

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

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та адміністрування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломної роботи

магістра

(освітній рівень)

на тему:

**“Розробка стратегії розвитку органу місцевого самоврядування, на
прикладі Синявської сільської ради”**

Виконала: студент 6 курсу, групи БАмз-61

спеціальності 281 “Публічне управління та
адміністрування”

(шифр і назва спеціальності)

	<hr/>	Погребецька О.І. (прізвище та ініціали)
Керівник	<hr/>	Кужда Т.І. (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<hr/>	Галуцак М.П. (прізвище та ініціали)
Рецензент	<hr/>	Паляниця В.А. (прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2019

АНОТАЦІЯ

Погребецька О.І. “Розробка стратегії розвитку органу місцевого самоврядування, на прикладі Синявської сільської ради” [Рукопис]: комплексна дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”/ Погребецька Ольга Ігорівна; ТНТУ. – Тернопіль: [б. в.], 2019. – 132 с.

Магістерська робота: 132 с. 29 рис., 29 табл., 5 додатків, 80 літературних джерел.

Об’єктом дослідження є стратегія розвитку Синявської сільської ради.

Метою роботи є розробка та обґрунтування стратегії розвитку Синявської сільської ради.

Методи дослідження – економіко-математичні, порівняльного аналізу, статистичні, SWOT-аналіз, соціологічне опитування.

В роботі запропоновано шляхи вдосконалення процесу розробки та впровадження стратегії розвитку Синявської сільської ради. Запропоновано підвищення ефективності кадрового забезпечення Синявської сільської ради для вдосконалення процесу розробки стратегії за рахунок направлення на підвищення кваліфікації працівників сільради.

Для покращення розробки, реалізації та контролювання стратегії Синявської сільської ради запропоновано в сільраді встановити систему електронного документообігу.

Ключові слова: стратегія, стратегічний аналіз, стратегічне бачення, сільська рада.

SUMMARY

Pogrebetska O.I. “Formulating development strategy of the local self-government body “Sinyavsky village council” [Manuscript]: Master Degree thesis, 281 “Public administration and administration” / Olga I. Pogrebetska; TNTU. – Ternopil, 2019. – 132 p.

Master Degree thesis consists of 132 pages, 29 figures, 29 tables, 5 appendices, and 80 references.

The object of investigation is the development strategy of the Sinyavsky village council.

The aim of the work is to develop and justify the development strategy of the Sinyavsky village council.

The results are obtained with the following research methods: economic and mathematical, comparative research, statistical, SWOT-analysis and sociological poll.

The ways aimed to improve the development strategy formulation and implementation of the Sinyavsky village council have been offered. It was suggested to increase the efficiency of village council staffing in order to improve the strategy formulation by training of the village council employees.

In order to improve the strategy formulation, implementation and control in the Sinyavska village council, it was proposed to introduce an electronic document flow system at the village council.

Keywords: strategy, strategic analysis, strategic vision, and village council.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
Розділ 1. Теоретичні аспекти розроблення стратегії розвитку органу місцевого самоврядування	10
1.1. Сутність та основні характеристики стратегії розвитку органу місцевого самоврядування	10
1.2. Планування стратегії розвитку органу місцевого самоврядування....	20
1.3. Впровадження, моніторинг та оцінювання стратегії розвитку органу місцевого самоврядування	30
Розділ 2. Дослідження передумов для розробки стратегії розвитку Синявської сільської ради	38
2.1. Загальна характеристика Синявської сільської ради	38
2.2. Дослідження результатів діяльності Синявської сільської ради	46
2.3. Стратегічний аналіз Синявської сільської ради.....	52
Розділ 3. Вдосконалення процесу розробки та впровадження стратегії розвитку Синявської сільської ради.....	59
3.1. Підвищення ефективності кадрового забезпечення Синявської сільської ради для вдосконалення процесу розробки стратегії.....	59
3.2. Покращення процесу розробки та впровадження стратегії розвитку Синявської сільської ради	67
3.3. Підвищення ефективності контролю та звітування щодо стратегії розвитку Синявської сільської ради.....	76
Розділ 4. Спеціальна частина	82
4.1. Аналіз основних показників регіону, в межах яких функціонує Синявська сільська рада	82
4.2. Організаційно-правові аспекти регулювання діяльності Синявської сільської ради.....	86
Розділ 5. Обґрунтування економічної ефективності	91

5.1. Економічне обґрунтування підвищення ефективності процесу розробки та впровадження стратегії розвитку Синявської сільської ради	91
5.2. Обґрунтування підвищення ефективності кадрового забезпечення Синявської сільської ради	96
Розділ 6. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.....	99
6.1. Охорона праці.....	99
6.2. Безпека в надзвичайних ситуаціях	108
Розділ 7. Екологія.....	113
7.1. Методологія моделювання екологічних проблем	113
7.2 Роль науково-технічного прогресу в забезпеченні якісного стану довкілля.....	116
Висновки та пропозиції	119
Список використаних джерел.....	123

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що процес децентралізації влади, що розпочався в Україні призвів до утворення нових об'єднань. Спроможні об'єднані територіальні громади повинні стати базовим елементом ефективної системи влади в Україні.

На етапі створення Синявської громади зустрілися з багатьма викликами, серед яких є: відсутність загальноприйнятих пріоритетів щодо забезпечення надання базових послуг мешканцям. Кожен орган місцевого самоврядування до об'єднання мав власні пріоритети розвитку та власну систему цінностей щодо управління ресурсами. Після об'єднання ці пріоритети, очевидно мають бути переглянуті та мають бути вироблені підходи до управління об'єднаними ресурсами. Потреба ефективного управління новими земельними, бюджетними ресурсами, які стали доступними можуть бути використані для розвитку. Збільшення кількості зацікавлених сторін, з якими потрібно узгоджувати прийняття рішень.

У більш широкому контексті Синявська сільська рада повинна ефективно відповідати зовнішнім викликам, таким як глобалізація економіки, підвищення мобільності трудових ресурсів та пов'язаний з цим ріст безробіття, посилення міжнародної конкуренції за інвестиції та розвиткові ресурси.

Відповіддю на ці та деякі інші виклики може стати перспективне планування стратегії розвитку. Однією з ознак стратегічності плану є довгостроковий, понад 7 років, період планування.

У Синявської сільської ради присутня історія, тобто, легко відстежити поведінку територіальної громади як цілісної територіальної соціально-економічної системи за попередні періоди, а період ідентифікації базових умов, які матимуть суттєвий вплив на подальшу суб'єктність, відбувається у даний час. Стратегія розвитку сільської ради повинна узгоджуватися зі стратегіями вищого рівня – Тернопільської області, країни.

Основною метою дослідження визначено розробку стратегії розвитку органу місцевого самоврядування, на прикладі Синявської сільської ради, формулювання пропозицій та розроблення рекомендацій щодо удосконалення функціонування органу місцевого самоврядування, правотворчої практики, практичної діяльності сільської ради.

Основні завдання, які повинні бути розв'язані у процесі виконання магістерської роботи:

- визначення сутності та основних характеристик стратегії розвитку органу місцевого самоврядування;
- характеристика етапів планування стратегії розвитку органу місцевого самоврядування;
- визначення особливостей моніторингу та оцінювання стратегії розвитку органу місцевого самоврядування;
- дослідження передумов для розробки стратегії розвитку Синявської сільської ради;
- аналізування результатів діяльності Синявської сільської ради;
- стратегічний аналіз Синявської сільської ради;
- удосконалення процесу розробки та впровадження стратегії розвитку Синявської сільської ради;
- розроблення пропозицій для підвищення ефективності кадрового забезпечення Синявської сільської ради для вдосконалення процесу розробки стратегії;
- підвищення ефективності контролю та звітування щодо стратегії розвитку Синявської сільської ради.

Об'єктом дослідження є стратегія розвитку Синявської сільської ради.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність та основні характеристики стратегії розвитку органу місцевого самоврядування

Органи місцевого самоврядування – орган місцевого самоврядування як організаційно самостійний елемент системи місцевого самоврядування, що утримується за рахунок коштів бюджетів місцевого самоврядування районних, обласних бюджетів і являє собою колектив громадян України, депутатів місцевої ради або службовців органів місцевого самоврядування, заснований у встановленому законом порядку для виконання завдань та функцій місцевого самоврядування, наділений з цією метою відповідними владними повноваженнями, які реалізуються у визначених законом правових та організаційних формах в інтересах відповідної територіальної громади, селищної та сільської ради.

Законом “Про місцеве самоврядування в Україні” визначено, що місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність – жителів села чи добровільного об’єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [2].

Органи місцевого самоврядування – виборні та інші органи територіальних громад, наділені повноваженнями вирішувати питання місцевого значення [3].

За В. В. Кравченком, орган місцевого самоврядування це орган, який утворюється територіальною громадою (територіальними громадами району, області) у встановленому законом порядку для виконання завдань і функцій місцевого самоврядування, наділений відповідно до закону владними

повноваженнями, які реалізуються у визначених законом правових та організаційних формах. До них належать сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи; районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст; районні у містах ради та їх виконавчі органи.

О. В. Батанов та В. В. Кравченко разом із П. Д. Біленчуком, М. В. Підмогильним вважають, що органи місцевого самоврядування не належать до механізму державної влади, а місцеве самоврядування займає окреме місце в політичній системі (у механізмі управління суспільством та державою) і його необхідно розглядати як окрему форму реалізації народом належної йому влади [3].

Інше визначення органу місцевого самоврядування подається В. В. Кравченком у співавторстві з М. В. Пітциком, які визначають орган місцевого самоврядування як організаційно самостійний елемент системи місцевого самоврядування, що утримується за рахунок коштів бюджетів місцевого самоврядування районних, обласних бюджетів і являє собою колектив громадян України, депутатів місцевої ради або службовців органів місцевого самоврядування, заснований у встановленому законом порядку для виконання завдань та функцій місцевого самоврядування, наділений з цією метою відповідними владними повноваженнями, які реалізуються у визначених законом правових та організаційних формах в інтересах відповідної територіальної громади [4].

Система місцевого самоврядування в структурно-організаційному плані являє собою сукупність органів місцевого самоврядування, органів самоорганізації населення та організаційних форм, за допомогою яких відповідна територіальна громада або її складові частини здійснюють завдання та функції місцевого самоврядування, вирішують питання місцевого значення.

Місцеве самоврядування в Україні здійснюється на принципах: народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-

фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування [5].

Відповідно до ст. 5 Закону система місцевого самоврядування включає:

- територіальну громаду;
- сільську, селищну, міську раду;
- сільського, селищного, міського голову;
- виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;
- районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;
- органи самоорганізації населення [6].

Характеристика кожного елемента системи місцевого самоврядування наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика органів місцевого самоврядування

Орган місцевого самоврядування	Характеристика
Територіальна громада	це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр
Сільські, селищні, міські ради	це органами місцевого самоврядування, що представляють відповідні територіальні громади та здійснюють від їх імені та в їх інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, цим та іншими законами
Обласні та районні ради	це органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст, у межах повноважень, визначених Конституцією України, цим та іншими законами, а також повноважень, переданих їм сільськими, селищними, міськими радами
Місцеві ради	це виборні органи, що складаються з депутатів, обраних безпосередньо територіальною громадою; акумулюють інтереси територіальних громад і володіють правом представляти їх; мають виняткове право приймати рішення від імені територіальної громади

У пункті 1 ст. 6 зазначеного закону чітко закріплено принципове положення про статус територіальної громади. Зокрема, зазначається, що територіальна громада села, селища, міста є первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень. Територіальна громада наділена конкретно правосуб'єктністю, а саме: правом формування відповідних органів; правом проведення місцевих референдумів; правом управління місцевими бюджетами та комунальною власністю.

Представницький орган місцевого самоврядування – це виборний орган (рада), який складається з депутатів і, відповідно до закону, наділяється правом представляти інтереси територіальної громади та приймати від її імені рішення.

Відповідно до п. 2 ст. 5 Закону “Про місцеве самоврядування в Україні” у містах із районним поділом за рішенням територіальної громади міста або міської ради можуть утворюватися районні в місті ради, які, у свою чергу, формують виконавчі органи та обирають голову ради, який одночасно є і головою її виконавчого комітету [7].

Органи самоорганізації населення – це представницькі органи, що створюються жителями, які на законних підставах проживають на території села, селища, міста або їх частин, для вирішення завдань, передбачених Законом “Про органи самоорганізації населення”. Органами самоорганізації населення є: будинкові, вуличні, квартальні комітети; комітети мікрорайонів; комітети районів у містах; сільські, селищні комітети. Одним із прикладів створення таких органів самоорганізації є кондомініуми.

Виконавчі органи місцевого самоврядування – органи, які, відповідно до Конституції України та Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”, створюються сільськими, селищними, міськими, районними в містах (у випадку їх створення) радами для здійснення виконавчих функцій і повноважень місцевого самоврядування, реалізації рішень, ухвалених територіальними громадами, відповідними радами у межах, визначених законами [8].

До виконавчих органів належать виконавчий комітет ради, а також

відділи, управління та інші виконавчі органи, які можуть створюватися сільською, селищною, міською, районною у місті радою у межах затверджених нею структури та штатів, з метою здійснення повноважень, що належать до компетенції рад [20].

Ще одним елементом системи місцевого самоврядування є сільський, селищний, міський голова, який відповідно до ст. 12 Закону “Про місцеве самоврядування в Україні” є головною посадовою особою територіальної громади відповідно села (добровільного об’єднання в одну територіальну громаду жителів кількох сіл), селища, міста.

Посадова особа органів місцевого самоврядування – особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження у здійсненні організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій та отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету [9].

Повноваження місцевого самоврядування – це визначені Конституцією і законами України, іншими правовими актами права і обов’язки територіальних громад, органів місцевого самоврядування із здійснення завдань та функцій місцевого самоврядування.

У загальному вигляді найважливіші питання, віднесені до відання місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, ст. 143 якої передбачає, що територіальні громади села, селища, міста безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування управляють майном, що є в комунальній власності; затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання; затверджують бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролюють їх виконання; встановлюють місцеві податки і збори відповідно до закону; забезпечують проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів; утворюють, реорганізують та ліквідовують комунальні підприємства, організації і установи, а також здійснюють контроль за їх діяльністю; вирішують інші питання місцевого значення, віднесені законом до їхньої компетенції [10].

За своєю структурою повноваження місцевого самоврядування включають: власні (самоврядні) повноваження, здійснення яких пов'язане з вирішенням питань місцевого значення, наданням громадських послуг населенню; делеговані повноваження (окремі повноваження органів виконавчої влади надані законом органам місцевого самоврядування), здійснення яких пов'язане з виконанням функцій виконавчої влади на місцях.

Територіальні громади, як первинні суб'єкти місцевого самоврядування, правомочні безпосередньо розглядати та вирішувати будь-яке питання, віднесене до самоврядних повноважень.

Закон "Про місцеве самоврядування в Україні" визначає групи повноважень місцевого самоврядування в таких сферах та галузях:

- соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку;
- бюджету, фінансів і цін;
- управління комунальною власністю;
- житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту і зв'язку;
- будівництва;
- освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту;
- регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища;
- соціального захисту населення;
- зовнішньоекономічної діяльності;
- оборонної роботи;
- вирішення питань адміністративно-територіального устрою;
- забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян;
- відзначення державними нагородами, відзнаками Президента України та присвоєння почесних звань України [11].

Виконавчу владу в областях і районах, містах Києві та Севастополі здійснюють місцеві державні адміністрації. Місцева державна адміністрація є

місцевим органом виконавчої влади і входить до системи органів виконавчої влади.

Місцева державна адміністрація в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також реалізує повноваження, делеговані їй відповідною радою.

Місцеві державні адміністрації діють на засадах: відповідальності перед людиною і державою за свою діяльність; верховенства права; законності; пріоритетності прав людини; гласності; поєднання державних і місцевих інтересів.

Місцеві державні адміністрації знаходяться відповідно в обласних і районних центрах, місті Києві. Склад місцевих державних адміністрацій формують голови місцевих державних адміністрацій. Рекомендаційні переліки управлінь, відділів та інших структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій, а також типові положення про них затверджуються Кабінетом Міністрів України.

Повноваження органу виконавчої влади – це закріплені за ним права і обов'язки. Обсяг повноважень, закріплених за кожним органом виконавчої влади відповідно до покладених на нього завдань і функцій виражає їх компетенцію.

Повноваження місцевих державних адміністрацій визначені статтею 119 Конституції України та Законом України “Про місцеві державні адміністрації” і поділяються на власні і делеговані [12].

Власні повноваження місцевих державних адміністрацій за змістом і ступенем охоплення об'єктів управління у свою чергу класифікуються на загальні (як органу загальної компетенції) і спеціальні (галузеві), які стосуються певної сфери суспільного життя.

До відання місцевих державних адміністрацій у межах і формах, визначених Конституцією і законами України, належить вирішення питань [14]:

- 1) забезпечення законності, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян;

- 2) соціально-економічного розвитку відповідних територій;
- 3) бюджету, фінансів та обліку;
- 4) управління майном, приватизації, сприяння розвитку підприємництва та здійснення державної регуляторної політики;
- 5) промисловості, сільського господарства, будівництва, транспорту і зв'язку;
- 6) науки, освіти, культури, охорони здоров'я, фізкультури і спорту, сім'ї, жінок, молоді та неповнолітніх;
- 7) використання землі, природних ресурсів, охорони довкілля;
- 8) зовнішньоекономічної діяльності;
- 9) оборонної роботи та мобілізаційної підготовки;
- 10) соціального захисту, зайнятості населення, праці та заробітної плати.

Місцеві державні адміністрації вирішують й інші питання, віднесені законами до їх повноважень. До компетенції місцевих державних адміністрацій входить забезпечення в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці виконання Конституції, законів країни, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади; законності, правопорядку, додержання прав і свобод громадян; виконання державних і регіональних програм соціально-економічного і культурного розвитку, програм охорони довкілля, програм національно-культурного розвитку меншин; підготовки і виконання відповідних бюджетів; управління, переданими в законному порядку об'єктами державної власності; здійснення державного контролю в межах, визначених законодавством; взаємодії з органами місцевого самоврядування та реалізації інших наданих державою повноважень [15].

Делеговані повноваження місцевих державних адміністрацій – це повноваження, що їх набувають адміністрації шляхом передачі їм для виконання від інших суб'єктів за власним рішенням останніх або на підставі закону.

