального підприємства вимагає автоматизації не тільки процесів з виконання робіт та надання послуг, але також організаційних та бізнес-процесів, здійснення оперативного обміну достовірною інформацією. Пропонуємо впровадити новітню CRM-систему, яка дозволяє автоматизувати всі етапи управління підприємством, а також процеси обліку та планування. Реалізація функціональних зв’язків між програмами здійснюється в автоматичному режимі в рамках єдиної системи і визначає суть пропонованого підходу. Це дасть можливість отримати річну суму економії коштів 99026,5 грн., а прогнозований термін окупності вкладень рівний приблизно 5 місяців. Відповідно до отриманих даних, у КП “Байковецьке” можна провести вивільнення двох працівників і перевести їх на інші види робіт або скоротити, оскільки їх кваліфікаційний рівень не відповідає займаним посадам. Впровадження CRM-системи приведе до збільшення доходів за рахунок: фокусування на прибуткових клієнтах та представлення їм найкращої споживчої цінності; покращення якості та швидкості обслуговування клієнтів; збільшення задоволеності клієнтів; оптимізації організаційної структури. Крім того, очікується зменшення витрат за рахунок: зростання продуктивності праці; зменшення часу на пошук інформації по клієнтам; збільшення кількості обслуговування клієнтів; зменшення витрати на певні операції. Запропоновані заходи дозволять значно покращити діючу систему мотивації праці КП “Байковецьке” та підвищити продуктивність праці, ініціативність працівників, а загалом і

збільшити прибутковість діяльності комунального підприємства та створити економію по оплаті праці.

Доцільним буде впровадження нових заходів профілактичного змісту як можливість використання механізму диверсифікації у комунальному закладі "Амбулаторія загальної практики – сімейної медицини" як складової публічної організації. Для лікаря амбулаторії запропоновано перелік профілактичних оглядів та скринінгових тестів, які стосуються виявлення та попередження розвитку артеріальної гіпертензії, туберкульозу, онкологічної патології у жінок (захворювання молочної залози та шийки матки) та чоловіків (захворювання передміхурової залози), що розрахований на дорослих осіб, старших 18 років. Рекомендується періодично вимірювати артеріальний тиск дорослому населенню починаючи з 18 років 1 раз на рік. Рекомендується проводити визначення рівня загального холестерину в крові чоловікам починаючи з 35 років 1 раз в 5 років, а жінкам починаючи з 45 років, 1 раз в 5 років. Скринінгове дослідження для визначення рівня холестерину чоловіків у віці 20-35 років та жінок у віці 20-45 років рекомендується лише при наявності інших факторів ризику розвитку серцево-судинних захворювань. Вимірювання глюкози в крові доцільно лише при наявності артеріальної гіпертензії та гіперліпідемії 1 раз на рік, а також особам з групи ризику виникнення цукрового діабету. Рентгенологічне дослідження рекомендується проводити лише як додатковий метод при позитивній шкірній пробі Манту у групах підвищеного ризику 1 раз на рік. Для діагностики захворювань молочної залози у жінок рекомендується проводити клінічне обстеження молочних залоз 1 раз на рік та мамографію 1 раз в 1-2 роки у жінок 40 років і старших. Пропонується проводити ректальне обстеження 1 раз на 2 роки у чоловіків 50 років і старших.

Крім того, доцільними будуть рекомендації з оцінювання результатів роботи державних службовців Байковецької об'єднаної територіальної громади. Оцінювання державних службовців сьогодні слід розглядати як невід'ємну підсистему управління працівниками громади, яка включає підбір, адаптацію, мотивацію, навчання та розвиток державних службовців, роботу з кадровим резервом, а також управління організаційними змінами. Оцінювання працівників передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційних, ділових, результатуючих з відповідними параметрами (вимогами, еталонами). Вважаємо, що вона має на меті не лише визначення відповідності працівника певним вимогам, але й має розкрити його потенціал і можливості, а також дієві стимули для заохочення. Зокрема запропоновані нові форми комплексного оцінювання державних службовців; введені нові коефіцієнти оцінювання якісної роботи працівників. Відповідно до отриманих даних, у Байковецькій об'єднаній територіальній громаді можна провести вивільнення двох працівників і перевести їх на інші види робіт або скоротити, оскільки їх кваліфікаційний рівень не відповідає займаним посадам. Це дасть суттєву річну економію по оплаті праці. Запропоновані заходи дозволять значно покращити діючу систему

мотивації праці Байковецької об'єднаної територіальної громади та активізувати ініціативність працівників, а загалом створити економію по оплаті праці.

