

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

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

ІВАНОВА ГАЛИНА ІГОРІВНА

УДК 332.132

**ДОСЛДЖЕННЯ ПУБЛЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГЧНОГО
РОЗВИТКУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ,
НА ПРИКЛАДІ ВЕЛИКОГАЇВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ГРОМАДИ**

спеціальність 281 – Публічне управління 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
сфери послуг Тернопільського національного
технічного університету імені Івана Пулюя

Захист відбудеться “28” грудня 2018 р. о 9⁰⁰ год. на засіданні екзаменаційної комісії у
Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК

Н. С. Юрик

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ полягає у тому, що характер сучасного стратегічного управління дає можливість підходити до вирішення проблем довгострокового розвитку публічного управління системно, беручи до уваги різні чинники впливу. Протиріччя, які склалися у розумінні місця та ролі стратегічних орієнтирів у структурі публічного управління, утримання механізмів стратегічного вибору та змін ускладнюють задачу їх практичного застосування. У сучасних умовах у процес формування стратегії публічного управління і при розробці конкретно кожної державної програми, крім широко викладених у науковій літературі методів, етапів і характеристик науково-обґрунтованого й економічно ефективного управлінського рішення, необхідно розглядати процедурну раціоналізацію публічного управління. На сьогоднішній день у науково-методичній літературі відсутня адаптація процедурної раціоналізації щодо стратегії публічного управління та формування державних програм, тому магістерське дослідження спрямоване на вдосконалення інструментарію формування стратегії розвитку публічного управління на основі програмно-цільового підходу.

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.

Становлення України як демократичної, правової, незалежної держави відбувається шляхом побудови такої моделі публічної влади, за якої поєднання державного управління та місцевого самоврядування було б найбільш ефективним. Важливого значення набуває ухвалення та вдосконалення нормативно-правових документів щодо питання сталого розвитку за участі місцевих громад, зокрема залучення членів територіальної громади до формування концептуальних зasad державотворення на відповідній території. Серед проблем формування сучасної системи організації влади на місцях значна увага приділяється реформуванню системи місцевого самоврядування, що визначатиме подальший стабільний розвиток українського суспільства.

ІНФОРМАЦІЙНО-ЕМПІРИЧНОЇ БАЗОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОСЛУЖИЛИ
законодавчі та нормативно-правові акти України, державні програми, програми соціально-

економічного розвитку регіонів і міст, статистичні дані Української служби державної статистики, а також матеріали міжнародних, всеукраїнських та регіональних науково-практичних конференцій, Інтернет-ресурси та особисті розробки автора, отримані у процесі дослідження.

Проблеми соціально-економічного розвитку сільських територій досліджено у наукових працях таких відомих учених, як Л. Богуш, О. Булавко, В. Бутенко, П. Гайдуцький, З. Герасимчук, В. Горкавий, Б. Данилишин, Т. Заяць, Р. Косодій, М. Кропивко, В. Месель-Веселяк, Л. Михайлова, В. Онищенко, Б. Панаюк, В. Пила, І. Прокопа, К. Прокопишак, П. Саблук, В. Трегобчука, 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.

Аналіз правового поля та нормативного закріплення шляхів формування спроможності територіальної громади повинен здійснюватися з урахуванням теоретичних положень, що розроблені у науковій літературі. Даною проблемою займалися як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, а саме: О. Батанова, Л. Беззубко, Л. Дідківська, О. Захарова, В. Мамонова, Ю. Молодожен, В. Новак, Є. Сергієнко, С. Пунь, В. Федоренко. Слід відзначити наукову значущість низки наукових праць, присвячених цій проблематиці. Серед науковців, які надавали уваги цій темі, слід назвати таких, як М. Баймуратов, О. Батанов, Л. Беззубко, І. Бутко, В. Кампо, Г. Коваль, І. Лопушинський, Л. Оленковська, М. Орзіх, Р. Плющ, В. Толкованов та ін. Частину досліджень (Ганущак Ю., Сердюк О.) присвячено потребі здійснення адміністративно-територіальної реформи в Україні. Питанням забезпечення сталого сільського розвитку присвячено праці О. Бородіна, Т. Лозинської, М. Франческо та ін. Такі вчені, як В. Фадеєв, М. Краснов, В. Кампо, значної уваги у своїх наукових доробках надають територіальним ознакам місцевого самоврядування. Отож, вітчизняними та зарубіжними авторами сформований великий масив знань, що стосується формування різних стратегій, але при цьому в контексті публічного управління спостерігається недостатність методичних розробок і застосування певних підходів, притаманних стратегічному управлінню.