Місцеві державні адміністрації здійснюють повноваження місцевого самоврядування, делеговані їм відповідними радами, а також повноваження

органів виконавчої влади вищого рівня, делеговані їм у межах, визначених законами, Кабінетом Міністрів України. Передача місцевим державним адміністраціям повноважень інших органів супроводжується передачею їм відповідних фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів, необхідних для здійснення цих повноважень.

Виклики сучасності актуалізують проблему розвитку місцевого самоврядування, розширення прав та повноважень територіальних громад через їх об'єднання, що в усьому світі розглядається як ознака демократичного вибору країни. Об'єднання територіальних громад спрямовано на покращення соціально-економічної системи та підвищення рівня життя населення, що є одним з найбільш пріоритетних напрямів державної політики. На сьогодні відродження в Україні на конституційній основі інституту самоврядування з відповідними органами управління та самодостатніми місцевими бюджетами, запровадження практики делегування державних повноважень місцевим органам влади створюють надійну основу для формування європейських стандартів організації суспільного життя і водночас зумовлюють пошук нових шляхів забезпечення розвитку об'єднаної територіальної громади [16].

Розвиток, як на місцевому, так і на загальнодержавному рівні – одне з найважливіших понять економічної науки. Соціально-економічний розвиток – складний суперечливий процес, у якому взаємодіють позитивні і негативні фактори, а періоди прогресу змінюються періодами регресу. Політичні і військові потрясіння, соціальні конфлікти, екологічні катастрофи можуть призупинити розвиток економіки будь-якої країни, відкинути її на кілька десятиліть назад, а іноді привести і до остаточної загибелі, як це було з древніми цивілізаціями. Економічним розвитком можна і треба управляти – його потрібно стимулювати. Такими основними інструментами стимулювання розвитку сільські ради є співробітництво. Для того, щоб зростання фінансових ресурсів місцевого самоврядування забезпечило в першу чергу їх ефективне використання на розвиток сільських рад та їх територій, в країні набирає обертів процес добровільного об'єднання громад. Він спрямований виключно

на створення спроможних громад. Формування спроможних сільських рад є одним із етапів реалізації реформи децентралізації влади в Україні. Однією з головних цілей сільських рад є економічна ефективність, а тому важливим чинником у цьому процесі має стати науково обґрунтоване формування стратегії розвитку сільських рад [17].

Стратегія розвитку – це набір тактичних засобів, які можуть та повинні змінюватися, якщо динаміка зовнішнього або внутрішнього середовища не відповідає прогнозам (при незмінності кінцевої цілі, яка, як правило, припускає подальше зростання). Стратегія виступає не тільки як інструмент обґрунтування, вироблення і реалізації цілей і задач виробничого, науково-технічного, економічного, організаційного і соціального характеру, не тільки як фактор, що регулює діяльність територіальної громади доти, поки намічені цілі і задачі не будуть досягнуті, але одночасно і як засіб зв'язку громади з ринковим середовищем.

Наслідком такого підходу до формування стратегії власне є документ стратегії розвитку, який для органу місцевого самоврядування, а також партнерів підприємців та громади – стає свого роду путівником у прийнятті рішень. Тому стратегія розвитку – це довготерміновий план, який окреслює загальний напрям дій місцевої влади та її партнерів (сектор підприємництва, громадські організації, мешканці), а також представляє способи та знаряддя його втілення. Вироблені припущення стратегії розвитку обґрунтовують рішення методичного, фінансового та організаційного характеру, які приймаються владою. Стратегія є найважливішим документом органу місцевого самоврядування, який дозволяє вирізнити свої дії на фоні буденності. На нашу думку, стратегія розвитку повинна характеризуватися кількома суттєвими рисами [18]:

- зосереджується на тих напрямках розвитку громади, які становлять для неї найбільший шанс в майбутньому;

- характеризується точним, логічним записом, який впливає зі стратегічних напрямів розвитку в системі: стратегічних цілей, операційних

цілей, завдань для реалізації;

- окреслює конкурентні переваги громади у відношенні до ближнього і дальнього оточення – творить стратегію динамічного розвитку;

- є результатом праці представників всіх груп громади, починаючи з місцевої влади, організації і установ ради та завершуючи мешканцями.

Це дозволяє отримати пропозиції цілей та завдань від усіх зацікавлених сторін, а також сприйняття представниками місцевої спільноти рішень та завдань, які приймаються в рамках стратегії; – пов'язана з іншими документами стратегічного характеру [19].

1.2. Планування стратегії розвитку органу місцевого самоврядування

Стратегічне планування у місцевому самоврядуванні базується на довгостроковому баченні місцевого устрою, який розуміють у широкому соціальному, економічному і просторовому контексті. Воно дає змогу пристосуватися до зовнішніх впливів і повноцінно керувати процесом розвитку. Таке планування базується на партнерській взаємодії різних суб'єктів і завдяки цьому гарантує більшу успішність діяльності і сприяє формуванню місцевих зв'язків. Стратегічне планування комплексно займається базовими для громади питаннями, формує рамки детальнішого планування, наприклад, просторового планування, планування розвитку інфраструктури або планування послуг, пов'язане з тривалішим періодом планування, але тісно пов'язане з річними бюджетами й інвестиційними планами, полегшує концентрацію коштів і ресурсів громади на найважливіших напрямках діяльності. Залучає найвищі ланки управління і, водночас, працівників адміністрації, персонал інших установ громади, громадських партнерів. Планування стратегії розвитку сільської ради має свою динаміку, враховує існуючі і формує нові взаємні впливи зацікавлених сторін і громади, а також її оточення. Стратегічне планування дуже допомагає упорядкувати за рівнем важливості перелік потреб кожної організації, зокрема й громади. У його основі лежать певні запитання,

на які внаслідок процесу планування треба отримати якомога точніші відповіді [19].

Стратегічне планування розвитку громади несе низку переваг. Дає змогу краще пристосуватися до довкілля, яке змінюється, полегшує виявлення майбутніх складних процесів і ситуацій, стабілізує напрям, у якому ми маємо намір рухатися, дає змогу послідовно діяти тривалий час, надає інформацію для ухвалення чергових рішень і операційного планування, визначає критерії успіху, мобілізує до діяльності колектив організації і мотивує до співпраці, забезпечує концентрацію коштів і ресурсів на важливих цілях [21].

Під стратегією сільської ради розуміють план, зразок, позицію на фоні конкурентів, найкращий спосіб використання ресурсів і компетентностей організації, а також здатність швидко виявляти і використовувати нагоди, які з'являються в оточенні. Це безперервний і динамічний процес вибору в умовах невпевненості, метою якого є довгостроковий розвиток [22].

Стратегія органу місцевого самоврядування відрізняється від стратегії фірми тим, зокрема, що не акцентує увагу на елементах конкурування і розвитку, щоб втриматися на ринку, а концентрується на досягненні загальної мети сільської ради. Загальною метою громади є задоволення якомога кращих умов життя і розвитку мешканців – членів місцевої спільноти. Отже, стратегія – це комплекс рішень і дій, за допомогою яких вибирають методи і засоби досягнення загальної мети або цілей органу місцевого самоврядування. Стратегія складається з таких компонентів: сфери, у якій діє самоврядування, стратегічних цілей, які визначають чого саме хоче досягнути влада у наступні періоди і дають змогу контролювати чи буде це досягнуто, ресурсів фінансових, матеріальних, нематеріальних, якими диспонує місцева влада для здійснення запланованої діяльності, програм, заходів, які передбачають застосування обраних методів і засобів для досягнення стратегічних цілей, процедур впровадження, моніторингу й оцінювання, процедур актуалізації і пристосування стратегії до програмних документів вищого рівня, процедур поширення стратегії розвитку. Стратегія розвитку громади є основою програм і

заходів, зокрема політики просторового розвитку громади чи планування і діяльності у сфері послуг, виконує інформаційну і промоційну функції, озвучує політичні декларації, інформує про наміри не тільки мешканців, а й інвесторів і партнерів, є формальним механізмом ухвалення, гарантує широку участь громадськості. Підсумовуючи, можна вказати п'ять важливих рис стратегії розвитку громади. Безперервність – підготовлені програми, які втілюються у тривалому часовому проміжку, пов'язані між собою логічно, а часто й функціонально, результати реалізації стратегії можуть наступити через декілька і навіть декілька десятків років. Комплексність – стратегія має охоплювати усі ключові сфери діяльності органу місцевого самоврядування і всі його функціональні системи, враховуючи водночас критерії реалістичності – обмеження кількості цілей розвитку і завдань згідно з фактично існуючими фінансовими можливостями громади. Реалістичність – стратегія має міцно опиратися на існуючі і майбутні умови в оточенні громади і в самій громаді. Інтегральність – узгодженість програм діяльності в усіх часових проміжках і в усіх сферах діяльності самоврядування. Гнучкість – стратегія має давати змогу пристосовувати темп і спосіб впровадження її до внутрішніх і зовнішніх умов. Партисипативна модель стратегічного планування – крок за кроком. Існує досить принципова різниця між стратегічним плануванням розвитку фірми й органу місцевого самоврядування. У першому випадку повну владу ухвалення рішень стратегічного характеру має правління і наглядова рада фірми. У випадку органу місцевого самоврядування до процесу ухвалення рішень обов'язково треба залучати суспільних партнерів – мешканців, громадські організації, підприємців. Цим критеріям відповідає Партисипативна модель стратегічного планування, представлена далі. Партисипативна модель стратегічного планування передбачає залучення до роботи над стратегічним документом широкого представництва місцевого середовища представників найважливіших установ, громадських організацій, місцевих лідерів. Діяльність з перспективи зрівноваженого розвитку – аналітичні дослідження і рішення, які ухвалюють під час розробки стратегії, охоплюють три сфери: економічну,

соціальну й екологічну. Це означає, що у процесі ухвалення рішень враховують умови, пов'язані з кожною з цих сфер, але не у кожному випадку ці сфери мають бути в однаковій мірі важливими [23].

Планування стратегії розвитку громади розпочинається із підготовки звіту про стан громади, який базується на аналізі поточної ситуації, аналіз фінансових даних, стану інфраструктури, демографічних даних, даних про ринок праці і економіку, екологічних аспектів. Перевірка напрацьованих рішень здійснюється у ході реальних і ефективних громадських консультацій. Врахування думки більшості мешканців під час вибору пріоритетів розвитку, соціологічні дослідження і консультації. Тісну співпрацю під час роботи над документом між зацікавленими сторонами, громадянами та інституціями, працівниками органу місцевого самоврядування і консультантами. Передбачається тісна співпраця під час роботи над документом між зацікавленими сторонами, працівниками органу місцевого самоврядування і консультантами. Треба зазначити, що документ створюється за участі усіх сторін, залучених до процесу. Особи, залучені до роботи над стратегією, формують стратегічну групу. Завдання членів групи полягає на активній участі у зустрічах, у розробці рішень, у роботі над окремими частинами документу, а також участі в організації громадських консультацій. До складу Стратегічної групи входять ключові працівники органу місцевого самоврядування, інших комунальних установ та закладів, які, наприклад, відповідають за надання або організацію послуг, окремі директори шкіл, представники органів соціального захисту, а також особи, які представляють інтереси громади: представники найактивніших громадських організацій, підприємці або представники організацій підприємців, представники об'єднань мешканців, деякі депутати або старости, місцеві лідери усі зацікавлені сторони процесу стратегічного планування. Консультант зазвичай виконує роль методичного радника – представляє і активно допомагає запроваджувати методологічні рішення, наглядає за належним перебігом процесу розробки стратегії, перевіряє результати аналізів і досліджень, допомагає редагувати окремі частини

документу, контролює забезпечення високої якості результатів всього процесу. Координатор від громади – особа, призначена органом місцевого самоврядування для координації роботи над стратегією, відповідає за технічну підтримку процесу, організацію зустрічей, соціологічних досліджень і консультацій, спільне проведення зустрічей, а також за роботу над окремими частинами документу. Участь представника органу місцевого самоврядування у роботі над стратегією є одним із елементів, від якого залежить успіх усього процесу. Досвід свідчить, що безпосередня участь представника місцевої влади у роботі Стратегічної групи позитивно впливає на ефективність роботи, активність учасників і важливість ухвалених рішень в очах місцевої спільноти. Публічне зацікавлення місцевої влади у розробці стратегії надає ваги цій діяльності і посилює значення діяльності, якою займається Стратегічна група. Детальний розподіл завдань, пов'язаних з опрацюванням стратегії, залежить від місцевих умов, а також очікувань органу місцевого самоврядування. План роботи над стратегією має бути реалістичним, пристосованим до специфіки даної громади. Тому для кожного етапу треба виділити конкретний термін виконання. Процес опрацювання стратегії завжди супроводжується невпевненістю і перетвореннями, тому не можна приймати надто оптимістичних чи песимістичних планів, а графік робіт має враховувати можливість виникнення проблем на кожному етапі. З цих же причин терміни початку і закінчення окремих завдань треба визначати з певним часовим резервом. Настільки ж важливе завдання – вказати установи, підрозділи і осіб, які відповідають за підготовку, ухвалення і популяризацію стратегії. Це дасть змогу відслідковувати перебіг всього процесу її опрацювання, забезпечити високу якість і полегшити координацію робіт над проектом, а також виявити потенційні запізнення чи загрози недотримання встановлених термінів. Діяльність в рамках стратегічного планування передбачає організацію щонайменше п'яти зустрічей Стратегічної групи, а також низку завдань і дій між цими зустрічами. Весь процес, зазвичай, триває від 4 до 7 місяців. Його тривалість обумовлена місцевими потребами, готовністю партнерів до

співпраці і конкретними можливостями залучення різних ресурсів, здебільшого людських і матеріальних. Далі описано основну процедуру стратегічного планування у місцевому самоврядуванні, яка передбачає участь громадськості. Рівень участі і підтримки з боку зовнішніх експертів може бути різним, залежно від потреб, рішень керівництва громади і проведених погоджень. Якщо персонал громади не має досвіду розроблення стратегічних планів, необхідний рівень зовнішньої підтримки може бути більшим, ніж для колективів, які мають такий досвід [23].

Процедура стратегічного планування в самоврядуванні включає етапи, представлені на рисунку 1.1.

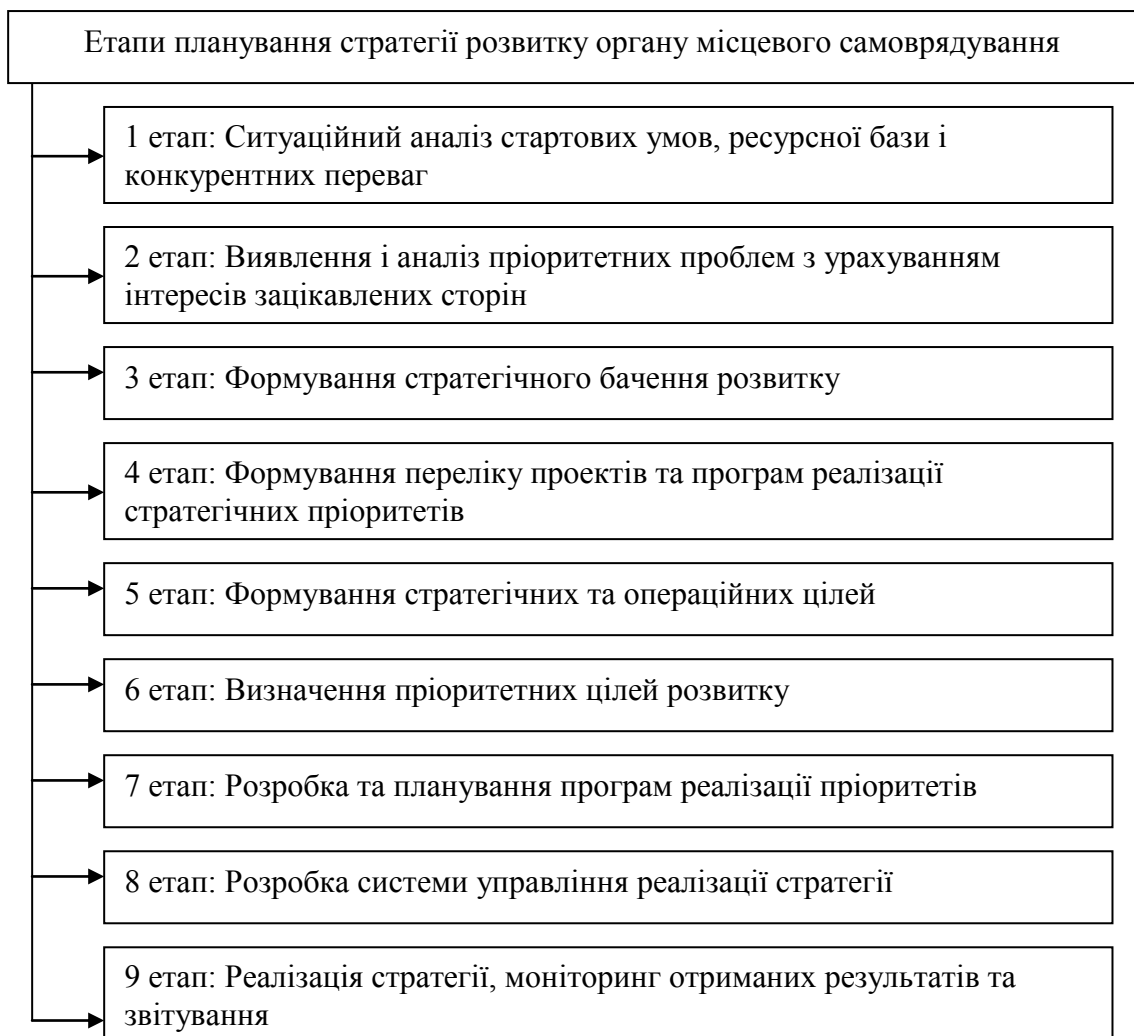


Рисунок 1.1 – Етапи планування стратегії розвитку органу місцевого самоврядування

1 етап: Ситуаційний аналіз стартових умов, ресурсної бази і конкурентних переваг. Соціально-економічний аналіз – основа розробки можливих сценаріїв розвитку, визначення сильних та слабких сторін [27].

Є кілька причин для підготовки соціально-економічного аналізу. Перша полягає у розробці ключових питань і висновків, підтверджених відповідними даними, які необхідні для подальших кроків планування. Це допомагає виявити нові та попередні заходи, з якими може бути узгоджений розвиток, або сигналізувати представникам зацікавлених сторін, в разі, коли дані показують, що щось йде не так, щоб ми могли стратегічно втрутитися, щоб зупинити небезпечні або небажані тенденції [17].