Список опублікованих праць за темою дипломної магістерської роботи

За результатами дипломної магістерської роботи опубліковано наступні тези:

1. Дзендзель С. Ю. Проблеми ринку праці в Україні / С. Ю. Дзендзель, В. Я. Кудлак // Збірник тез Міжнародної науково-технічної конференції “Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання” в 2-х т. (24–25 квітня 2014 року). – Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2014. – Т.2. – 210 с. – С. 47.

2. Дзендзель С. Ю. Основні підходи до публічного адміністрування / С. Ю. Дзендзель, Г. М. Машлій // Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції “Публічне управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності” (30 березня 2018 року). – Львів: Львівський університет "Львівська політехніка", Інститут адміністрування та післядипломної освіти, 2018. – С. 37.

3. Дзендзель С. Ю. Шляхи вдосконалення системи управління інвестуванням в об'єднаній територіальній громаді / С. Ю. Дзендзель, Н. Є. Юрик // Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів (28-29 листопада 2018 року). – Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2018. – Т.2. – 240 с. – С.46-48.

АНОТАЦІЯ

Дзендзель С. Ю. Розробка [Рукопис]: дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 074 “Публічне управління та адміністрування” / Соломія Юріївна Дзендзель; ТНТУ. – Тернопіль: [б. в.], 2018. – 233 с.

Магістерська робота: 233 с., 9 рис., 25 табл., 7 додатків, 147 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є Байковецька об'єднана територіальна громада, яка розташована у с. Байківці, Тернопільського р-ну, Тернопільської обл., а також аналітична, статистична та фінансова інформація, управлінська діяльність даної публічної установи та її значення у соціально-економічному розвитку країни, а також інструменти щодо вирішення проблеми диверсифікації діяльності громади.

Мета роботи – дослідити та розробити шляхи диверсифікації діяльності Байковецької об'єднаної територіальної громади.

Методи дослідження. Для забезпечення досягнення поставленої мети був використаний системний підхід із застосуванням таких методів: оцінювання, групування, порівняння, аналізування, синтезу, деталізації, узагальнення, балансового методу.

Розроблено шляхи диверсифікації діяльності Байковецької об'єднаної територіальної громади: запропоновано удосконалення системи управління якістю послуг підприємства сфери комунальних послуг Байковецької об'єднаної територіальної громади як один з шляхів диверсифікації; рекомендовано впровадити нові заходи профілактичного змісту як можливість використання механізму диверсифікації у комунальному закладі "Амбулаторія загальної практики – сімейної медицини" як складової публічної організації; оцінено результати роботи державних службовців Байковецької об'єднаної територіальної громади;

Ключові слова: публічна організація, публічне управління, адміністрування, сільські громади, держава, державна служба, державний службовець, диверсифікація, соціально-економічний розвиток, соціально-економічний розвиток.

ABSTRACTS

Dzendzel S. Yu. Development [Manuscript]: diploma paper for master's degree in specialty 074 "Public administration and administration" / Solomiya Yuryyvna Zendzel; TNTU. – Ternopil: [b. in.], 2018. – 233 p.

Master's work: 233 p., 9 pic., 25 tabl., 7 appendices, 147 literary sources.

The object of the research is Baykovets'ka ob'yednana terytorial'na hromada, which is located in the village. Baikivtsi, Ternopil region, Ternopil region, as well as analytical, statistical and financial information, management activity of this public institution and its importance in the country's socio-economic development, as well as tools for solving the problem of diversification of community activity.

The purpose of the work is to explore and develop the ways of diversifying the activity of the Baykovets'ka ob'yednana terytorial'na hromada.

Research methods. In order to achieve the goal, a systematic approach was applied using the following methods: evaluation, grouping, comparison, analysis, synthesis, detailing, generalization, balance method.

The ways of diversification of activity of the Baykovets'ka ob'yednana terytorial'na hromada are developed: the improvement of the quality management system of the service of the sphere of communal services of the Baykovets'ka ob'yednana terytorial'na hromada as one of the ways of diversification is proposed; It is recommended to introduce new measures of preventive maintenance as an opportunity to use the mechanism of diversification in the communal institution "Ambulatory of general practice - family medicine" as a component of a public organization; the results of the work of civil servants of the Baykovets'ka ob'yednana terytorial'na hromada.

Key words: public organization, public administration, administration, rural communities, state, civil service, civil servant, diversification, socio-economic development, socio-economic development.