Об'єктом дослідження є Великогаївська сільська рада, яка розташована у с. Великі Гаї, 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 дослідження публічної діяльності та вирішення проблеми стратегічного розвитку сільради.

Предмет дослідження – соціально-економічні та управлінські відносини в системі органів та інститутів публічного управління, що утворюються у ході формування та реалізації державних програм, на основі застосування інструментарію стратегічного управління, пошук шляхів покращення публічної діяльності сільради, а також сукупність факторів, що зумовлюють наявний стан можливостей Великогайської сільської ради.

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

Проведене дослідження базується на системному підході з застосуванням таких **наукових методів**: монографічний (для вивчення основ теорії і практики прийняття управлінських рішень, методів і принципів стратегічного та публічного управління), абстрактно-логічний (для систематизації концептуально-методичних підходів формування стратегії публічного управління), економіко-статистичний (для побудови моделей, вивчення напрямків взаємозв'язку показників державних програм, їх процедурної раціоналізації), розрахунково-конструктивний і графічний (для відображення тенденцій розвитку показників та індикаторів діяльності системи органів та інститутів публічного управління).

Теоретичною основою магістерського дослідження послужили наукові праці теоретичного та методичного характеру як вітчизняних, так і зарубіжних вчених і фахівців у галузі стратегічного та публічного управління, теорії і практики прийняття управлінських рішень, пов'язані з формуванням стратегії розвитку держави (регіону, міста), розробкою державних програм і їх адаптації на регіональному та місцевому рівнях управління.

Мета роботи – дослідити публічну діяльність та розробити напрями стратегічного розвитку Великогайської сільської ради, розробити теоретико-методичні та науково-практичні рекомендації щодо формування стратегії розвитку органів місцевого самоврядування.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати **наступні завдання**:

- зробити загальну характеристику та визначити принципи публічної діяльності в Україні;
- дослідити основні аспекти визначення стратегічної позиції публічної організації: підходи, принципи, визначальні фактори;
- визначити напрямки стратегічного розвитку публічної організації;
- здійснити організаційно-управлінську характеристику Великогайської об'єднаної територіальної громади;
- провести аналізування управління фінансами публічної організації;
- дослідити стратегічний розвиток Великогайської сільської ради;

- представити множину стратегічних альтернатив розвитку Великогаївської сільської ради;
- застосувати оцінку та атестацію управлінського персоналу у медичному закладі як важливу складову стратегічного розвитку публічної організації;
- рекомендувати впровадження сучасних зasad менеджменту персоналу у Великогаївській сільській раді;
- проаналізувати основні показники розвитку регіону, у межах якого функціонує Великогаївська сільська рада;
- вивчити організаційно-правові аспекти функціонування досліджуваної публічної організації;
- 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 Великогаївської сільської ради.