Наступна важлива причина, чому потрібен соціально-економічний аналіз, полягає у створенні основи для моніторингу та оцінки реалізації Стратегії. Для цілей моніторингу, а також для оновлення стратегій розвитку, необхідно створити механізми для регулярного оновлення соціально-економічних даних.

Соціально-економічний аналіз стосується таких елементів: загальної характеристики територіальної громади та регіону, земельних та природних ресурсів, населення і трудових ресурсів, економіка територіальної громади та регіону, бюджету та фінансової інфраструктури, транспортної інфраструктура і зв'язку, інфраструктури туризму, торгівлі та послуг, житлово-комунального господарства, соціальної інфраструктури, стану довкілля [29].

2 етап: Виявлення і аналіз пріоритетних проблем з урахуванням інтересів зацікавлених сторін. Одним із найважливіших і найбільш трудомістких етапів є пошук відповідних джерел інформації, накопичення даних та надання їм зручної для роботи форми. Відправною точкою, яка дає змогу спрямувати збір даних у потрібне русло, можуть стати опитування мешканців та зустрічі з громадськістю. Додатковим джерелом інформації можуть стати результати статистичного аналізу та опитування представників бізнесу [27].

Результатом виявлення має бути попередній рейтинг проблем, у вирішенні яких зацікавлені мешканці, представники бізнесу, керівництво органу місцевого самоврядування [23].

3 етап: Формування стратегічного бачення розвитку. Бачення розвитку є поворотним пунктом в процесі розробки стратегії. З цього моменту припиняється аналіз ситуації і починається формулювання того, що хочемо досягти зі стратегічної точки зору, базуючись на висновках [25].

Бачення являє собою бажану картину можливого майбутнього. Воно нагадує про критичні питання і проблеми в громаді та визначає, яку спільноту і громаду ми намагаємося побудувати.

Хороше бачення має відображати взаємно пов'язані внутрішній і зовнішній виміри. У той час, як внутрішній вимір показує спільну думку представників зацікавлених сторін щодо типу громади, яку вони хочуть побудувати протягом визначеного стратегічного періоду, зовнішній вимір показує конкурентні позиції, які громада намагається завоювати у відповідному середовищі. Обидва виміри конкурентної позиції повинні базуватися на унікальних конкурентних перевагах, які громада створила або може створити відповідно до власних сприятливих, але реалістичних зовнішніх можливостей [29].

4 етап: Формування переліку проектів та програм реалізації стратегічних пріоритетів. Проблемою стратегій багатьох українських міст та більшості областей у попередні роки була відсутність планування їх реалізації. За загальними стратегічними цілями не стояли цілі операційні, які можуть бути досягнутими у період реалізації стратегії і досягнення яких може відбуватись через впровадження конкретних розвиткових проектів [30].

Основою Плану реалізації є проекти та заходи, до розробляються до кожного завдання стратегії. Проекти – це втручання, які мають чітко визначений певний термін реалізації. Проект – це логічно і хронологічно узгоджений комплекс дій, реалізація яких призводить до досягнення поставленої мети у встановлений термін, із залученням визначених людських, матеріальних і фінансових ресурсів. Реалізація проекту вимагає відповідної організації і розподілу обов'язків [31].

Заходи представляють собою прями втручання в одну з відповідних сфер

розвитку. На відміну від проектів, вони не мають точно визначених термінів реалізації і, як правило, періодично повторюються, наприклад, підтримка неприбуткових організацій шляхом надання фінансування на впровадження проектів, підтримка малого та середнього бізнесу за рахунок спільного фінансування впровадження стандартів якості і т.д. Заходи часто включають відносно прості процедури, такі, як впровадження певної статті бюджетного фінансування, наприклад, спів-фінансування діяльності з освіти дорослих або створення спеціального органу, наприклад міжгалузева рада з питань професійно-технічної освіти або рада з архітектури і будівництва [32].

5 етап: Формування стратегічних та операційних цілей. Стратегічні цілі представляють основні спрямування розвитку, які впливають із бачення розвитку громади. Стратегічні цілі повинні мати чітку спрямованість на один з компонентів сталого розвитку: економічний, соціальний чи екологічний. Повинно бути від двох до п'яти стратегічних цілей [32].

Контроль узгодження стратегічних цілей включає два аспекти гармонізації: горизонтальний (взаємна, міжгалузева) і вертикальний (узгодження зі стратегіями і планами вищого рівня). Додатковий аспект гармонізації стратегічних цілей може включати перевірку на відповідність просторовим параметрам там, де ці параметри є важливими для досягнення цілей, і де існують відповідні територіальні плани [34].

Отже, стратегічні цілі мають:

- безпосередньо впливати із бачення і бути досить високого рівня інтеграції;
- орієнтуватись на ресурси, які є реальними для використання, а ресурси, як правило, досить обмежені;
- бути хоча б в основному досяжними протягом часу реалізації стратегії.

Стратегічний план змін має ієрархічну природу, тобто, він складається із системи цілей, нижчі з яких які підпорядковані вищим і перебувають у системних взаємозв'язках між собою [35].

Операційні цілі – сукупність деталізованих цілей та під цілей на

короткостроковий період, які вносять вклад у реалізацію стратегічних цілей. На операційному етапі потрібно відповісти на запитання, яким чином буде відбуватися досягнення стратегічних цілей (операційні цілі) та що потрібно для цього зробити (завдання-проекти). Інакше кажучи, потрібно перейти від загального до конкретного, тобто, розкрити зміст стратегічних цілей у операційних цілях, та зміст операційних цілей – у завданнях [32].

6 етап: Визначення пріоритетних цілей розвитку – після опрацювання всього масиву ідей, потрібно ідентифікувати групи проектних ідей, які складуть ту чи іншу операційну ціль в рамках кожної стратегічної цілі. Таким чином, стане можливо сформулювати першу версію ієрархії операційних цілей та завдань, яку пізніше можна буде коригувати і доповнювати [33].

7 етап: Розробка та планування проектів змін (програм) реалізації стратегічних пріоритетів. Основою планування проектів змін (програм) реалізації стратегічних пріоритетів є проекти та заходи, до розробляються до кожного завдання стратегії [32].

Проекти – це втручання, які мають чітко визначений певний термін реалізації. Проект – це логічно і хронологічно узгоджений комплекс дій, реалізація яких призводить до досягнення поставленої мети у встановлений термін, із залученням визначених людських, матеріальних і фінансових ресурсів. Реалізація проекту вимагає відповідної організації і розподілу обов'язків [25].

Заходи представляють собою прямі втручання в одну з відповідних сфер розвитку. На відміну від проектів, вони не мають точно визначених термінів реалізації і, як правило, періодично повторюються, наприклад, підтримка неприбуткових організацій шляхом надання фінансування на впровадження проектів, підтримка малого та середнього бізнесу за рахунок спільного фінансування впровадження стандартів якості і т.д. Заходи часто включають відносно прості процедури, такі, як впровадження певної статті бюджетного фінансування, наприклад, спів-фінансування діяльності з освіти дорослих або створення спеціального органу, наприклад міжгалузева рада з питань

професійно-технічної освіти або рада з архітектури і будівництва [27].

8 етап: Розробка системи управління та моніторингу реалізації стратегії. Моніторинг – процес регулярного збору та аналізу ключових даних (індикаторів) для визначення: які зрушення чи прогрес досягнуті у виконанні стратегічного плану [35].

9 етап: Реалізація стратегії, моніторинг отриманих результатів та звітування. Джерелом необхідної інформації для звітування можуть бути особи чи суб'єкти, які забезпечують надходження необхідних даних [33]: письмові записи (на електронних чи твердих носіях); особи, пов'язані з проектами та програмами (виконавці, управлінці, політики, фінансуючі структури, партнери); громадськість; навчені спостерігачі; механічні виміри та експерименти.

Дані поділяються на первинні та вторинні:

- первинні дані збираються безпосередньо в самій організації, громаді, галузі, наприклад, за допомогою опитувань, прямих спостережень та співбесід;
- вторинні дані – це дані, отримані з інших джерел і, які з самого початку були призначені для інших цілей [37].

Від якості провадження моніторингу значною мірою залежатиме якість реалізації усієї стратегії, досягнення чи не досягнення стратегічної мети та бачення [38].

1.3. Впровадження, моніторинг та оцінювання стратегії розвитку органу місцевого самоврядування

Ефективне впровадження стратегії базується на поширенні інформації, а також на заохоченні різних груп зацікавлених сторін долучитися до цього процесу. Розроблення механізму реалізації Стратегії з урахуванням інституційного та організаційного забезпечення реалізації Стратегії передбачає налагодження ефективної системи стратегічного управління, механізмів конструктивного партнерства, що включають інструменти соціального (що не передбачає комерційної вигоди) і економічного (з комерційною вигодою)

партнерства. Має бути об'єднання влади, громадськості, бізнесу та науки із залученням ЗМІ. Такий “командний” підхід формує “єдине співтовариство розвитку”, здатне досягти стратегічних цілей для забезпечення нового рівня якості життя мешканців [38].

Підготовка Плану заходів з реалізації Стратегії проводиться відповідно до цілей, визначених у Стратегії. До цього процесу залучаються органи місцевої влади та представники заінтересованих сторін. Під час формування Плану заходів з реалізації Стратегії будуть опрацьовуватись можливі джерела фінансування та реальність залучення для його виконання необхідних ресурсів: державний та місцевий бюджети, кошти проектів міжнародної допомоги, державні та міжнародні гранти, приватні інвестиції, кошти населення [39].

План заходів з реалізації Стратегії має бути розроблений таким чином, щоб забезпечити узгодження зі стратегічними цілями і врахування визначених найважливіших проблем розвитку, які можуть бути вирішені, виходячи з повноважень органу місцевого самоврядування та ресурсів, які для цього можуть бути залучені. Встановлюються часові рамки Плану заходів з реалізації Стратегії. Заходи мають бути впроваджуватись у середньостроковій перспективі.

Принципи та інструменти, які планується застосувати для визначення сфер втручання, передбачають:

1. Партнерство – домовленість про спільні цілі на основі співпраці з представниками влади, підприємцями, освітніми установами, організаціями громадянського суспільства та інших відповідних заінтересованих сторін.

2. Спільна заінтересованість – забезпечення широкої соціальної згоди, чіткої громадської підтримки реалізації, заінтересованості діяти в напрямі спільних цілей, взаємної довіри, спільної відповідальності й підзвітності, а також захист від спроб деяких суб'єктів розвитку задовольняти лише власні інтереси.

3. Збалансованість – узгодженість стратегічних і операційних елементів (цілей, завдань).

4. Узгодженість та взаємопов'язаність – передбачення у планувальних документах нижчого рівня узгодженості з планами вищого рівня з можливою більшою конкретизацією [40].

Оцінка фінансового забезпечення реалізації стратегії базується на оцінці потреби в обсягах бюджетних і позабюджетних коштів, необхідних для реалізації Стратегії, на основі фінансових оцінок проектних ідей у Плані заходів з реалізації Стратегії [40].

Модель реалізації стратегії складається з трьох головних частин:

1. Операціоналізація стратегічних пріоритетів у рамках щорічних оперативних планів і бюджету. Стратегічні пріоритети розвитку, викладені у стратегії, мають бути враховані у щорічних програмах економічного й соціального розвитку та інших міських програмах. Усі існуючі програми і політики слід привести у відповідність до стратегії. Ці програми та проекти мають бути засновані на принципі доцільності та фінансових можливостях поряд із чітким визначенням зон компетенцій та відповідальності за реалізацію стратегії [42].

2. Комунікаційні процеси щодо стратегії. Для успішної реалізації програм і проектів необхідна підтримка у вигляді комунікаційного процесу на усіх рівнях міської влади, а також з усіма зацікавленими партнерами [42].

3. Постійний моніторинг й адаптація стратегії до умов, що змінюються. Процес моніторингу включає збір даних щодо ефективності і якості реалізації стратегії в порівнянні з очікуваними результатами. Ці дані мають бути включені у щорічний звіт про реалізацію стратегії. Звіт повинен бути підготовлений як базовий планувальний документ до визначення програм і бюджету на наступний рік [44].

Мета діяльності, пов'язаної з поширенням стратегії, полягає в охопленні максимально широкої групи учасників і вигодонабувачів дій, які проводяться в рамках стратегічного плану, а також установ, які можуть бути партнерами в реалізації інвестицій та інших заходів. Такими групами виступають:

- мешканці громади, зокрема молодь, до яких треба адресувати окреме

повідомлення;

- підприємці, потенційні інвестори і покупці нерухомості;
- недержавні організації і соціальні партнери;
- державні органи влади і органи влади місцевого самоврядування [45].

Для забезпечення управління процесом досягнення цілей і реалізації стратегії місцевого розвитку, створення можливості своєчасно відслідковувати та коригувати відхилення у ході виконання завдань необхідно розробити ефективну систему зворотного зв'язку шляхом запровадження моніторингу та оцінювання. Схожі та відмінні характеристики моніторингу та оцінювання подані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Ключові характеристики моніторингу та оцінювання

Ключові характеристики	Моніторинг	Оцінювання
Основне завдання	Своєчасне виявлення відхилень, що забезпечить своєчасне корегування і розв'язання проблем	Проведення аналізу доцільності, економічності, продуктивності, результативності програм і видів діяльності
Час проведення	Проводиться постійно	Проводиться на ключових етапах реалізації стратегії
Проблемне поле	Описує проблеми реалізації стратегії	Пояснює причини виникнення проблем реалізації стратегії і вказує шляхи їх розв'язання
Змістове наповнення	Фактичні результати діяльності порівнюються із запланованими	Аналізуються причини недосягнення запланованих результатів
Використання результатів	Одержана інформація використовується для покращання роботи за стратегією	Одержана інформація використовується як для покращання роботи за стратегією, так і для уточнення планів на майбутнє

Моніторинг – це постійний процес збору даних про процес і показники виконання стратегії, що досягаються у ході її реалізації. Дані, отримані в процесі моніторингу, можуть бути основою для проведення оцінки ефективності програм у рамках стратегії. Визначають два основні типи моніторингу:

1. Моніторинг ситуації – визначається факт зміни умов чи незмінний стан справ у

2. Моніторинг процесу передбачає відстежування прогресу щодо впровадження тих чи інших елементів програми та досягнення конкретних коротко- та середньострокових результатів [48].

Оцінювання є невід’ємною специфічною складовою стратегічного планування. Основні види оцінювання залежно від його місця в циклі стратегічного планування такі:

1. Попереднє оцінювання (ex-ante) – здійснюється на етапі розроблення стратегії місцевого розвитку. Його мета – спрогнозувати успішність майбутньої стратегії.

2. Проміжне оцінювання (ex-mid) – здійснюється в процесі виконання стратегії, і його мета – визначити рівень досягнення поставлених цілей (очікуваних результатів) стратегії та чинників, що сприяють (заважають) її успішному виконанню. Результати проміжного оцінювання є основою для внесення змін у змістові елементи та процес реалізації стратегії місцевого розвитку задля досягнення визначених нею результатів. Зокрема коригуванню піддають процес або механізми реалізації стратегії.

3. Підсумкове оцінювання (ex-post) – здійснюється по завершенні реалізації стратегії. Його мета – визначити результати стратегії для територіальної громади та вивчити позитивний і негативний досвід для уникнення помилок у майбутньому [49].

Система моніторингу складається з моніторингу результуючих показників, моніторингу програм і проектів, моніторингу громадської думки [48].

Організація моніторингу передбачає чітке визначення форми його проведення. Це може бути [50]:

- внутрішній моніторинг – здійснюють члени Робочої групи зі стратегічного планування, економічний підрозділ виконавчого органу місцевого самоврядування та ін. Перевагами такого варіанта є те, що

працівники добре обізнані з ситуацією, мають змогу швидко знайти необхідну інформацію та розв'язати проблему. До недоліків відносять можливу упередженість та бажання показати кращі показники, складність отримати реальні результати для порівняння, брак професіоналізму щодо володіння методиками моніторингу;

- зовнішній моніторинг – здійснюють зовнішні структури чи експерти, яких можна розділити на незалежних і тих, які представляють вищі органи, уповноважені проводити моніторинг. Недолік цього варіанта полягає в обмеженому розумінні специфіки й особливостей внутрішньої ситуації. Перевага – висока професійність, незацікавленість у викривленні об'єктивних даних, бажання допомогти в поліпшенні ситуації;

- змішаний моніторинг – здійснюється із залученням як зовнішньої, так і внутрішньої експертизи і є, можливо, найдоцільнішим. Поєднання знання внутрішньої ситуації з професіоналізмом щодо застосування методів моніторингу може привести до виявлення й аналізу багатьох прихованих моментів реалізації стратегії, професійних висновків і рекомендацій щодо шляхів поліпшення ситуації [51].

Звіт за результатами оцінювання – це узагальнюючий документ, у якому надають таку інформацію: характеристику стратегії; методологію проведення оцінювання; дані, отримані в процесі оцінювання (які містять їх опис та конкретні показники); висновки (синтез та аналіз отриманих даних); рекомендації щодо майбутнього стратегії; уроки – висновки, які можуть стосуватися питань життєдіяльності конкретної місцевості, регіону [52].

В основі будь-якого моніторингу та оцінювання лежать індикатори. Це показники, за допомогою яких визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань плану, досягнення очікуваних результатів. Для потреб моніторингу застосовують різні типи індикаторів [53].

Прямі індикатори застосовують у випадках, коли зміни в об'єкті спостереження може помітити безпосередньо суб'єкт. Зазвичай це стосується короткотермінових результатів. Прямий індикатор точніший, повніший та

зручніший для безпосереднього застосування. Непрямі індикатори використовуються замість прямих або як доповнення до них. Їх застосовують у випадках, коли досягнення (чи недосягнення) результатів (тобто змін в об'єкті спостереження) [53]:

- не може бути зафіксованим і вимірним безпосередньо, а лише опосередковано, наприклад, якість життя, організаційний розвиток тощо;
- може бути безпосередньо вимірним, але вартість такого вимірювання буде невиправдано високою;
- може бути вимірним лише з плином значної кількості часу по завершенні заходу/програми.

На практиці потрібно витримувати баланс між кількісними та якісними індикаторами. Важливо, щоб зацікавлені сторони проекту спільно визначили індикатори ще на етапі планування [54].