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 методику проведення дослідження. У першому розділі магістерської роботи викладено теоретичні аспекти дослідження публічної діяльності та стратегічного розвитку органів місцевого самоврядування. У другому розділі проаналізовано публічну діяльність та стратегічний розвиток Великогаївської сільської ради. У третьому розділі рекомендовано удосконалення публічної діяльності та стратегічного розвитку Великогаївської сільської ради. У четвертому розділі здійснено аналізування основних показників розвитку регіону, у межах якого функціонує публічна організація, а також організаційно-правові аспекти функціонування Великогаївської сільської ради. 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 132 позиції.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у формуванні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення інструментарію формування стратегії розвитку публічного управління у Великогаївській сільській раді на основі програмно-цільового підходу, відмінною рисою застосування якого є використання процедурної раціоналізації публічного управління у сукупності з моделюванням процесу визначення

пріоритетів стратегічного розвитку та оцінки ефективності управлінських рішень у процесі реалізації державних програм.

Структура й обсяг дипломної магістерської роботи. Дипломна магістерська робота складається із вступу, восьми розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 241 сторінка комп’ютерного тексту, вона містить 44 таблиці і 22 рисунки, 7 додатків, список використаних джерел із 132 найменувань.

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 аспекти дослідження публічної діяльності та стратегічного розвитку органів місцевого самоврядування” здійснено загальну характеристику та принципи публічної діяльності в Україні; досліджено основні аспекти визначення стратегічної позиції публічної організації: підходи, принципи, визначальні фактори; визначено напрямки стратегічного розвитку публічної організації.

Актуальним завданням, яке на сьогодні постало перед українським суспільством, є розвиток правової, демократичної держави з соціально орієнтованою ринковою економікою, активно діючими інститутами публічної влади та управління. Вирішення цих питань залежить від різних історичних політичних, економічних, соціальних чинників, подолання яких потребує правових гарантій та регулювання здійснення нормотворчості суб'єктами публічної адміністрації. Зрозуміло, така діяльність повинна відбуватися в межах Конституції та законів України. У вузькому значенні під поняттям "публічна адміністрація" розуміють регіональні органи, місцеві та інші органи публічної влади, центральні уряди та публічну службу.

Органи публічної влади – це інституції регіонального, місцевого або іншого характеру, інші органи, діяльність яких регулюється нормами публічного права або діями держав-членів; органи, наділено достатніми суверенними повноваженнями країни, які з формальної точки зору не є частиною адміністративного апарату держави-члена, але структуру та завдання якого визначено в законі. Звісно, ці завдання належать до сфери функціонування держави. З метою консолідації українського суспільства держава має чимало шляхів та механізмів впливу на місцеве самоврядування. Одним із таких засобів впливу є, насамперед, об'єктивний законодавчий процес. В Україні робота зі створення власних статутів більш конкретно ведеться міськими територіальними громадами, у сільській місцевості ухвалення відповідними радами власних нормотворчих актів є менш поширеним. Такий стан справ, на наш погляд, обумовлено тим, що реальні економічні, соціальні, політичні зміни в містах проходять більш активно, ніж у селях. Унаслідок цього зміни в організації місцевого самоврядування у містах є більш помітними, ніж у

селі. Проведення реформи з децентралізації влади передбачає передання повноважень на місця, тобто органам місцевого самоврядування. Проте відзначимо, що разом із повноваженнями вони отримають і необхідні кадрові, фінансові й інфраструктурні ресурси.

Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких організація може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині організацій, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю. Стратегія допомагає організації вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль в організації. Для забезпечення ефективного функціонування організацій виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку.

Стратегія організації є сукупністю напрямів для забезпечення найефективнішого функціонування та розвитку організації за рахунок формування та раціонального використання його конкурентних переваг. Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє організація на певний відрізок часу, яка відображає специфіку функціонування та розвитку організації, а також його претендування на місце і роль у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепції підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів): визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення (сценарію) напрямку розвитку організації – це є усвідомлення необхідності визначеного цільового розвитку та визначення ясної місії, що повинна бути виконана та була б привабливою для споживачів і компанії. перетворення стратегічного сценарію та місії у вимірні цілі та завдання виконання; розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів; реалізація та виконання обраної стратегії кваліфіковано й ефективно; оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коректування довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей.

Починаючи планувати стратегію розвитку громади, варто зрозуміти, що, на відміну від регіонального рівня, не існує нормативної бази, яка б визначала порядок та вимоги щодо розробки

стратегії розвитку територіальної громади. Тому все починається майже наосліп? Не зовсім. В Україні уже багато років працюють різноманітні іноземні програми технічної допомоги, спрямовані на допомогу містам в розробці стратегій розвитку міст. Оскільки об'єднаних територіальних громад до 2016 року в Україні не існувало, немає реального досвіду, яким чином розробляти стратегії розвитку громади, але досвід роботи над стратегіями міст та регіонів можна та варто використати. У Державній стратегії регіонального розвитку визначені оперативні цілі, які також можуть підійти для розробки стратегій в об'єднаній територіальній громаді: підвищення ролі та функціональних можливостей міст у подальшому розвитку; створення умов для поширення позитивних процесів розвитку міст на інші території, розвиток сільської місцевості; підвищення ефективності використання внутрішніх факторів розвитку.

У другому розділі “Аналізування публічної діяльності та стратегічного розвитку Великогаївської сільської ради” здійснено організаційно-управлінську характеристику Великогаївської об'єднаної територіальної громади; проаналізовано управління фінансами публічної організації; досліджено стратегічний розвиток Великогаївської сільської ради.

Великогаївська об'єднана територіальна громада є громадою, що об'єднує 14 населених пунктів (7 колишніх сільських рад): Великі Гаї, Товстолуг, Застінка, Дичків, Красівка, Грабовець, Білоскірка, Козівка, Баворів, Застав'є, Скоморохи, Смолянка, Прошова, Теофілівка. 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. 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 та 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 складали 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 11,1 тис. 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

мережу громадських об'єктів, яка значно більш розвинута, ніж це необхідно для задоволення потреб такої кількості мешканців. В основному це стосується шкіл, закладів культури та охорони здоров'я. Оптимізація мережі та послуг видається одним із найважливіших викликів, перед якими стоїть громада. Проте реалізація цих процесів не буде легкою з огляду на суспільне невдоволення рішеннями, що зменшують кількість об'єктів громадського користування. Величезні кошти, що витрачаються на утримання надто великої кількості освітніх, культурних та медичних закладів, обмежують можливості інвестування у розвиток громади.

Освітні послуги повністю надаються громадою, а не районом. Вони полягають в навчанні дітей в ДНЗ та школах І-ІІІ ступеня. Громада утримує 10 шкіл (у т. ч. 3 школи І-ІІІ ступеня і 2 школи І-ІІ ступеня, 3 НВК “школи І-ІІ ступеня – ДНЗ”, 1 школа І ступеня та 1 НВК “школа І ступеня – ДНЗ”). Громада має 4 ДНЗ, враховуючи, що ще 4 є частинами НВК зі школами І-ІІ або І ступеня. Ця мережа, з огляду на кількість дітей шкільного віку, у кілька разів перевищує потреби громади. Специфічними особливостями органів місцевого самоврядування, які мають вплив на обліково-аналітичне забезпечення є те, що вони відносяться до неприбуткових організацій, є складовою частиною бюджетного механізму, котрий забезпечує бюджетний процес на місцевому рівні, а також виступають складовою частиною бюджетної системи.

Повноваження сільських рад у сфері фінансової діяльності полягають у затвердженні програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування; затверджені місцевого бюджету, внесені змін до нього; затверджені звіту про виконання відповідного бюджету; встановлені місцевих податків і зборів та розмірів їх ставок у межах, визначених законом; прийняті рішення стосовно випуску місцевих позик та щодо отримання позик з інших місцевих бюджетів та джерел, а також щодо передачі коштів з відповідного місцевого бюджету; прийняті рішення щодо надання відповідно до чинного законодавства пільг по місцевих податках і зборах; установлені для підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, розміру частки прибутку, яка підлягає зарахуванню до місцевого бюджету.