За допомогою індикаторів результатів реалізації заходу (програми) можуть визначатися: упроваджені технології, тренінгові матеріали, які віддруковано та розповсюджено, зростання доходів домогосподарств та ін. Індикатори ж процесу реалізації проекту, як правило, завжди якісні й покликані визначити, яким чином технології були розроблені та впроваджені, як відбувалося збільшення доходів і хто в цьому брав участь. Деякі з цих індикаторів можуть бути суб'єктивними, і тому кінцевим користувачам чи учасникам заходу (проекту) може бути поставлено запитання щодо підтвердження чи спростування факту існування того чи іншого результату. Джерело інформації в таких випадках теж суб'єктивне [56].

До основних критеріїв, за якими здійснюється оцінювання реалізації стратегії, належать: 1) відповідність, 2) результативність, 3) ефективність, 4) економічність. За критерієм відповідності оцінюється, наскільки стратегічний план відповідає державним пріоритетам, функціям і планам діяльності органу влади, який відповідає за його реалізацію [57].

За критерієм результативності оцінюється ступінь досягнення встановлених цілей та їх вплив на цільову групу (групи). Даний критерій

передбачає два типи досягнень (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Критерій результативності стратегії розвитку

	Тип досягнень	Приклад показника
Критерій результативності	Продукт – характеризує кількісні показники досягнень	Кількість безробітних, які пройшли програму перенавчання, кількість побудованих за рік шкіл. Кількість безробітних, які закінчили програму перенавчання з певним рівнем успішності
	Наслідки – кінцеві результати використання продукту	Кількість безробітних, які після перенавчання за короткий час отримали роботу за новою спеціальністю. Ступінь чистоти міста становить 60% від «нормального» рівня, проте за мету було прийнято 75%

Критерій ефективності вказує на кількість витрачених ресурсів на одиницю результату та може зіставлятися з попередніми/плановими показниками, прийнятими нормами та стандартами, показниками інших організацій/територій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Критерій ефективності

	З чим порівнюється	Приклад показника
Критерій ефективності	З попередніми результатами З іншими організаціями З попередньо визначеними показниками Із загальноприйнятими нормами та стандартами	Вартість навчання одного студента Вартість збирання та вивезення однієї тонни сміття Вартість перевезення одного пасажера, який доїхав до своєї зупинки відповідно до розкладу

Критерій економічності визначає загальну кількість ресурсів (фінансових, матеріальних, людських та інших), витрачених на досягнення результату, загальний масштаб результату. Прикладом критерію може бути: кількість та заробітна плата працівників, задіяних для досягнення результату; виробнича площа, необхідна для отримання результату; вартість використаних матеріалів.

За критерієм сталості оцінюється спроможність органу місцевого самоврядування продовжувати реалізацію стратегії місцевого розвитку, зважаючи на поточний і прогнозований стан фінансового забезпечення та інші внутрішні або зовнішні чинники.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ДЛЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СИНЯВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика Синявської сільської ради

Синявська сільська рада знаходиться в с. Синява в Збараському районі на Тернопільщині. Вона є органом місцевого самоврядування у сільській місцевості. Площа території, на якій розташована дана адміністративно-територіальна одиниця становить 2,504 км² із чисельністю населення в даному селі – 1023 осіб [39].

До складу досліджуваної ради входять депутати (14 осіб), якими керує голова. Головою Синявської сільської ради на сьогодні є Теребецький Віталій Ярославович, а секретарем сільради є Микитюк Марія Степанівна [39].

Робота досліджуваної сільської ради та депутатів побудована на певних принципах, серед яких найважливішим є принцип відкритості діяльності та прозорості роботи. Сільські депутати добре обізнані з проблемами села та прикладають зусиль для вирішення проблемних соціальних та економічних питань сільських жителів [39].

Серед основних функціональних обов'язків Синявської сільської ради слід вказати на:

1) якісне, ефективне та своєчасне виконання поставлених завдань в рамках компетенції сільської ради, ефективну взаємодію між депутатами сільради, з іншими місцевими органами, органами виконавчої влади, підприємствами та організаціями, які функціонують та працюють на території сільської ради;

2) своєчасну та ефективну підготовку, організацію, проведення сесій, засідань ради, нарад та інших заходів;

3) організування та моніторинг розробки та застосування інструктивно-методичних матеріалів з діловодства, форм та методів управління

документопотоком на основі використання автоматизованих систем у діловодстві;

4) вчасне складання планів, за якими здійснюються засідання сільської ради;

5) своєчасне схвалення рішень сільської ради за результатами проведених сесій, здійснення експертизи проектів певних рішень, які виносилися на засіданнях сільської ради;

6) здійснення контролю за виконанням суб'єктами господарювання (підприємствами, установами та організаціями, які є на території сільради) рішень сільської ради, які виключно належать до компетенції цієї ради;

7) робота зі збору, дослідження, аналізування звернень та запитів сільських жителів, які надходять в певній формі (усній або письмовій) до сільської ради, їхній розгляд у зазначений термін, а також розроблення пропозицій із задоволення цих звернень та запитів;

8) формування та доведення до місцевих жителів графіків проведення зборів з виборцями, сесій, сходів громадян, зустрічей з сільськими депутатами;

9) керівництво працівниками сільської ради (визначення їхніх посадових обов'язків, зазначення їхньої відповідальності, розпорядництво та контролювання роботи працівників);

10) контролювання того, чи працівники дотримуються у даній сільській раді інструкцій з охорони праці, охорони навколишнього середовища, а також пожежної безпеки відповідно до законодавчих та нормативних актів;

11) дослідження, аналізування результатів роботи сільської ради, стану справ, вживання заходів щодо підвищення їх ефективності [39].

У досліджуваній сільській раді на даний момент часу ведеться робота для оновлення веб-сайту для кращого доступу сільських жителів до потрібної інформації.

Робота сільського голови регулюється основним закон – Конституцією України, а також рядом нормативно-правових актів, постанов та наказів Кабінету Міністрів України, постанов Верховної ради України,

розпорядженнями та рішеннями облдержадміністрації, райдержадміністрації, районної ради, регламентом роботи Синявської сільської ради, посадовими інструкціями працівників сільради. На основі голосування (таємного) здійснюються вибори сільського голови сільськими жителями. По закінченні пленарного засідання сільради висвітлюється рішення про обрання голови сільради, за яким вступають в дію всі його повноваження [40].

В таблиці 2.1 представлено ряд функцій та обов'язків голови Синявської сільської ради.

Таблиця 2.1 – Функції та обов'язки голови Синявської сільської ради

№	Характеристика функції та обов'язків голови сільради
1	Забезпечує здійснення повноважень Синявської сільської ради, додержання Конституції та Законів України, виконання актів Президента України
2	Здійснює організування роботи сільської ради у відповідності до законодавства (Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”)
3	Після сесій та засідань сільради здійснює підписання ухвалених рішення
4	Вносить на розгляд сільської ради пропозиції щодо кандидатури на посаду секретаря ради
5	Керування роботою сільської ради та видання розпоряджень
6	Здійснює роботу із скликання сесій сільради, надає певні рекомендації та складає порядок денний сесій сільської ради, здійснює головування на засіданнях сесій сільської ради
7	Здійснює нагляд за підготовкою та розглядом проектів програм соціально-культурного та економічного розвитку, сільського бюджету, звітування про його виконання, рішень сільради з інших питань, що належить до його відання
8	Скликає загальні збори громадян за місцем проживання
9	Є розпорядником коштів сільського бюджету, а також позабюджетних, цільових коштів, використовує їх лише за призначенням, визначених сільрадою
10	Представник сільської ради у відносинах з державними органами, іншими органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, установами та організаціями незалежно від форм власності, громадянами, відповідно до законодавства
11	Укладає від імені сільської ради договори, представляє такі домовленості для затвердження в сільській раді
12	Проводить прийом сільських мешканців
13	Забезпечує на території сільської ради додержання законодавства щодо розгляду звернень громадян

Сільський голова Синявської сільської ради несе відповідальність за:

- дотримання встановлених посадових обов'язків та правил, визначених діючими нормативними документами та посадовою інструкцією;
- дотримання термінів у виконанні завдань та доручень сільської ради їхнє своєчасне та якісне виконання;
- ефективну співпрацю з усіма організаціями, установами та закладами, які знаходяться в межах села [40].

На відповідній сесії сільської ради здійснюється обрання і Секретаря Синявської сільської ради. На посаду секретаря обирається особа серед усіх депутатів (14 осіб) сільради. Секретар безпосередньо підпорядкований сільському голові. Робота секретаря забезпечується дотриманням Конституції України, Законів України, актів Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, рішень сесій сільської ради та розпоряджень голови сільської ради, а також визначеною посадовою інструкцією. Основними компетентностями секретаря є організаційне, правове, матеріально-технічне та інше забезпечення діяльності сільської ради, підготовка аналітичних, інформаційних та інших матеріалів, систематична перевірка виконання рішень сільради та розпоряджень сільського голови [41].

Секретар Синявської сільської ради відповідно до покладених на нього обов'язків та завдань:

- здійснює виконання повноважень у відповідності до Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”;
- в рамках своїх повноважень здійснює та слідкує за підготовкою сесій сільради, а також питань, які будуть винесені на її розгляд;
- забезпечує доведення та донесення ухвалених рішень ради до відповідних виконавців, здійснює організування контролю за їхнім виконанням;
- в рамках своїх компетентностей надає сільському голові рекомендації чи допомогу для здійсненні ним своїх повноважень;
- забезпечує діяльність ради на основі гласності у її роботі, залучає сільських жителів до обговорення проектів рішень ради, важливих питань

місцевого значення, звертає увагу на громадську думку, а також оприлюднює рішення сільради;

- здійснює підготовку відповідних документів, які виносяться на розгляд сільського голови;

- несе відповідальність за ведення діловодства, архіву, обліку та складання звітності в сільській раді.

- вивчає та доводить до сільського голови рекомендації стосовно потреби у стажуванні та підвищенні кваліфікації працівників сільради;

- здійснює оформлення та видачу посвідчень, довідок за виомогою, а також з місця роботи працівника сільської ради;

- здійснює розгляд пропозицій, заяв, скарг громадян, надає роз'яснення, веде прийом громадян;

- здійснює певні нотаріальні дії, реєструє акти громадського стану відповідно до законодавства;

- здійснює ведення обліку сільських жителів, які проживають на території сільради;

- здійснює ведення обліку та контролю задоволення листів, скарг і заяв сільського населення;

- в межах своїх повноважень вирішує інші питання, доручені йому сільським головою;

- здійснює перевірку своєчасності подання місцевими підприємцями декларацій про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру;

- здійснює роз'яснення законодавства (у.ч. антикорупційного) для депутатів та працівників сільської ради;

- допомагає в заповненні декларацій про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру, здійснює контролювання фактів своєчасності подання таких декларацій [41].

Землевпорядник Синявської сільської ради має такі обов'язки:

- дотримуватися виконання своїх обов'язків згідно законодавства (ст.8 Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування”);

- забезпечувати дотримання земельного законодавства усіма суб'єктами, а також реалізацію земельної реформи на території сільської ради;

- брати участь у програмах (місцевого чи державного значення), спрямованих на раціональне використання та охорону сільських земель та ґрунтів, вживати дії для поліпшення природного середовища;

- реалізовувати державну політику на території сільської ради щодо раціонального використання та охорони земель, проведення земельної реформи, готувати та представляти до управління земельних ресурсів Держкомзему України рекомендації із покращення вирішення земельних питань та регулювання земельних відносин;

- підготовляти та виносити на розгляд у сільській ради пропозицій та проекти рішень щодо:

1) розміру земельного податку;

2) передання сільським мешканцям та юридичним особам землю у власність;

3) передання у власність або тимчасове користування земельних ділянок, які відносилися до комунальної власності;

4) викуп за потреби землі та ділянок, необхідних для сільради;

5) підготовки висновків (проектів висновків) стосовно викуплення (чи вилучення землі) згідно правових документів (Земельний кодекс України);

- здійснювати інформування місцевого населення щодо вилучення (викупу), надання земельних ділянок згідно доручення сільського голови;

- здійснювати контролювання використання земель та їхньої охорони, наглядати чи сільські жителі, які є землевласниками чи землекористувачами дотримуються земельного законодавства, змінення цільового використання земельних ділянок відповідно до запитів;

- здійснювати контролювання за сплатою земельного податку власниками земельних ділянок та землекористувачами;

- здійснювати підрахунок земельних ділянок, їхніх розмірів на території сільської ради;

- здійснювати підготовку тексту договорів, де відображати умови оренди, зміну цільового призначення та тимчасового користування землею;

- забезпечувати організування роботи зі звітування, обліку в сфері земельного впорядкування та відносин, подавати звіти до потрібних органів [42].

Невід'ємною складовою соціально-економічного розвитку Синявської сільської ради визначено:

- залучення інвесторів у сільське господарство,
- підтримування сільських підприємців та забезпечення робочими місцями сільських жителів,
- забезпечення належного функціонування школи, медпункту, дитячого садочку,
- розвиток сільської інфраструктури.

Синявська сільська рада реалізує певні програми розвитку (соціально-економічного та культурного). Слід виокремити такі основні завдання:

- підтримання належного стану інфраструктурних об'єктів на території сільської ради;
- підтримання місцевих фермерів, підприємців та орендарів, які ведуть свою діяльність на території села;
- вживання заходів для покращення благоустрою села із залученням коштів інвесторів;
- ремонт дахового покриття в адмінбудинку;
- проведення ремонту будинку культури в с. Синява;
- закінчення робіт з будови садочка в даному селі;
- завершення освітлення вулиць;
- поточний ремонт доріг [39].

Ресурсне забезпечення Програми соціально-економічного та культурного розвитку Синявської сільської ради у 2018 р. наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Ресурсне забезпечення Програми соціально-економічного та культурного розвитку у 2018 р.

Напрямок програми	Ти. грн.	Структура, %
1. Ремонт доріг	550	3,05
2. Утримання дитячого садка	186	1,03
3. Утримання школи	7603	42,1
4. Ремонт сільського будинку культури	120	0,66
5. Ремонт інфраструктури	9600	53,16
Всього витрат	18059	100

Найбільше фінансування надійшло на утримання школи в 2018 р. в розмірі 7603 тис. грн. Відремонтовано на протязі 2017 року за рахунок спонсорських коштів Синявський сільський будинок культури, а також придбано сцену та здійснено її освітлення на суму 120 тис. грн. Спонсорами ремонту сільської інфраструктури, окрім сільського бюджету, стало ТзОВ “Агропродсервіс інвест”. На ремонт інфраструктури виділено коштів у розмірі 9600 грн. В структурі фінансування можна спостерігати таку картину: найбільша частка коштів 53,16% пішла на ремонт сільської інфраструктури, 42,1% – на утримання школи в селі. Частка коштів на ремонт доріг становила лише 3,05%. Найменше виділено коштів на утримання дитячого садочку та ремонт клубу, відповідно 1,03% та 0,66%.

2.2. Дослідження результатів діяльності Синявської сільської ради

Ефективна діяльність Синявської сільської ради та програм соціально-економічного та культурного розвитку залежить від наповнення бюджету сільської ради коштами. Сільський бюджет – є документом, у якому відображено результат економічних відносин, що виникають у зв'язку з утворенням і використанням грошових коштів сільської ради у процесі перерозподілу доходу села з метою задоволення потреб сільських жителів [45].

Доходи бюджету формуються за рахунок податкових надходжень, неподаткових надходжень, доходів від операцій із капіталом та трансфертів (рис. 2.1).

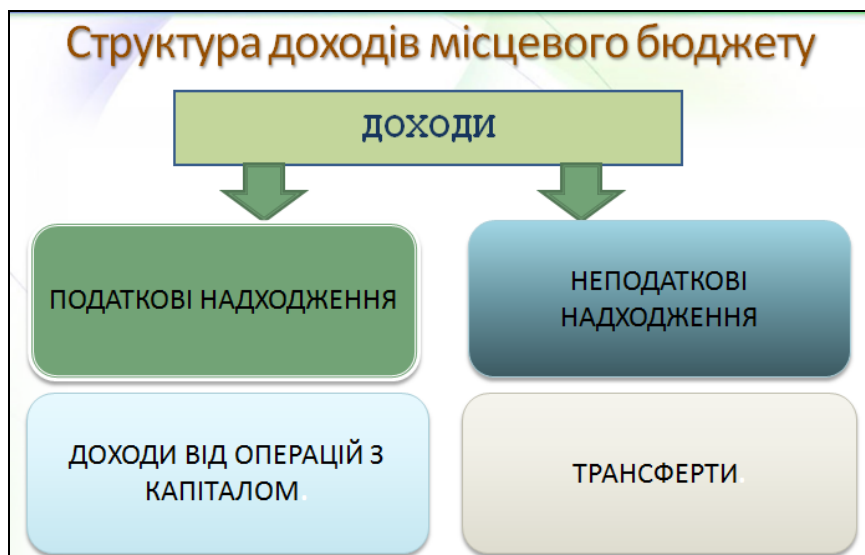


Рисунок 2.1 – Структура доходів місцевого бюджету

Згідно з рішенням “Про Синявський сільський бюджет”, розмір доходної частини сільського бюджету на 2019 р. затверджено у розмірі 1718533 грн.; розмір доходної частини сільського бюджету на 2018 р. – 1343413 грн. [39].

Динаміка доходної частини бюджету Синявської сільської ради за 2018-2019 рр. представлена в таблиці 2.3. З таблиці можна зробити висновок, що доходи сільського бюджету с. Синява по більшості показників зростали. Загалом, доходна частини бюджету Синявської сільської ради за 2018-2019 рр. зросла на 27,9%.

Таблиця 2.3 – Дохідна частини сільського бюджету у 2018-2019 рр., грн.

Найменування згідно з класифікацією доходів бюджету	2018	2019	Динаміка	
			(+/-)	%
1. Податкові надходження	1328215	1696375	368160	127,7
Податки на реалізовану продукцію та послуги	18560	26581	8021	143,2
Акцизний збір, сплачений від продажу підакцизної продукції	19540	22650	3110	115,9
Місцеві податки	222652	286901	64249	128,9
Податок на нерухоме майно	8180	10254	2074	125,4
Податок на землю (юридичні особи)	68300	110320	42020	161,5
Плата за оренду (юридичні особи)	228386	295840	67454	129,5
Податок на землю (фізичні особи)	29600	28400	-1200	95,9
Плата за оренду (фізичні особи)	52400	49854	-2546	95,1
Єдиний податок (фізичні особи)	10644	11230	586	105,5
Єдиний податок з с.-г. товаровиробників (де питома вага випуску сільськогосподарських товарів за минулий рік рівна або не перебільшує 75%)	669953	854345	184392	127,5
2. Неподаткові надходження	15198	22158	6960	145,8
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	9420	12921	3501	137,2
Державне мито, яке йде як оплата за розгляд та оформлення документів, у т.ч. за оформлення документів на спадщину і дарування	3500	4600	1100	131,4
Державне мито, пов'язане з видачею та оформленням закордонних паспортів (посвідок) та паспортів громадян України	2278	4637	2359	203,6
Всього	1343413	1718533	375120	127,9

Згідно даних таблиці, податкові надходження Синявської сільської ради за 2018-2019 рр. зросли на 368160 грн., або на 27,7%; неподаткові надходження зросли на 6960 грн., або на 45,8%; офіційні трансферти скоротилися на 191475 грн., або на 56,8%. Загалом, дохідна частини бюджету Синявської сільської ради за 2018-2019 рр. зросла на 183645 грн., або на 10,9%.

Стосовно податкових надходжень, то внутрішні податки на товари та послуги за 2018-2019 рр. зросли на 8021 грн., або на 43,2%; акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів зріс на 3110 грн., або на 15,9%; місцеві податки зросли на 64249 грн., або на 28,9%; податок на нерухоме майно зріс на 2074 грн., або на 25,4%; земельний податок з юридичних осіб зріс на 61,5%; орендна плата з юридичних осіб зросла на 29,5%; земельний податок з фізичних осіб скоротився на 4,1%; орендна плата з фізичних осіб скоротилася на 4,9%; єдиний податок з фізичних осіб зріс на 5,5%; єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків зріс на 27,5%.

Стосовно неподаткових надходжень, то адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності за 2018-2019 рр. зросли на 3501 грн., або на 37,2%; державне мито, що сплачується за місцем розгляду та оформлення документів, у т.ч. за оформлення документів на спадщину і дарування зросло на 1100 грн., або 31,4%; державне мито, пов'язане з видачею та оформленням закордонних паспортів (посвідок) та паспортів громадян України зросло на 2359 грн., або на 103,6%.

Загалом обсяг податкових та неподаткових надходжень в 2019 р. порівняно з 2018 р. зріс на 375120 грн.

В таблиці 2.4 проаналізовано структуру податкових надходжень бюджету Синявської сільської ради за період 2018-2019 рр.

Згідно даних таблиці, найбільшу питому вагу в структурі податкових надходжень бюджету Синівської сільської ради займає єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка сільськогосподарського виробництва за минулий рік дорівнює або перевищує сімдесят п'ять відсотків, відповідно становить: 50,4% – у 2018 р., 50,36% – у 2019 р.

Таблиця 2.4 – Структура податкових надходжень сільського бюджету у 2018-2019 рр., грн.

Найменування згідно з класифікацією доходів бюджету	2018	Структура, %	2019	Структура, %
1. Податкові надходження	1328215	100	1696375	100
Податки на реалізовану продукцію та послуги	18560	1,4	26581	1,57
Акцизний збір, сплачений від продажу підакцизної продукції	19540	1,47	22650	1,34
Місцеві податки	222652	16,76	286901	16,91
Податок на нерухоме майно	8180	0,62	10254	0,60
Податок на землю (юридичні особи)	68300	5,14	110320	6,50
Плата за оренду (юридичні особи)	228386	17,19	295840	17,44
Податок на землю (фізичні особи)	29600	2,23	28400	1,67
Плата за оренду (фізичні особи)	52400	3,95	49854	2,94
Єдиний податок (фізичні особи)	10644	0,8	11230	0,66
Єдиний податок з с.-г. товаровиробників (де питома вага випуску сільськогосподарських товарів за минулий рік рівна або не перебільшує 75%)	669953	50,4	854345	50,36

Внутрішні податки на товари та послуги в структурі податкових надходжень бюджету Синівської сільської ради в 2018 р. – 1,4% та в 2019 р. – 1,57%; акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів в 2018 р. – 1,47% та в 2019 р. – 1,34%; місцеві податки в 2018 р. – 16,76% та в 2019 р. – 16,91%; податок на нерухоме майно в 2018 р. – 0,62% та в 2019 р. – 0,6%; земельний податок з юридичних осіб в 2018 р. – 5,14% та 6,5%; орендна плата з юридичних осіб в 2018 р. – 17,19% та в

2019 р. – 17,44%; земельний податок з фізичних осіб в 2018 р. – 2,23% та в 2019 р. – 1,67%; орендна плата з фізичних осіб в 2018 р. – 3,95% та в 2019 р. – 2,94%; єдиний податок з фізичних осіб в 2018 р. – 0,8% та в 2019 р. – 0,66%.

На рисунку 2.2 зображено динаміку податкових надходжень бюджету Синявської сільської ради за період 2018-2019 рр.

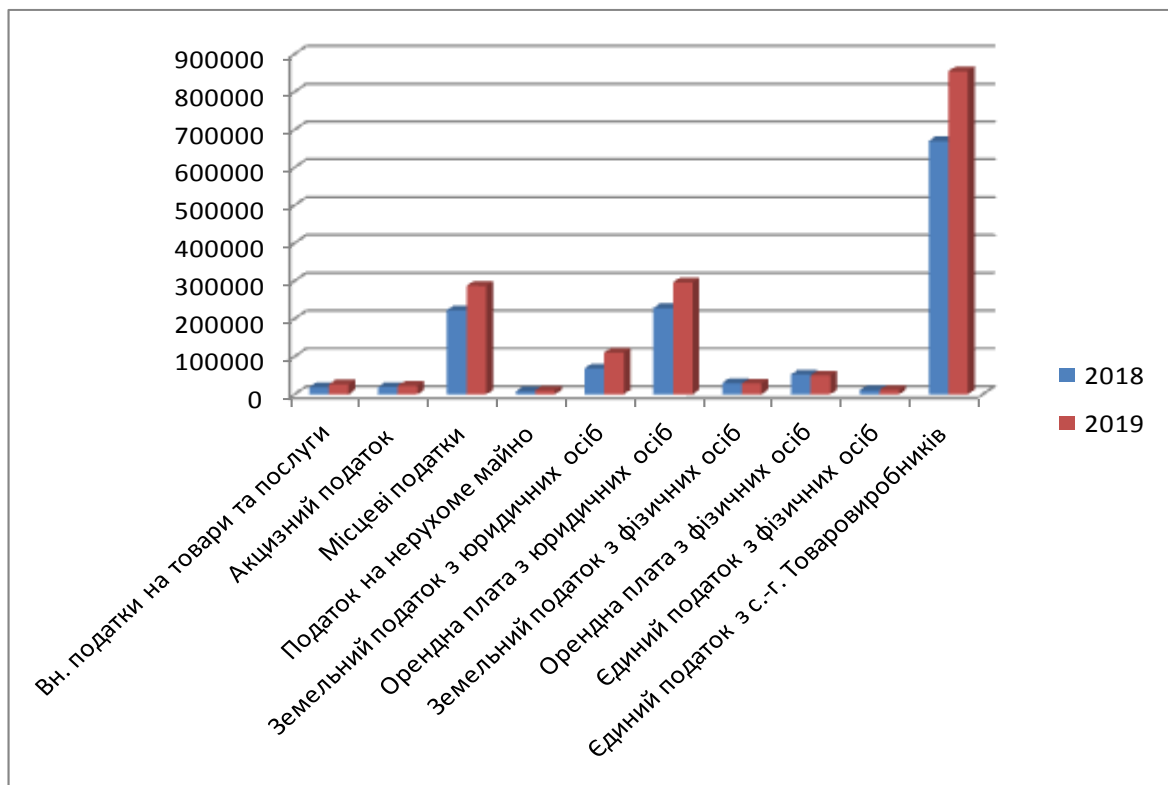


Рисунок 2.2 – Динаміка податкових надходжень бюджету Синявської сільської ради за період 2018-2019 рр.

З рисунка видно, що в динаміці спостерігається значний ріст таких трьох показників як єдиний податок з сільськогосподарських виробників, величина орендної плати юридичних осіб, які ведуть свою діяльність на території сільради, а також місцевих податків.

В таблиці 2.5 наведено структуру неподаткових надходжень бюджету Синявської сільської ради за період 2018-2019 рр.

Згідно даних таблиці, найбільшу питому вагу в структурі неподаткових

надходжень бюджету Синівської сільської ради займають адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності, відповідно в 2018 р. – 61,98% та в 2019 р. – 58,31%.

Таблиця 2.5 – Структура неподаткових надходжень сільського бюджету у 2018-2019 рр., грн.

Найменування згідно з класифікацією доходів бюджету	2018	Структура, %	2019	Структура, %
1. Неподаткові надходження	15198	100	22158	100
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	9420	61,98	12921	58,31
Державне мито, що сплачується за місцем розгляду та оформлення документів, у т.ч. за оформлення документів на спадщину і дарування	3500	23,02	4600	20,76
Державне мито, пов'язане з видачею та оформленням закордонних паспортів (посвідок) та паспортів громадян України	2278	14,98	4637	20,93

Державне мито, що сплачується за місцем розгляду та оформлення документів, у т.ч. за оформлення документів на спадщину і дарування в структурі неподаткових надходжень бюджету Синівської сільської ради в 2018 р. становило 23,02% та в 2019 р. – 20,76%.

Державне мито, пов'язане з видачею та оформленням закордонних паспортів (посвідок) та паспортів громадян України в структурі неподаткових надходжень бюджету Синівської сільської ради в 2018 р. становило 14,98% та в 2019 р. – 20,93%.

На рисунку 2.3 зображено динаміку неподаткових надходжень бюджету Синівської сільської ради за період 2018-2019 рр.

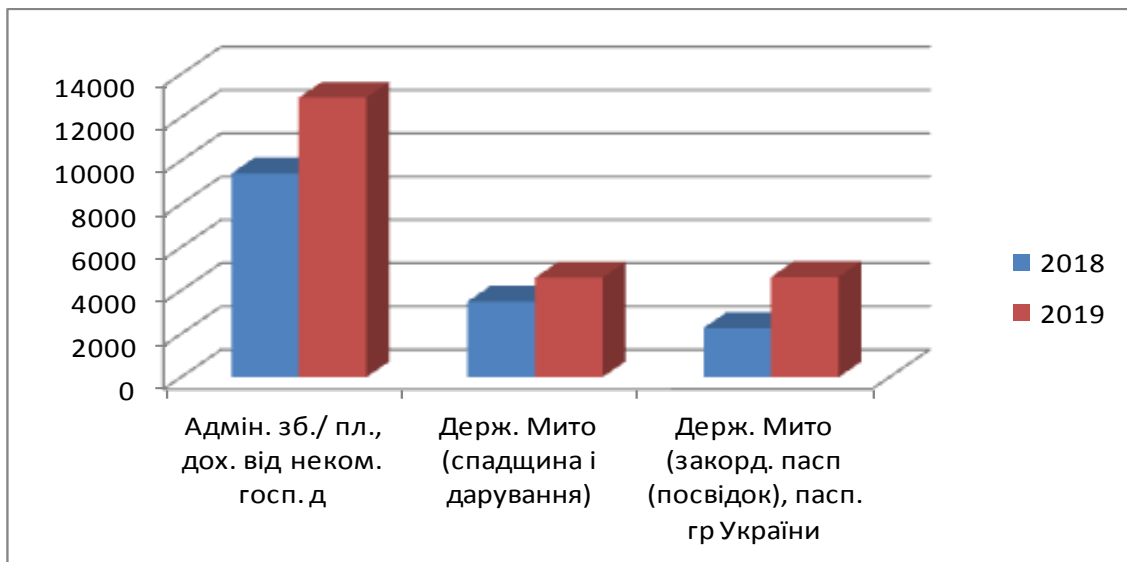


Рисунок 2.3 – Динаміка неподаткових надходжень бюджету Синявської сільської ради за період 2018-2019 рр.

З рисунку видно, що найшвидшими темпами серед усіх неподаткових платежів зростали адміністративні збори та платежі, а також доходи від некомерційної господарської діяльності протягом 2018-2019 рр. З наочної ілюстрації динаміки неподаткових надходжень бюджету Синявської сільської ради можна зробити висновок про зростання їхнього обсягу за період 2018-2019 рр., що є позитивною тенденцією.

2.3. Стратегічний аналіз Синявської сільської ради

Нами проведено стратегічний аналіз Синявської сільської ради за технікою SWOT з урахуванням інформації із сільської ради, наданих документів результатів проведеного опитування сільських жителів та підприємців. За результатами SWOT-аналізу зроблено ряд висновків, виокремлено ряд можливостей для розвитку сільської ради, а також визначено шляхи перетворення слабких сторін у сильні [3].

Ключові елементи такого аналітичного інструменту як SWOT-аналіз зображено на рисунку 2.4.

SWOT-аналіз	Сильні сторони										Слабкі сторони									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Можливості	Використати можливості & Розширювати сильні сторони										Використати можливості & Зменшувати слабкі сторони									
Загрози	Використати сильні сторони & Зменшувати загрози										Зменшувати слабкі сторони & Уникати загрози									

Рисунок 2.4 – Основні елементи SWOT-аналізу

Спочатку нами проведено опитування сільських жителів та підприємців стосовно їхньої задоволеності роботою досліджуваною сільською радою.

На рисунку 2.5 представлено результати оцінювання ефективності роботи Синявської сільської ради жителями села. Слід вказати, що 78,5% сільських мешканців позитивно оцінили роботу сільської ради, лише 21,5% висловили своє незадоволення певними невирішеними проблемами (погано освітлені вулиці, потреба у насипанні дороги по вулицях села). В опитуванні прийняло участь 420 жителів села.



Рисунок 2.4 – Розподіл результатів оцінювання думок сільських жителів, %

Проведене опитування підприємців (власників магазинів, кафе, фермерів, сільськогосподарських виробників) показало, що 62,3% опитаних позитивно оцінили роботу сільради, вказали на допомогу зі сторони голови у вирішенні певних питань, однак 37,7% підприємців висловили своє бачення результатів прийняття певних рішень, які в сільраді не були на їхню користь (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Розподіл результатів оцінювання думок підприємців, %

Також, було виокремлено сильні та слабкі сторони Синявської сільської ради, їхній перелік наведено в таблиці 2.6. Для характеристики кожного окремого показника нами використано таку 5-ти бальну шкалу: оцінка 1 – для найслабшої сторони, оцінка 5 – для найсильнішої сторони [47].

За результатами проведеного опитування мешканців с. Синява, а також фермерів, підприємців та інших суб'єктів бізнесу, представників сільської ради визначено по три сильні та три слабкі сторони. Село має значний земельний фонд, який орендують фермери та інші сільськогосподарські підприємства. Висока урожайність, безліч полів та наявність родючих ґрунтів приваблюють орендарів з інших регіонів, тим самим забезпечуючи сезонною роботою сільських жителів.

Результати оцінювання представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати оцінювання сильних та слабких сторін Синявської сільської ради

№	Сильні сторони	Оцінювання фактора, бали	Слабкі сторони	Оцінювання фактора, бали
1	Наявність на селі об'єктів, доступних для інвестування	3	Значна частка населення старшого за працездатний вік, природне скорочення населення	3
2	Наявність земель, які потенційно можуть бути інвестиційними ділянками	4	Високий рівень безробіття сільського населення	3
3	Зростаюча кількість фермерів підприємців, які швидко адаптуються в нових економічних умовах	3	Економічна ситуація країни та низький середній рівень оплати праці	2
4		10		8

Згідно даних таблиці, найсильнішою стороною Синявської сільської ради – є наявність земель, які потенційно можуть бути інвестиційними ділянками, далі – наявність об'єктів, доступних для інвестування та зростаюча кількість фермерів підприємців, які швидко адаптуються в нових економічних умовах.

Слабкими сторонами Синявської сільської ради є значна частка населення старшого за працездатний вік, природне скорочення населення, високий рівень безробіття сільського населення та економічна ситуація країни, незначний досвід у залученні позабюджетних коштів.

Коли говорити про питому вагу фактора “наявність на селі об'єктів, доступних для інвестування”, то вона в проведенному оцінюванні займає 30%. Частка фактора “зростаюча кількість фермерів підприємців” у результатах оцінювання є аналогічною – 30%. Найвищою є питома вага фактора “наявність земель, які потенційно можуть бути інвестиційними ділянками”, яка становить 40%. Така ситуація зумовлена змінами до земельного законодавства.

В таблиці 2.7 згруповано основні загрози та можливості зовнішнього

середовища Синявської сільської ради, а також представлено їхню кількісну оцінку.

Таблиця 2.7 – Результати оцінювання можливостей та загроз Синявської сільської ради

Можливості	Оцінюван- ня фактора, бали	Загрози	Оцінюван- ня фактора, бали
Формування бюджету, ефективний його розподіл	3	Відплив за межі сільської території кваліфікованих кадрів	4
Зростання попиту на екологічну чисту продукцію на світовому ринку стимулюватиме розвиток фермерського та сільського господарства	4	Перекладання на сільську раду фінансових зобов'язань щодо забезпечення високих соціальних стандартів	2
Вигідне економіко-географічне розташування	3	Проведення земельної реформи за новими законами	3
Разом	10		9

За результатами оцінювання слід зазначити, що існує ряд можливостей для розвитку Синявської сільської ради, а саме: зроблено успішні кроки у формуванні сільського бюджету та розподілі його коштів; стимулювання фермерських та сільських господарств до виготовлення екологічну чистої продукції, попит на яку зростає з року в рік на світовому ринку. Також Синявська сільська рада і с. Синява мають вигідне економіко-географічне розташування.

Однією із вагомих загроз для розвитку сільради є така ситуація, коли кваліфіковані кадри виїжджають за кордон. Також тягарем може стати перекладання на сільську раду фінансових зобов'язань щодо забезпечення високих соціальних стандартів. Викликом для сільради є проведення земельної реформи за новими законами. Тому керівництво ради ще не знає як має поводитися і що робити у зв'язку з такими змінами.