Фінансові результати Великогайської сільської ради складаються з коштів загального спеціального фонду. У загальний фонд поступають податки з доходів фізичних осіб (ПДФО), земельний податок, фіксований податок (с/г виробництво), адміністративний податок (різні штрафи), акцизний податок.

У рамках розробки стратегії був проведений SWOT-аналіз Великогайської об'єднаної територіальної громади. Заданням спеціалістів, що займалися проведенням SWOT-аналізу, було виявити сильні та слабкі сторони (внутрішній аналіз), щоб оцінити конкурентне становище в порівнянні з іншими районами та сусідніми областями. Розглядаючи сильні сторони, як можливі напрямки здійснення стратегічного розвитку, а слабкі сторони, як потенційні напрямки

діяльності по зміцненню та усуненню, визначатимуться пріоритетні напрямки стратегічного розвитку району, які будуть відображати бажання членів громад міста, сіл та району щодо його майбутнього.

У третьому розділі “Уdosконалення публічної діяльності та стратегічного розвитку Великогаївської сільської ради” було рекомендовано ряд пропозицій: представлено множину стратегічних альтернатив розвитку Великогаївської сільської ради; рекомендовано застосування оцінки та атестації управлінського персоналу у медичному закладі як важлива складова стратегічного розвитку публічної організації; впроваджено сучасні засади менеджменту персоналу у Великогаївській сільській раді.

Визначено стратегічні альтернативи Великогаївської сільської ради. Найбільший вплив на діяльність Великогаївської сільської ради має зростання доходів населення, рівень безробіття та оплати праці, сировинна база, політична нестабільність, відкриття внутрішнього ринку для іноземної сільськогосподарської продукції, а також можливість адаптації законодавчої бази до вимог Європейського Союзу, поява нових технологій вирощування сільськогосподарських рослин та тварин тощо. Нами здійснено вибір оптимального сценарію розвитку, який базується на сильних сторонах громади, вміому використанню шансів і зменшенню наслідків можливих загроз розвитку. Ми пропонуємо розробити так званий стратегічний контекст громади. Стратегічний контекст визначається через бачення розвитку, місію існування громади, визначення цінностей та ідентичності створеної Великогаївської ОТГ. Це ідейна основа, яка зкладає практичні рамки для прийняття стратегічних рішень у громаді. Тільки стратегічні рішення, які відповідають стратегічному контексту, повинні реалізовуватись у громаді, як у тактичному, так і в операційному вимірі. Добре окреслений стратегічний контекст дозволяє конкретизувати широкі поняття, які уживаються під час планування сталого розвитку. Стратегія матиме усі необхідні елементи: діагностику соціально-економічної ситуації, SWOT-аналіз, бачення та місію розвитку, дерево цілей – стратегічні напрямки розвитку зі стратегічними і операційними цілями, завданнями, а також детальні плани заходів для окремих завдань, що визначають терміни, відповідальних, джерела фінансування тощо.

Рекомендовано застосування оцінки та атестації управлінського персоналу у медичному закладі публічної організації. Служба управління персоналом повинна приділяти максимум уваги формуванню стабільного трудового колективу, що передбачає постійну ціленаправлену роботу з різними категоріями працюючих на основі комплексу заходів, направлених на підвищення задоволеності працівників своєю працею, покращення їх культурно- побутових умов, уdosконалення системи освіти, підвищення кваліфікації та професійного росту працівників. Оцінку персоналу у медичному закладі можна здійснювати за допомогою комплексної оцінки персоналу на основі застосування системи балів. Головною ідеєю оцінки персоналу є кількісне

вираження за допомогою балів найбільш істотних характеристик як самого працівника, так і роботи, яку він виконує. Для характеристики працівників кількісній оцінці підлягають: професійно-кваліфікаційний рівень; ділові якості; складність роботи (виконуваних функцій); досягнутий результат праці (діяльності).