Аналізуючи частку такої можливості як “формування бюджету, ефективний його розподіл” у загальному підсумку, то вона є на рівні 30%. Питома вага можливості “зростання попиту на екологічну чисту продукцію на світовому ринку стимулюватиме розвиток фермерського та сільського господарства” є найвищою і становить 40%. 30% у загальному підсумку дає така можливість як “вигідне економіко-географічне розташування”.

Нами здійснено порівняння переваг та викликів для Синявської сільської ради за результатами стратегічного аналізу та представлено це на рисунках 2.5-2.6.

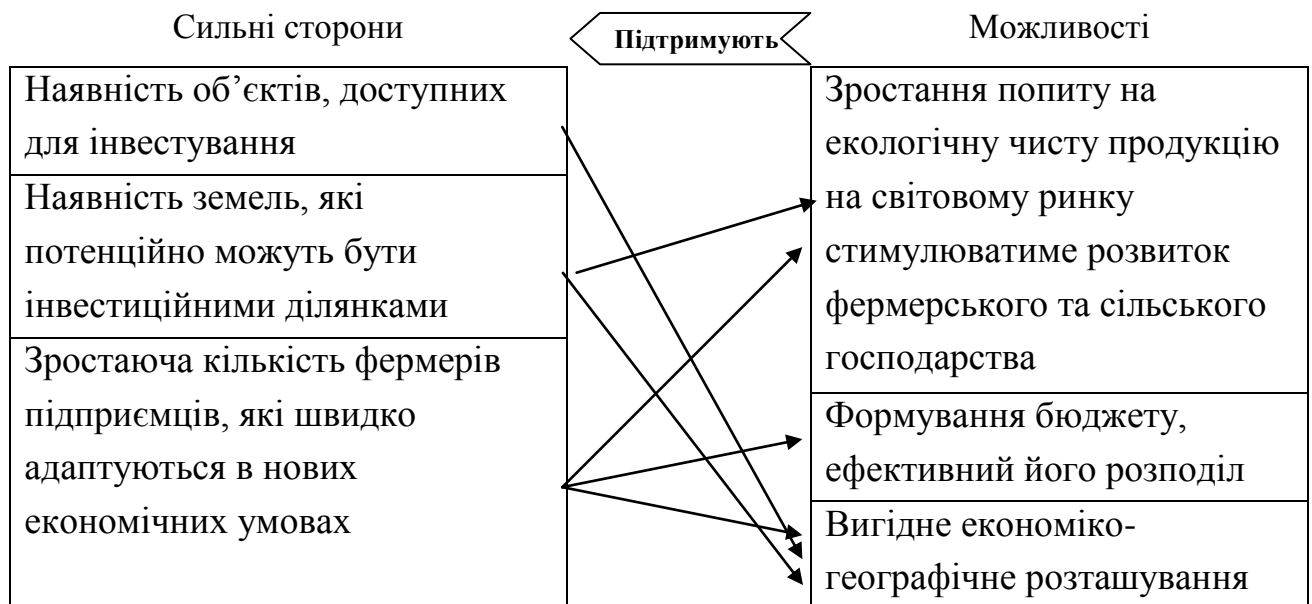


Рисунок 2.5 – Порівняльні переваги для Синявської сільської ради

Такі можливості як зростання попиту на екологічну чисту продукцію на світовому ринку стимулюватиме розвиток фермерського та сільського господарства, формування сільського бюджету, ефективний його розподіл та вигідне економіко-географічне розташування сільської ради можуть допомогти у розвитку такої сильної сторони як зростаюча кількість фермерів підприємців, які швидко адаптуються в нових економічних умовах.

Така сильна сторона як наявність земель, які потенційно можуть бути інвестиційними ділянками може бути підкріплена такими можливостями як

зростання попиту на екологічну чисту продукцію на світовому ринку стимулюватиме розвиток фермерського та сільського господарства та вигідне економіко-географічне розташування сільської ради. Наявність об'єктів, доступних для інвестування як сильна сторона може бути підкріплена такою можливістю зовнішнього середовища як вигідне економіко-географічне розташування сільської ради.

Такі загрози як перекидання на місцеве самоврядування державних фінансових зобов'язань щодо забезпечення соціальних стандартів можуть посилити слабкі сторони Синявської сільської ради як високий рівень безробіття та низький середній рівень оплати праці.

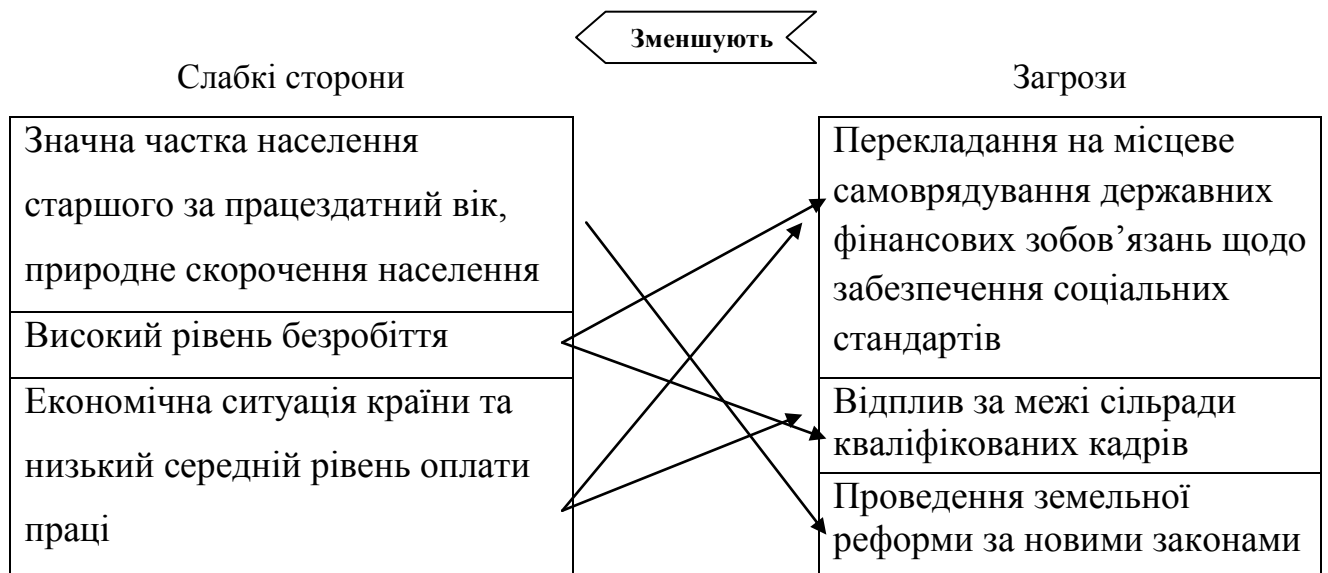


Рисунок 2.6 – Порівняльні виклики для Синявської сільської ради

Економічна ситуація країни та низький середній рівень оплати праці є наслідком таких загроз як відплив за межі сільської території кваліфікованих кадрів, проведення земельної реформи за новими законами та перекидання на місцеве самоврядування державних фінансових зобов'язань щодо забезпечення соціальних стандартів. На основі результатів стратегічного аналізу Синявської сільської ради пропонуємо вибрати стратегію орієнтовану на посилення сильних сторін та мінімізацію слабких за рахунок використання можливостей та обминання загроз та викликів.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СИНЯВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

3.1. Підвищення ефективності кадрового забезпечення Синявської сільської ради для вдосконалення процесу розробки стратегії

Ефективність та результативність процесу розробки та впровадження стратегії розвитку Синявської сільської ради залежить від кадрового потенціалу сільради, бажання керівництва та працівників сільради впроваджувати комплекс управлінських заходів, вирішувати нагальні завдання та проблеми села, орієнтувати колектив працівників та сільських жителів на досягнення як стратегічних, так і короткотермінових цілей розвитку.

Для того, щоб з'ясувати наскільки працівники досліджуваної сільради готові та мають бажання брати участь у процесі стратегічного планування, а також у реалізації стратегії, нами проведено опитування п'яти працівників Синявської сільської ради.

Спершу, було з'ясовано, чи працівники сільради відчувають недовіру з боку жителів села до своєї роботи; чи існують перешкоди для їхнього саморозвитку та кар'єри в сільраді; чи є робота в сільраді нецікавою та монотонною; чи існує жорстке контролювання з боку голови сільради; чи голова сільради необ'єктивно оцінює роботу працівників; чи має місце така ситуація як плинність кадрів у сільраді; чи усі працівники мають статус державного службовця; і останнє – чи рівень зарплати є задовільним для працівників сільради.

Розподіл відповідей за результатами опитування працівників Синявської сільради представлено на рисунку 3.1. Стає зрозумілим, що 40% опитаних вважають, що сільські жителі відчувають недовіру до роботи сільради, а саме стосовно розподілу паїв між фермерами та отримання компенсації за пай. На

грунті цього виникають конфлікти між жителями, головою сільради та орендарями землі.

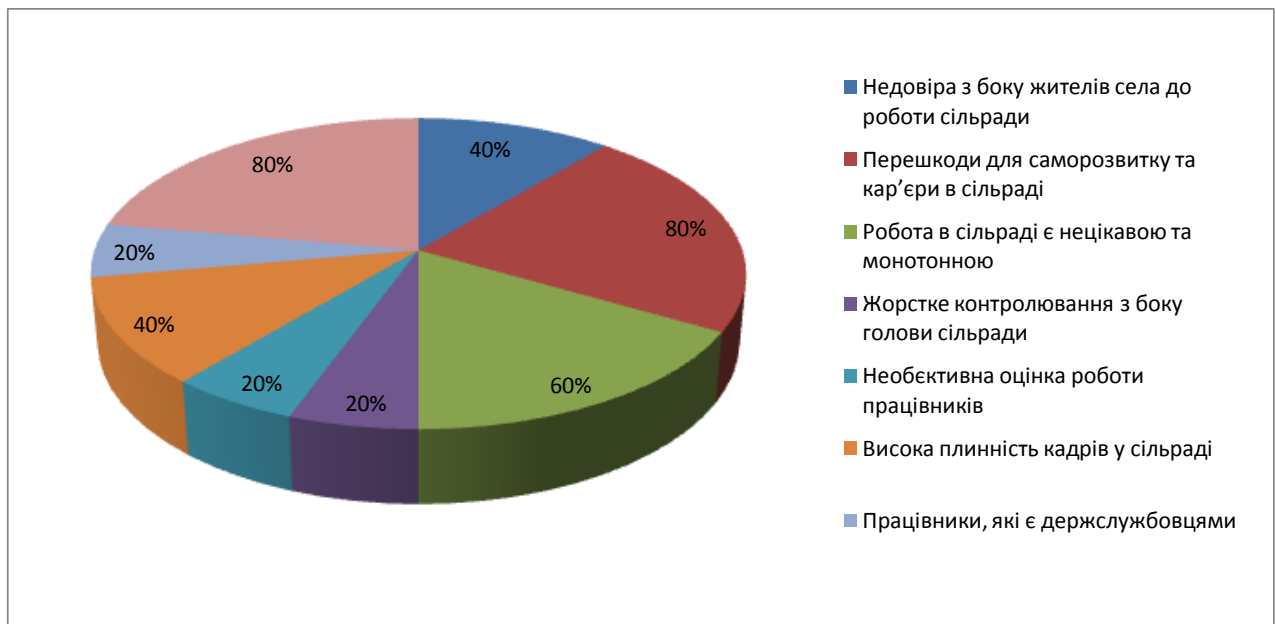


Рисунок 3.1 – Визначення причин незадоволення роботою працівників Синявської сільської ради

Найвагомішою причиною, з якої працівники сільської ради не проявляють ентузіазму і не хочуть включатися в процес розроблення стратегії є невисока зарплата (80% опитаних). Навіть працюючи дуже продуктивно, працівник сільради отримує низьку зарплату. Тому, на думку, працівників можна запровадити платні адміністративні послуги, щоб збільшити доходи сільради. Також, 80% опитаних вважають, що на селі і в сільській раді немає перспектив для кар'єрного зростання, а, навпаки існують перешкоди для саморозвитку. 60% опитаних сказали, що робота в сільській раді є досить монотонною, рутинною та заповнення паперів займає багато часу.

З числа опитаних, 40% вважають, що якщо не буде покращень з мотиваційної сторони, то плинність кадрів матиме місце в сільраді. Лише 20% опитаних працюючих зазначили, що деколи є помітним жорсткий контроль з боку голови у вирішенні нагальних питань, а також те, що керівництво може необ'єктивно оцінювати їхню роботу.

З метою знаходження шляхів розв'язання вищезазначених проблем, нами було задано ряд запитань у формі соціологічного опитування працівникам Синявської сільської ради. Результати такого опитування представлені у таблиці 3.1. Підсумовуючи результати опитування, слід зупинитися на таких моментах:

1) на думку більшості працівників Синявської сільської ради статус державного службовця є доволі престижним, однак лише голова сільради має такий статус. Такий статус має відношення до зростання рівня заробітної плати та надає можливості для знаходження роботи в органах влади, тобто для росту по кар'єрній драбині;

2) працівники сільради вважають, що невисока заробітна плата – є причиною неналежного виконання своїх обов'язків і небажання включатися в процеси формування планів розвитку, в грантові проекти;

3) на думку працюючих у сільраді існує необхідність їхнього розвитку через системне навчання, а також розробку та запровадження мотиваційних заходів.

Таблиця 3.1 – Результати соціологічного опитування працівників Синявської сільської ради

№ п/п	Запитання	Так		Ні	
		(чол.)	%	(чол.)	%
1	Як ви вважаєте, чи робота в сільраді є престижною?	3	60	2	40
2	Чи подобається робота в сільській раді?	5	100	0	0
3	Чи ви маєте статус державного службовця?	2	40	3	60
4	Чи заробітна плата є достатньою?	2	40	3	60
5	Як на вашу думку, впровадження системи е-урядування полегшить роботу сільради?	3	60	2	40
6	Як на вашу думку, чи є доцільною впровадження електронної системи документообігу в сільраді?	4	75	1	25
7	Чи є необхідними заходи з підвищення кваліфікації працівників сільської ради?	4	75	1	25

За результатами опитування, 60% працівників Синявської сільської ради вважають, що працювати в сільраді є доволі престижно, однак лише двоє працівників мають статус державного службовця. Позитивно схвалюють потребу у проведенні заходів із підвищення кваліфікації працівників сільської (75% опитаних).

Для покращення процесу розроблення та впровадження стратегії Синявської сільради, запропоновано підвищити ефективність кадрового забезпечення Синявської сільської ради та охопити навчанням працівників сільради. Для цього обрано спеціальність “Публічне управління та адміністрування” в двох Тернопільських вищих навчальних закладах.

Аналізування освітньої структури кадрового забезпечення Синявської сільської ради свідчить про те, що більшість працівників мають технічну, економічну або гуманітарну освіти. На даний момент часу, лише двоє працівників Синявської сільської ради мають статус державного службовця.

З огляду на вищесказане, рекомендується програма підвищення кваліфікації працівників сільради для набуття нових практичних знань у статусі державного службовця, а також для освоєння практичних навиків для роботи з електронним документообігом. Саме автоматизація документообігу є основою для широкого доступу сільських жителів до необхідної публічної інформації, швидкого подання запитів та отримання відповідей.

Нами сформовано кошторис витрат на підвищення кваліфікації працівників Синявської сільради, а також проведено оцінювання ефективності таких заходів. Рекомендованими напрямками підвищення кваліфікації працівників Синявської сільської ради є:

- проведення семінарів-тренінгів “Готовність до розроблення та впровадження стратегії розвитку” з метою роз’яснення механізмів, інструментів, методів та форм проведення стратегії розвитку на селі у сільрадах;

- on-line курси професійного розвитку працівників Синявської сільради на тему “Електронне урядування та автоматизація електронного документообігу”;

- направлення на заочну форму навчання з метою підвищення кваліфікації у вищий навчальний заклад.

Підрахована загальна вартість підвищення кваліфікації працівників сільради за трьома напрямками. Кошторис витрат, який включає витрати на оплату за навчання, виплату заробітної плати працівникові, який замінює когось на час підвищення кваліфікації, витрати проживання, проїзду, добові та непередбачувані витрати, наведено в таблиці 3.2.

З сформованої таблиці 3.2 стає зрозумілим, що витрати на програму підвищення кваліфікації одного працівника сільради становлять:

- заочну форму навчання для підвищення кваліфікації у вищому навчальному закладі – 14620 грн.;

- on-line курси професійного розвитку вартують на місяць 3700 грн., в т.ч. 3500 грн. – оплата за навчання та 200 грн. – непередбачувані витрати;

Таблиця 3.2 – Місячний кошторис витрат на підвищення кваліфікації на одного працівника сільради

Витрати, грн.	Навчання для підвищення кваліфікації у вищому навчальному закладі	On-line курси професійного розвитку	Семінари-тренінги “Готовність до розроблення та впровадження стратегії розвитку”
1. Оплата навчання	5900	3500	2800
2. Оплата праці працівників, які виконують обов’язки тимчасово відсутнього працівника	4600	-	-
3. Проживання	2500	-	-
4. Проїзд	420	-	-
5. Добові витрати	1000	-	-
6. Непередбачувані витрати	200	200	-
Всього:	14620	3700	2800

- семінари-тренінги “Готовність до розроблення та впровадження стратегії розвитку” планується провести на суму 2800 грн.

На навчання в режимі on-line курсів та семінарів-тренінгів потрібно 2 години двічі на тиждень протягом місяця.

Рекомендується направити на підвищення кваліфікації:

- одного працівника – секретаря Синявської сільської ради на навчання у вищий навчальний заклад;

- для двох працівників, які будуть задіяні в розробці та впровадженні стратегії розвитку Синявської сільської ради організувати on-line курси професійного розвитку;

- для двох працівників, які будуть задіяні у впровадженні комплексної системи електронного документообігу організувати проведення семінарів-тренінгів з підвищення кваліфікації.

Результатом підвищення кваліфікації працівників сільради стане зростання продуктивності праці. Припустимо, що очікувана кількість наданих адміністративних послуг збільшиться на 10,2 % після підвищення кваліфікації працівників Синявської сільської ради.

Сформовано вихідні дані для розрахунку рівня продуктивності праці одного працівника сільської ради після підвищення кваліфікації, їх представлено в таблиці 3.3.