У напрямку забезпечення якості персоналу у Великогайвській сільській раді рекомендується впровадити менеджмент персоналу. Менеджмент персоналу – це один з сучасних аспектів менеджменту, який застосовний у роботі з персоналом та в управлінні якістю його діяльності. У широкому розумінні під менеджментом персоналу слід розуміти таку філософію та стратегію управління людськими ресурсами, які, орієнтуючись на життєві та трудові запити працівників, одночасно відповідають інтересам політики підприємства, що включає в себе також цілі товарного та фінансового менеджменту. Менеджмент персоналу у Великогайвській сільській раді покликаний вирішити завдань щодо: кадрового менеджменту всередині підприємства; планування ділової кар'єри; регіонального та галузевого менеджменту робочої сили; створення єдиної інформаційної системи кадрового менеджменту. Менеджмент персоналу у Великогайвській сільській раді покликаний забезпечити оптимальне використання людських ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, котрі сприяють підвищенню ефективності праці, професійному розвитку та професійно-кваліфікаційному просуванню працівника.

У четвертому розділі “Спеціальна частина” проаналізовано основні показники розвитку регіону, у межах якого функціонує Великогайвська сільська рада; визначено організаційно-правові аспекти функціонування досліджуваної публічної організації

У п’ятому розділі “Обґрунтування економічної ефективності проектних рішень” здійснено обґрунтування економічної ефективності проектних рішень: обґрунтовано представлення множини стратегічних альтернатив розвитку Великогайвської сільської ради; визначено доцільність застосування оцінки та атестації управлінського персоналу у медичному закладі як важлива складова стратегічного розвитку публічної організації; обґрунтовано впровадження сучасних зasad менеджменту персоналу у Великогайвській сільській раді.

У шостому розділі “Охорона праці” досліджено питання, що торкаються охорони праці Великогайвської сільської ради.

У сьомому розділі “Безпека в надзвичайних ситуаціях” розкрито питання, що торкаються організації виконання завдань державної та кооперативної торгівлі (органів робітничого постачання) для забезпечення заходів цивільного захисту в місті, районі на об’єктах господарської діяльності в надзвичайних ситуаціях, а також організації та порядку видачі (продажу) продуктів харчування та промислових товарів населенню під час евакуації з районів аварій, катастроф, і стихійних лих.

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

ВИСНОВКИ

Великогаївська об’єднана територіальна громада є громадою, що об’єднує 14 населених пунктів (7 колишніх сільських рад): Великі Гаї, Товстолуг, Застінка, Дичків, Красівка, Грабовець, Білоскірка, Козівка, Баворів, Застав’є, Скоморохи, Смолянка, Прошова, Теофілівка. 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. 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 складали 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 11,1 тис. 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 мережу громадських об’єктів, яка значно більш розвинута, ніж це необхідно для задоволення потреб такої кількості мешканців. В основному це стосується шкіл, закладів культури та охорони здоров’я. Оптимізація мережі та послуг видається одним із найважливіших викликів, перед якими стоїть громада. Проте реалізація цих процесів не буде легкою з огляду на суспільне невдоволення рішеннями, що зменшують кількість об’єктів громадського користування. Величезні кошти, що витрачаються на утримання надто великої кількості освітніх, культурних та медичних закладів, обмежують можливості інвестування у розвиток громади.

Освітні послуги повністю надаються громадою, а не районом. Вони полягають в навчанні дітей в ДНЗ та школах I-III ступеня. Громада утримує 10 шкіл (у т. ч. 3 школи I-III ступеня і 2 школи I-II ступеня, 3 НВК “школи I-II ступеня – ДНЗ”, 1 школа I ступеня та 1 НВК “школа I

ступеня – ДНЗ"). Громада має 4 ДНЗ, враховуючи, що ще 4 є частинами НВК зі школами І-ІІ або І ступеня. Ця мережа, з огляду на кількість дітей шкільного віку, у кілька разів перевищує потреби громади. Специфічними особливостями органів місцевого самоврядування, які мають вплив на обліково-аналітичне забезпечення є те, що вони відносяться до неприбуткових організацій, є складовою частиною бюджетного механізму, котрий забезпечує бюджетний процес на місцевому рівні, а також виступають складовою частиною бюджетної системи.

Повноваження сільських рад у сфері фінансової діяльності полягають у затвердженні програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування; затвердженні місцевого бюджету, внесені змін до нього; затвердженні звіту про виконання відповідного бюджету; встановленні місцевих податків і зборів та розмірів їх ставок у межах, визначених законом; прийнятті рішень стосовно випуску місцевих позик та щодо отримання позик з інших місцевих бюджетів та джерел, а також щодо передачі коштів з відповідного місцевого бюджету; прийнятті рішень щодо надання відповідно до чинного законодавства пільг по місцевих податках і зборах; установленні для підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, розміру частки прибутку, яка підлягає зарахуванню до місцевого бюджету. Фінансові результати Великогайської сільської ради складаються з коштів загального спеціального фонду. У загальний фонд поступають податки з доходів фізичних осіб (ПДФО), земельний податок, фіксований податок (с/г виробництво), адміністративний податок (різні штрафи), акцизний податок.

У рамках розробки стратегії був проведений SWOT-аналіз Великогайської об'єднаної територіальної громади. Заданням спеціалістів, що займалися проведенням SWOT-аналізу, було виявити сильні та слабкі сторони (внутрішній аналіз), щоб оцінити конкурентне становище в порівнянні з іншими районами та сусідніми областями. Розглядаючи сильні сторони, як можливі напрямки здійснення стратегічного розвитку, а слабкі сторони, як потенційні напрямки діяльності по зміцненню та усуненню, визначатимуться пріоритетні напрямки стратегічного розвитку району, які будуть відображати бажання членів громад міста, сіл та району щодо його майбутнього.

Визначено стратегічні альтернативи Великогайської сільської ради. Найбільший вплив на діяльність Великогайської сільської ради має зростання доходів населення, рівень безробіття та оплати праці, сировинна база, політична нестабільність, відкриття внутрішнього ринку для іноземної сільськогосподарської продукції, а також можливість адаптації законодавчої бази до вимог Європейського Союзу, поява нових технологій вирощування сільськогосподарських рослин та тварин тощо. Нами здійснено вибір оптимального сценарію розвитку, який базується на сильних сторонах громади, вмілому використанню шансів і зменшенню наслідків можливих

загроз розвитку. Ми пропонуємо розробити так званий стратегічний контекст громади. Стратегічний контекст визначається через бачення розвитку, місію існування громади, визначення цінностей та ідентичності створеної Великогайської ОТГ. Це ідейна основа, яка складає практичні рамки для прийняття стратегічних рішень у громаді. Тільки стратегічні рішення, які відповідають стратегічному контексту, повинні реалізовуватись у громаді, як у тактичному, так і в операційному вимірі. Добре окреслений стратегічний контекст дозволяє конкретизувати широкі поняття, які уживаються під час планування сталого розвитку. Стратегія матиме усі необхідні елементи: діагностику соціально-економічної ситуації, SWOT-аналіз, бачення та місію розвитку, дерево цілей – стратегічні напрямки розвитку зі стратегічними і операційними цілями, завданнями, а також детальні плани заходів для окремих завдань, що визначають терміни, відповідальних, джерела фінансування тощо.