Формула для визначення прогнозного приросту продуктивності праці після підвищення кваліфікації одного працівника сільської ради має вигляд:

$$P_{nn} = PPP_{nv} - PPP_{dne}, \quad (3.1)$$

де PPP_{nv} – продуктивність праці одного працівника сільської ради по завершенні навчання, од.;

PPP_{dne} – продуктивність праці одного працівника сільської ради до підвищення кваліфікації, од.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для розрахунку рівня продуктивності праці одного працівника сільської ради після підвищення кваліфікації

Показник		Відхилення, (+/-)
1. Кількість наданих адміністративних послуг до підвищення кваліфікації, од.	320	61
2. Кількість наданих адміністративних послуг після підвищення кваліфікації, од.	381	
3. Чисельність працівників сільської ради, охоплених програмою навчання, чол.	6	-
3. Продуктивність праці одного працівника сільської ради до підвищення кваліфікації	95	12
4. Продуктивність праці одного працівника сільської ради після підвищення кваліфікації	107	

Згідно результатів розрахунку, кількість наданих адміністративних послуг після підвищення кваліфікації працівників Синявської сільської ради зросте на 61 надану послугу, а приріст продуктивності праці внаслідок підвищення кваліфікації одного працівника сільської ради становитиме 12 послуг:

$$P_{nn} = 107 - 105 = 12 \text{ послуг.}$$

Для визначення економічного ефекту від підвищення кваліфікації одного працівника Синявської сільради, підрахуємо сумарні витрати за трьома вищевказаними напрямками:

- підвищення кваліфікації у вузі – 14620 грн.;
- on-line курси професійного зростання – 3700 грн.;
- семінари-тренінги – 2800 грн.

Встановлено, що прогнозований обсяг наданих адміністративних послуг після проходження програми навчання працівниками Синявської сільської ради зросте на 15%.

Існують ряд адміністративних послуг, за які вставлена на законодавчому

рівні плата:

- надання витягів з Державного земельного кадастру про земельну ділянку для сільських жителів та суб'єктів господарювання на території с. Синява – 65 грн.;

- надання висновків для отримання орендарями, фермерами, підприємцями дозволів та ліцензій – 175 грн.;

- видання дозволів (ліцензій) на здійснення фермерської діяльності – 350 грн.;

- інші публічні послуги – вартість коливається від 25 до 200 грн.

У розрахунок економічного ефекту від підвищення кваліфікації одного працівника в Синявській сільській раді взято до уваги два показники – прогнозний обсяг наданих адміністративних послуг та загальні витрати на проведення навчань:

$$E_{ef} = PO_{адмн.} - B, \quad (3.2)$$

Економічний ефект від:

- підвищення кваліфікації у вузі становитиме:

$$E_{ef} = 80,5 - 14,62 = 65,88 \text{ тис. грн.}$$

- on-line курсів професійного зростання складатиме:

$$E_{ef} = 52,4 - 3,7 = 48,7 \text{ тис. грн.}$$

- семінарів-тренінгів дорівнюватиме:

$$E_{ef} = 61,4 - 2,8 = 58,6 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, ми бачимо, що підвищення кваліфікації є вигідним для Синявської сільської ради.

3.2. Покращення процесу розробки та впровадження стратегії розвитку Синявської сільської ради

Вдосконалення процесу розробки та впровадження стратегії розвитку забезпечуватиметься в Синявській сільській раді шляхом:

- підвищення кваліфікації працівників сільради, результати якого описані в п.3.1 магістерської роботи;
- застосування запропонованої структури стратегії розвитку сільради та формування стратегії згідно відповідних розділів;
- деталізації стратегічних цілей та підпорядкованих їм оперативних цілей, а також розроблення списку завдань для забезпечення досягнення цих цілей;
- визначення сильних та слабких сторін сільради, а також виокремлення можливостей для розвитку досліджуваної сільради та пошуку шляхів уникнення загроз;
- аналізування результатів роботи сільради за минулі періоди в розрізі конкретних показників (число зайнятих, обсяг коштів і т.д.);
- аналізування порівняльних переваг та загроз;
- визначення переліку показників соціально-економічного розвитку Синявської сільської ради та прогнозної величини цих показників;
- обґрунтування фінансового плану реалізації стратегії сільради та визначення структури джерел фінансування.

До розроблення та впровадження стратегії розвитку у Синявській сільській раді пропонується залучити усіх працівників, розподіливши завдання, які близькі до їхніх безпосередніх обов'язків. Також, обов'язковим є формування бюджету на наступний рік для отримання інформації про доходи, які можна використати на проекти розвитку на селі. Також, доцільно залучити сільських жителів до стратегічного планування, вислухати їхню думку та врахувати їхні пропозиції.

Для покращення процесу розробки та впровадження стратегії розвитку Синявської сільської ради пропонуємо наступну структуру стратегії, подану в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Структура Стратегії розвитку Синявської сільської ради

№	Структура Стратегії розвитку
1	Вступ
2	Розділ 1. Аналітична частина
3	Розділ 2. Результати моніторингу і оцінки результативності виконання завдань сільської ради
4	Розділ 3. Порівняльні переваги, виклики та ризики перспективного розвитку Синявської сільської ради
5	Розділ 4. Розробка стратегічного бачення та цілей
6	Розділ 5. Формування і реалізації стратегічних та програмних документів соціально-економічного розвитку сільської ради
7	Розділ 6. Формування фінансового плану реалізації стратегії
8	Розділ 7. Розробка системи моніторингу та оцінювання стратегії

Розділ 1. Аналітична частина надає інформацію про актуальний стан, основні тренди та проблеми соціально-економічного розвитку сільської ради. В таблиці 3.6 наведено статистику, яка стосується розміру земельного фонду сільради станом на початок 2019 року.

Таблиця 3.6 – Розмір земельного фонду сільради, га

Показник	Розмір, га	Частка, %
Розмір земельного фонду сільради, у тому числі:	3884,65	100
- землі (забудовані, присадибні ділянки сільських жителів)	384,9	9,9
- землі орні	2506,82	64,5
- угіддя кормові	423,86	10,9
- лісовий фонд	569,07	14,64

В структурі земельного фонду сільради найбільшу питому вагу займають орні землі – 64,5%; частка лісового фонду становить 14,64%; питома вага угідь кормових рівна 10,9%. Найменша частка земель (забудованих, присадибних ділянок сільських жителів) – 9,9%.

Розділ 2. Результати моніторингу та оцінки результативності виконання завдань сільської ради за минулі періоди. В с. Синява працює ряд сільськогосподарських підприємств, фермерів, орендарів, підприємців

роздрібної торгівлі, які забезпечують робочими місцями жителів села. Мешканці села також здійснюють роздрібну торгівлю городиною.

В 2019 р. число зайнятих на території Синявської сільради становило 157 осіб, що є доволі непоганим результатом. На рисунку 3.4 також представлено відсотковий розподіл зайнятих за видами діяльності на території Синявської сільради.

Слід зазначити, що питома вага зайнятого сільського населення в загальному підсумку в 2019 р. є найвищою і становить 48,41%. В освіті (працівники школи), частка зайнятих становить 15,92%. В структурі зайнятості 10,19% припадає на торгівлю. Частка працівників лісового господарства в 2019 р. була на рівні 7,64%. Питома вага приватних підприємців на селі становить 6,37%. Трохи більше 3% зайнято рибальством та в охороні здоров'я (працівники медпункту). Найменше зайнятих сільських жителів у фермерських господарствах – 2,55% та у транспортному господарстві – 1,91%.

Таблиця 3.6 – Зайнятість за видами діяльності на території Синявської сільської ради

Галузі та види діяльності	2019 рік, осіб
Сільськогосподарське виробництво	76
Транспорт	3
Лісове господарство	12
Рибальство	6
Торгівля	16
Освіта	25
Охорона здоров'я	5
Приватні підприємці	10
Фермери	4
Всього зайнятих	157

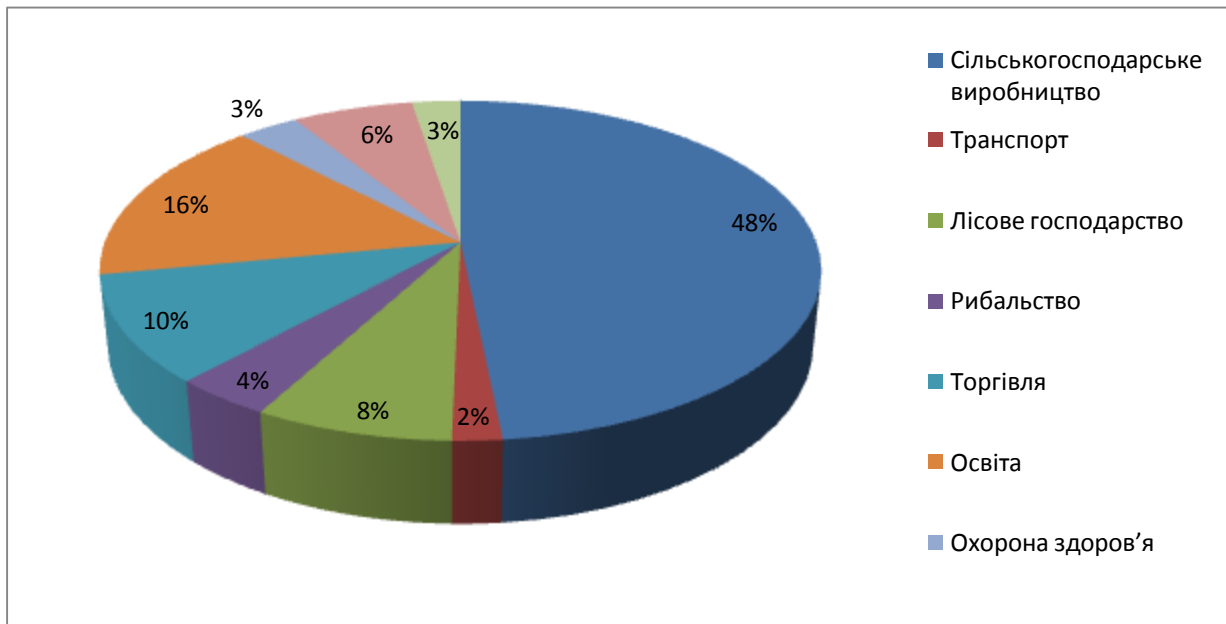


Рисунок 3.4 – Відсотковий розподіл зайнятих за видами діяльності на території Синявської сільради, %

Розділ 3. Порівняльні переваги, виклики та ризики перспективного розвитку Синявської сільської ради детально описані в п. 2.3 магістерської роботи. В структурі порівняльних переваг здійснено оцінювання впливу зовнішніх можливостей на сильна сторони сільради, а також оцінювання ваги загроз для посилення слабких сторін.

Розділ 4. Розробка стратегічного бачення та цілей.

На рисунках 3.2, та 3.3 представлено основні стратегічні (розвиток сільської економіки та покращення життя сільських жителів та надання адміністративних послуг) та операційні цілі, а також деталізовано завдання зі впровадження стратегії розвитку Синявської сільської ради.

Для забезпечення розвитку сільської економіки необхідно керівництву сільради спрямувати зусилля на підтримку підприємництва на селі, забезпечити необхідно інформацією потенційних інвесторів та сільських жителів про майбутні плани, а також подумати як ефективно розвивати туристичну сферу.

Стратегічна ціль	Операційна ціль	Завдання
1. Розвиток сільської економіки	1.1. Розвиток сільської підприємництва та системи підтримки МСБ	1.1.1. Розробка інвестиційного паспорта сільської ради
		1.1.2. Створення бази даних наявних природних ресурсів громади
		1.1.3. Підготовка об'єктів для залучення інвестицій
		1.1.4. Проведення промоційної компанії інвестиційних можливостей Синявської сільської ради
		1.1.5. Підтримка ініціатив виробників сільськогосподарської продукції, членів селянських господарств, підприємців
	1.2. Розвиток туризму	1.2.1. Формування каталогу туристичних об'єктів в громаді
		1.2.2. Розміщення туристичної навігації на в'їзді до головної садиби – с. Синява

Рисунок 3.2 – Деталізація стратегічної цілі “Розвиток сільської економіки”

2. Покращення якості життя, середовищ і якості послуг для мешканців	2.1. Вдосконалення транспортної системи та модернізація інженерної інфраструктури	2.1.1. Ремонт (ямковий та капітальний) автомобільних шляхів на території села
		2.1.2. Будівництво, реконструкція та ремонт мереж водопостачання та водовідведення
		2.1.3. Капітальний ремонт та модернізація освітніх, медичних закладів та закладів культури
		2.1.4. Реконструкція та будівництво нових спортивних та дитячих майданчиків
		2.1.5. Облаштування мереж вуличного освітлення
		2.1.6. Розвиток альтернативної енергетики, впровадження новітніх, енергоефективних технологій на
	2.2. Підвищення якості публічних послуг та інституційний розвиток	2.2.1. Створення Центру надання адміністративних послуг в с. Синява із можливістю облаштування
		2.2.2. Покращення надання освітніх, медичних, культурно-оздоровчих послуг
		2.2.3. Придбання шкільних автобусів, соціального транспорту та модернізація та розширення
		2.2.4. Розвиток комунального підприємства шляхом розширення переліку послуг, придбання
		2.2.5. Покращення механізму комунікації між громадянами, бізнесом і місцевою владою.
		2.2.6. Підготовка спеціалістів в галузі освіти, медицини, правоохоронної та інших із створенням
		2.2.7. Покращення механізму інформування громадськості про соціальні послуги.
		2.2.8. Проведення інформаційної компанії з метою популяризації здорового способу життя.
2. Покращення якості життя, середовищ і якості послуг для мешканців	2.3. Відновлення адміністративного сервісу	2.3.1. Благоустрій села Синява: облаштування місць для відпочинку, в тому числі поблизу водойм та
		2.3.2. Впровадження програми «Бюджет села»
		2.3.3. Розробка системи візуальної ідентифікації села (герби, прапор села)
	2.4. Підвищення рівня безпеки в громаді, у тому числі - екологічної	2.4.1. Створення центру безпеки
2.4.2. Впровадження системи збору і сортування сміття		
2.4.3. Підвищення рівня екологічного контролю		
2.4.4. Оновлення зупинок громадського транспорту та дорожніх знаків		

Рисунок 3.3 – Деталізація стратегічної цілі “Покращення якості життя та надання послуг для жителів села”

Інша стратегічна ціль, на яку варто спрямувати зусилля керівництву сільради – покращення надання послуг сільським жителям та підвищення рівня життя. На даний час на території Синявської сільради є багато об'єктів, які потребують ремонту (дороги, медпункт та ін.). Для того, що покращити процес надання адміністративних послуг варто автоматизувати електронний документообіг у сільраді та створити центр, яким забезпечуватиме ефективне надання таких послуг. Також варто зосередити зусилля на покращенні благоустрою села, профінансувати зовнішнє освітлення вулиць та доріг, відремонтувати автобусні зупинки. Для забезпечення екологічної безпеки потрібно закупити контейнери та запровадити систему збору та сортування сміття.

Розділ 5. Формування і реалізації стратегічних та програмних документів соціально-економічного розвитку сільської ради. Такі документи повинні містити орієнтовний перелік показників соціально-економічного розвитку Синявської сільської ради, представлені в таблиці 3.7.

Слід вказати на те, що існує необхідність капітального ремонту дороги у селі, який планується провести на суму 945 тис. грн. протягом трьох років. (2020-2022 рр.). Також, необхідним є прокладання дороги по вулицях села; на це планується витратити 126,3 тис. грн. Заплановано ремонт тротуарного покриття в селі Синява на суму 12,9 тис. грн., а також ремонт автобусних зупинок на суму 6,2 тис. грн. Для покращення благоустрою села необхідним є ремонт зовнішнього освітлення вулиць та доріг в с. Синява, затратити на який очікується 24,6 тис. грн. Існують проблеми з мережею водопостачання в с. Синява, тому її планується відремонтувати. Також, плануються такі заходи як: забезпечення інвентарем футбольного поля на суму 5 тис. грн., встановлення дитячого майданчику в центрі с. Синява на суму 13,2 тис. грн., встановлення контейнерів для сортування сміття в с. Синява на суму 16,8 тис. грн. Для залучення інвестора у село, необхідно скласти інвестиційний паспорт та організувати ярмарки еко-продукції. На це планується витратити 5,4 тис. грн. та 15,55 тис. грн. відповідно. Для покращення якості надання адмінпослуг

жителям села, пропонується запровадження системи електронного документообігу у сільраді на суму 35,552 тис. грн. Для сільського туризму біля водойм пропонується облаштування альтанок на суму 16,4 тис. грн.

Таблиця 3.7 – Орієнтовний перелік показників соціально-економічного розвитку Синявської сільської ради

№ за/п	Назва орієнтованого показника	Витрати по роках, грн.			Разом, грн.
		2020	2021	2022	
1.	Капітальний ремонт доріг в с. Синява	400000	315000	230000	945000
2.	Ремонт автобусних зупинок	3000	3200	0	6200
3.	Ремонт тротуарного покриття в селі	3600	6900	2400	12900
4.	Прокладання дороги по вулицях села	49000	47300	30000	126300
5.	Ремонт зовнішнього освітлення вулиць та доріг в с. Синява	8600	12400	3600	24600
6.	Ремонт мережі водопостачання в с. Синява	12000	12000	12000	36000
7.	Забезпечення інвентарем футбольного поля	3000	2000	0	5000
8.	Встановлення дитячого майданчику в центрі с. Синява	6800	6000	400	13200
9.	Встановлення контейнерів для сортування сміття в с. Синява	5600	5600	5600	16800
10.	Формування інвестиційного паспорту з метою залучення інвесторів у с. Синява	2800	2600	0	5400
11.	Запровадження системи електронного документообігу у сільраді	35552	0	0	35552
12.	Організація щорічного ярмарку “Еко-продукція на селі”	4500	5200	5800	15550
13.	Створення умов для сільського туризму біля водойм (встановлення альтанок)	8200	6500	1700	16400
Всього		544672	426721	293522	1258902

Структуру витрат на досягнення показників соціально-економічного розвитку Синявської сільської ради представлено на рисунку 3.4. Загальна сума витрат за три роки становитиме 1,258 тис. грн. Слід вказати на те, що частка коштів, які будуть витрачені на ремонт доріг у селі Синява є найбільшою у структурі витрат і становить 75,07%. Питома вага витрат, які підуть на прокладання дороги по вулицях села є також високою і становить 10,03%. Майже 3% у структурі витрат займатимуть витрати на ремонт водо постачальницької мережі та впровадження системи електронного документообігу в сільраді. Майже 2% коштів планується витратити на освітлення вулиць та доріг в с. Синява. Питома вага інших показників в структурі витрат коливається від 0,43% до 1,5%.