Рекомендовано застосування оцінки та атестації управлінського персоналу у медичному закладі публічної організації. Служба управління персоналом повинна приділяти максимум уваги формуванню стабільного трудового колективу, що передбачає постійну ціленаправлену роботу з різними категоріями працюючих на основі комплексу заходів, направлених на підвищення задоволеності працівників своєю працею, покращення їх культурно-побутових умов, удосконалення системи освіти, підвищення кваліфікації та професійного росту працівників. Оцінку персоналу у медичному закладі можна здійснювати за допомогою комплексної оцінки персоналу на основі застосування системи балів. Головною ідеєю оцінки персоналу є кількісне вираження за допомогою балів найбільш істотних характеристик як самого працівника, так і роботи, яку він виконує. Для характеристики працівників кількісній оцінці підлягають: професійно-кваліфікаційний рівень; ділові якості; складність роботи (виконуваних функцій); досягнутий результат праці (діяльності).

У напрямку забезпечення якості персоналу у Великогайській сільській раді рекомендується впровадити менеджмент персоналу. Менеджмент персоналу – це один з сучасних аспектів менеджменту, який застосовний у роботі з персоналом та в управлінні якістю його діяльності. У широкому розумінні під менеджментом персоналу слід розуміти таку філософію та стратегію управління людськими ресурсами, які, орієнтуючись на життєві та трудові запити працівників, одночасно відповідають інтересам політики підприємства, що включає в себе також цілі товарного та фінансового менеджменту. Менеджмент персоналу у Великогайській сільській раді покликаний вирішити завдань щодо: кадрового менеджменту всередині підприємства; планування ділової кар'єри; регіонального та галузевого менеджменту робочої сили; створення єдиної інформаційної системи кадрового менеджменту. Менеджмент персоналу у Великогайській сільській раді покликаний забезпечити оптимальне використання людських ресурсів шляхом

створення максимально сприятливих умов праці, котрі сприяють підвищенню ефективності праці, професійному розвитку та професійно-кваліфікаційному просуванню працівника.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИПЛОМНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

За результатами дипломної магістерської роботи опубліковано наступну тезу:

1. Іванова Г. І. Дослідження теоретичних засад функціонування сільських територій та сільських територіальних утворень в контексті зміни підходів до європейських стратегій регіонального розвитку [Текст] / Г. І. Іванова, Н. Є. Юрик // Збірник тез II Міжнародної науково-технічної конференції “Формування механізму зміщення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах” (29–30 березня 2018 року). – Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пуллюя, 2018. – Т. 1. – С. 92-93.

АНОТАЦІЯ

Іванова Г. І. Дослідження публічної діяльності та стратегічного розвитку органів місцевого самоврядування (на прикладі Великогайської сільської ради) [Рукопис]: дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” / Галина Ігорівна Іванова; ТНТУ. – Тернопіль: [б. в.], 2018. – 241 с.

Магістерська робота: 241 с., 22 рис., 44 табл., 7 додатків, 132 літературних джерела.

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

Рекомендовано удосконалення публічної діяльності та стратегічного розвитку Великогайської сільської ради: представлено множину стратегічних альтернатив розвитку Великогайської сільської ради; застосовано оцінку та атестацію управлінського персоналу у медичному закладі як важливу складову стратегічного розвитку публічної організації; рекомендовано впровадження сучасних зasad менеджменту персоналу у Великогайській сільській раді.

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

ABSTRACTS

Ivanova G. I. Investigation of public activity and strategic development of local self-government bodies (on the example of Velikohayiv village council) [Manuscript]: thesis work for obtaining Master's qualification in specialty 281 "Public administration and administration" / Galyna Igorivna Ivanova; TNTU. – Ternopil: [b. in.], 2018. – 241 p.

Master's work: 241 p., 22 pic., 44 tables, 7 appendices, 132 literary sources.

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 improvement of public activity and strategic development of the Velikoyevsky village council are recommended: a number of strategic alternatives for the development of the Velikoya village council are presented; the assessment and attestation of management personnel at the medical institution is used as an important component of the strategic development of a public organization; the introduction of modern principles of personnel management in the Velikoyevsky village council was recommended.

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