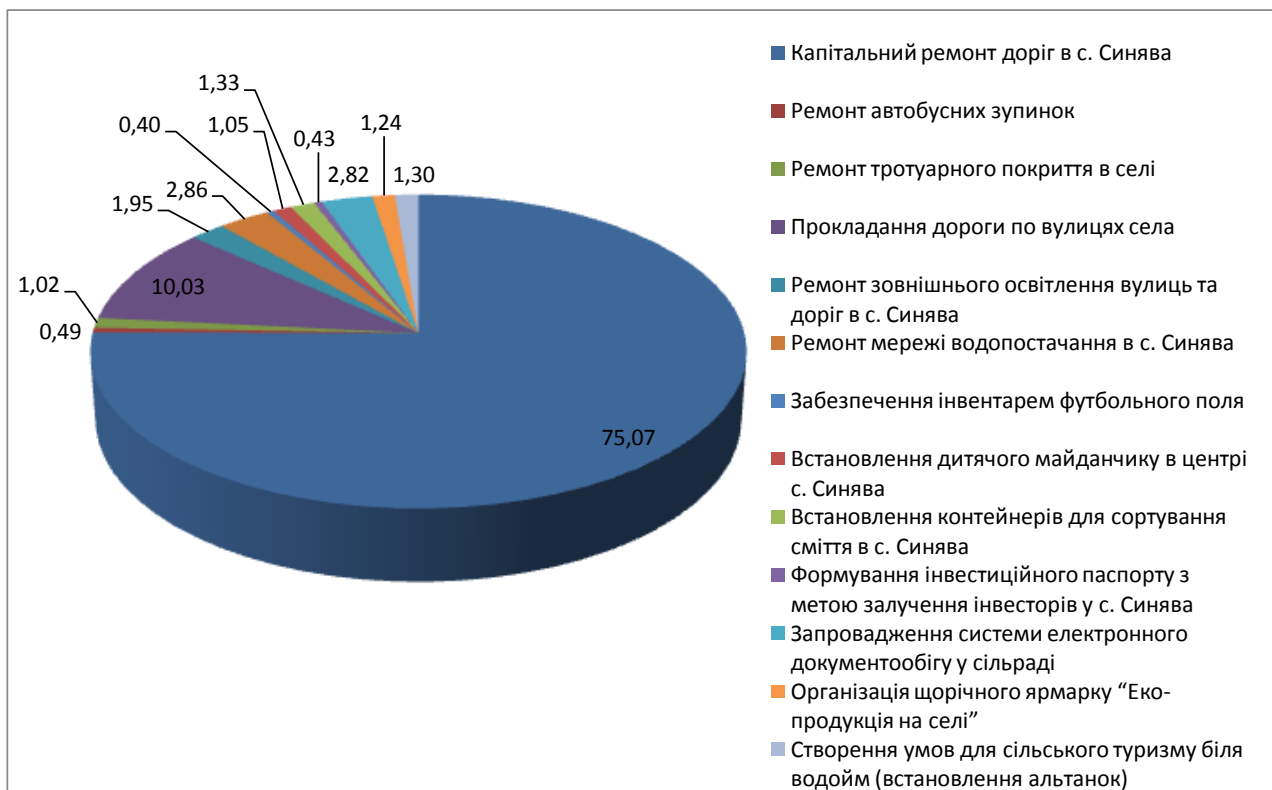


Рисунок 3.4 – Структура витрат на реалізацію заходів у 2020-2022 рр. На території Синявської сільради

Розділ 6. Формування фінансового плану реалізації стратегії. Фінансовий план реалізації стратегії охоплює чотири показники, які наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Фінансовий план реалізації стратегії Синявської сільської ради

Напрямки проекту	Вартість, тис. грн.				
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	Разом
Підготовка об'єктів для залучення інвестицій	20	20	20	20	80
Створення умов для популяризації інвестиційних можливостей	50	60	50	100	260
Створення центру надання адміністративних послуг	300	300	400	400	1400
Створення сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу	500	500	600	600	2200
Всього	870	880	1070	1120	3940

В структурі фінансування 55,83% коштів виділено на створення центру надання адміністративних послуг, 35,53% коштів спрямовано на створення кооперативу; 6,59% коштів піде на створення умов для залучення інвестицій в село; та 2,03% коштів орієнтовано на підготовку інфраструктурних об'єктів для залучення інвестицій у село.

Розділ 7. Розробка системи моніторингу та оцінювання стратегії необхідна для того, щоб побачити, чи досягнуто запланованих стратегічних та операційних цілей, оцінити ефективність виконаних завдань та реалізованих заходів.

3.3. Підвищення ефективності контролю та звітування щодо стратегії розвитку Синявської сільської ради

Для підвищення ефективності контролю та звітування щодо стратегії розвитку, необхідно:

- створити ефективну систему моніторингу;
- виокремити критерії контролю стратегії розвитку;
- запровадити систему електронного документообігу у сільраді, яка би генерувала звітність після реалізації стратегії.

В таблиці 3.9 нами згруповано та наведено основні критерії контролювання реалізації стратегії розвитку Синявської сільської ради

Таблиця 3.9 – Критерії контролю стратегії розвитку

Партнерство	стратегічне планування базується на проведенні різного роду консультацій, які є основою для досягнення координації та консенсусу між досліджуваною сільською радою та вищестоячими органами влади від владних структур; для прийняття рішень, розробки стратегічних цілей варто залучити зацікавлені сторони – представники влади, підприємці, жителі села Синява
Життєздатність	створення умов для розвитку порівняльних переваг, отриманих за проведенням SWOT-аналізом (використання можливостей та уникнення загроз) та на основі побудови матриці сильних сторін та можливостей, а також слабких сторін та загроз
Інтеграція	основою інтегрування є активна участь всіх зацікавлених сторін – керівництва сільради, місцевих підприємців, орендарів, фермерів, жителів села Синява, яка дозволяє уникати опору та конфліктів та зосередитися на важливих питаннях розвитку села
Інновація	інноваційність є основою до запровадження всього нового в сільраді, як правило, це стосується розроблення та реалізації проектів та використання наявних ресурсів, які є в розпорядженні села
Інституційна пам'ять	забезпечується минулим досвідом у проведенні стратегій та базується на результатах, досягнутих при розробці попередніх стратегічних документів
Субсидіарність	розбивка усіх стратегічних заходів та завдань по ієрархії на основі потреб сільської громади, беручи до уваги наявні ресурси

Ефективна стратегія розвитку Синявської сільської ради є підґрунтям для робочого плану функціонування села, а також основою для затвердження рішень сесії. Для розв'язку поставлених задач необхідно дотримуватися принципу послідовності та розрізняти реальні та бажані показники розвитку села. Слід регулярно проводити оцінку поточної ситуації та моніторинг виконання завдань [50].

Якість роботи Синявської сільської ради визначається щоквартально. Визначає рівень якості голова сільської ради шляхом обробки даних моніторингу. Загальна оцінка включає в себе коректні кількісні та відносні дані, що надаються секретаріатом та вказівки про перепланування. Оброблені дані подаються на розгляд сесії сільської ради, яка дасть належну оцінку виконанню Стратегії Синявської сільської ради.

На засіданні сесія сільської ради аналізує і підсумовує дані про хід виконання Стратегії. Згідно аналізу вноситься рішення про зміну плану виконання Стратегії розвитку Синявської сільської ради. Секретар сільської ради вносить правки до Стратегії і пропонує їх на розгляд сесії сільської ради.

Визначення рівня якості Стратегії виконується на зборах громади, де обговорюють результати роботи. Дані звіту достеменно відображають процес виконання Стратегії розвитку. Під час зборів ведеться протокол, що фіксує етапи Стратегії та пропозиції членів зборів щодо оцінки якості. Ухвалює зміни в плані голова Синявської сільської ради.

Суттєво пришвидшує моніторинг та контроль процесу реалізації стратегії розвитку Синявської сільської ради система електронного документообігу. Така система автоматизує обробку документів. Вона ідентифікує авторів правок плану стратегії шляхом використання електронного цифрового підпису.

Система електронного документообігу забезпечує такі переваги для досліджуваної сільради:

- дозволяє в автоматичному режимі реєструвати, обробляти, передавати, обмінювати та контролювати вхідні та вихідні, організаційно-розпорядчі та службові документів, звернення сільських жителів;

- забезпечує три системи для визначення маршруту документів: послідовну, паралельну та змішану;
- дозволяє використовувати шаблонні документи для звітності;
- забезпечує моніторинг та приймання звернень та запитів жителів;
- автоматизує процес надання адмінпослуг сільрадою;
- формування звітності стосовно реалізації програм соціально-економічного розвитку та реалізації стратегії.

Основою відповідних перетворень є готовність Синявської сільської ради, громадян використовувати можливості інформаційних технологій, оцінити їх переваги, знаходити їх нові сфери застосування безпосередньо для свого життя, бізнесу, громадської та наукової діяльності, навчання.

Кошторис витрат на встановлення та обслуговування системи електронного документообігу в Синявській сільській раді наведено в таблиці 3.9. Загальні витрати на встановлення системи електронного документообігу в Синявській сільській раді становлять 22752,24 грн. Питома вага таких витрат становить у загальному підсумку 64%. Витрати за рік, які йдуть на обслуговування системи електронного документообігу складатимуть 12800 грн., і відповідно їхня частка – 36%.

Таблиця 3.9 – Кошторис витрати на встановлення та обслуговування системи електронного документообігу в Синявській сільській раді

Витрати, грн.	Сума витрат, грн.
Оплата праці програміста	15842,00
Нарахування на зарплату	2825,24
Амортизація комп'ютерів	3100,00
Витрати на енергоносії	985,00
Всього витрат на встановлення:	22752,24
Річні витрати на обслуговування системи електронного документообігу	12800,00
Всього витрат:	35552,24

Частка витрат, спрямованих на виплату зарплати програмісту становитиме 44,6% до загальному підсумку усіх витрат; питома вага нарахувань на зарплату у структурі витрат буде у розмірі 7,95%. В структурі витрат частка амортизаційних відрахувань на комп'ютери становить 8,72%; частка витрат на енергоносії – 2,77%.

Встановлення та використання системи електронного документообігу в Синявській сільській раді забезпечить приріст продуктивності праці одного працівника сільської ради, який розраховується за формулою:

$$P_{nn} = PPP_{ns} - PPP_{dne}, \quad (3.2)$$

де PPP_{ns} – продуктивність праці одного працівника сільської ради після встановлення системи електронного документообігу;

PPP_{dne} – продуктивність праці одного працівника сільської ради до встановлення системи електронного документообігу.

Враховуючи те, що кількість опрацьованих звернень громадян до Синявської сільської ради в 2018 р. становила 320, то після впровадження системи електронного документообігу передбачається плановий приріст продуктивності праці одного працівника сільської ради 14%.

Кількість наданих адміністративних послуг працівниками Синявської сільської ради в 2018 р. становила 95, то після впровадження системи електронного документообігу передбачається плановий приріст продуктивності праці одного працівника сільської ради 20%.

Також, число консультацій із заповнення декларацій про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру в 2018 р. становило 63, то після впровадження системи електронного документообігу передбачається плановий приріст продуктивності праці одного працівника сільської ради 7%.

В таблиці 3.10 наведено результати покращень за рахунок встановлення системи електронного документообігу в Синявській сільській раді. Встановлено, що формування звітності стосовно реалізації програм соціально-

економічного розвитку та реалізації стратегії покращиться на 25%.

Таблиця 3.10 – Результати покращень за рахунок встановлення системи електронного документообігу в Синявській сільській раді

Показники, од.	2018 р.	Плановий приріст, %	2019 р.
1. Кількість опрацьованих звернень громадян	320	14%	365
2. Кількість наданих адміністративних послуг	95	20%	114
3. Число наданих консультацій із заповнення декларацій про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру	63	7%	67
4. Кількість звітів стосовно реалізації програм соціально-економічного розвитку та реалізації стратегії	37	25%	46

Отже, приріст кількості опрацьованих звернень громадян в 2019 р. ставитиме:

$$P_{nn} = 365 - 320 = 45 \text{ звернень.}$$

Приріст кількості наданих адміністративних послуг в 2019 р. після встановлення системи електронного документообігу в Синявській сільській раді становитиме:

$$P_{nn} = 114 - 95 = 19 \text{ адмін.послуг}$$

Приріст наданих консультацій із заповнення декларацій про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру становитиме:

$$P_{nn} = 67 - 63 = 4 \text{ консультації}$$

Приріст згенерованої звітності стосовно реалізації програм соціально-економічного розвитку та реалізації стратегії становитиме:

$$P_{nn} = 46 - 37 = 9 \text{ звітів}$$

Отже, Синявська сільська рада отримає економічний ефект, а саме приріст кількості опрацьованих звернень громадян в 2019 р. становитиме 45 звернень, приріст кількості наданих адміністративних послуг в 2019 р. становитиме 19 адміністративних послуг, приріст наданих консультацій із заповнення декларацій про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру в 2019 р. становитиме 4 консультації та приріст згенерованої звітності стосовно реалізації програм соціально-економічного розвитку та реалізації стратегії становитиме 9 звітів.

РОЗДІЛ 4 СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

4.1. Аналіз основних показників регіону, в межах яких функціонує Синявська сільська рада

Синявська сільська рада знаходиться в Збараському районі на Тернопільщині, загальна площа земель якого становить 86,3 тис. га, в тому числі сільськогосподарські угіддя складають частку у розмірі 82%. Питома вага ріллі у загальній площі становить 71,7%, багаторічних насаджень – 1,8%, пасовищ – 7,6%. На шляхи, вулиці, будови, води, болота, ліси, чагарники та інші землі припадає 9,4 тис. га або частка у розмірі 11 % [18]. Площа осушених земель становить близько 4 тис. га або 4,6% від загальної площі. На 1,3 тис. га земель впроваджено ґрунтозахисну систему землеробства [12]. Загальна площа земель єдиного державного лісового фонду району становить 7855,4 га. [15].

Коли мова йде про населення, то чисельність мешканців всього району становить 57,1 тисяч осіб, у тому числі в міських поселеннях проживає 17,3 тисяч осіб, з них у м. Збаражі – 14 тисяч осіб та смт. Вишнівець – 3,8 тисяч осіб. Стосовно сільської місцевості – 40 тисяч мешканців тут проживає. У відсотковому співвідношенні у міських поселеннях проживає 30,3%, а у сільській місцевості 69,7% жителів. Дітей налічується біля 13 тисяч або 22,4 % від загальної кількості населення. 28,1% пенсіонерів у загальному числі жителів (або у кількісному вираженні – 16,3 тисяч осіб). Працездатне населення району становить 31,4 тисяч осіб, або 58,7 % від загальної чисельності. Збараський район охоплює 75 сільських населених пунктів, а також м. Збараж та смт. Вишнівець. [17].

Характеризуючи промисловість та сільське господарство, то слід зазначити, що у структурі виробничо-господарського комплексу їхня сукупна частка сягає 86,2% [16]. На рисунку 4.1 представлено структуру за окремими галузями Збараського району.

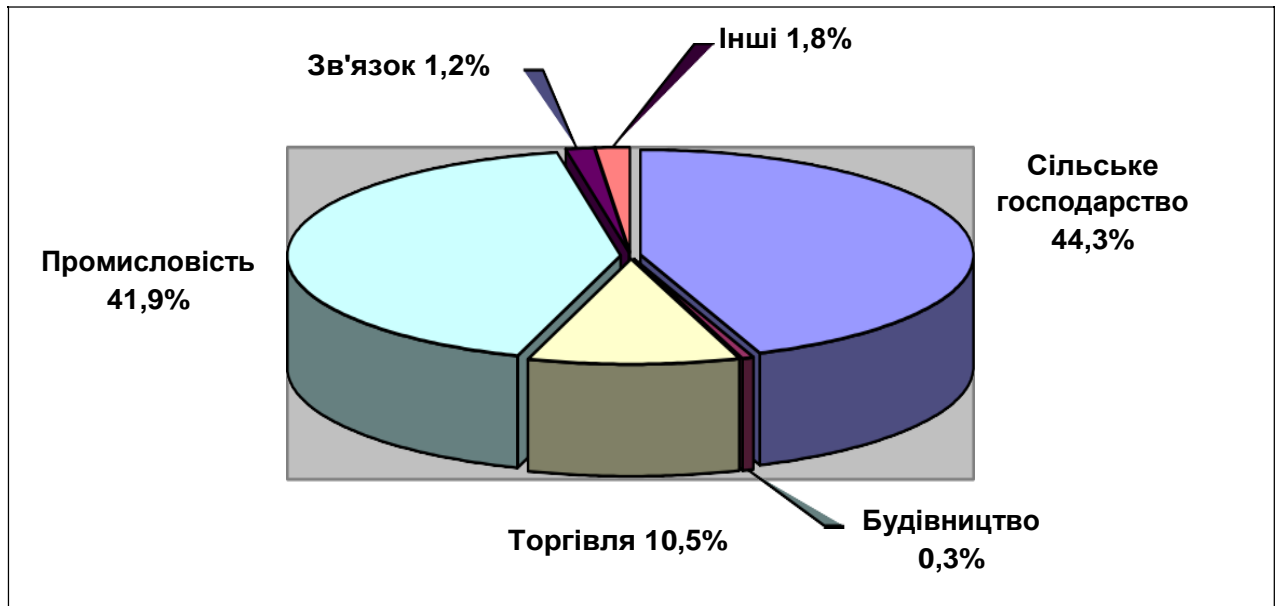


Рисунок 4.1 – Структура виробництва господарського комплексу Збараського району

Питома вага промисловості у структурі галузей Збараського району становить 41,9% та частка сільськогосподарського виробництва – складає 44,3%. Третє місце за часткою складає торівля – 10,5%. Питома вага зв'язку становить 1,2%; частка будівництва складає 0,3%.

Характеризуючи промисловість Збараського району, то тут свою діяльність проводять 13 підприємств різних галузей, серед яких цукрова, добувна, харчова [54]. Серед найбільших підприємств цукрової промисловості слід вказати на ВАТ «Збараський цукровий завод». Підприємствами добувної промисловості є: ПАТ «Тернопільський кар'єр», «Збараська установа ВК-63», ПП «Графіт». Харчову промисловість району представляють хліб заводи та ДП «Зарубинський спиртзавод», ТОВ «Збараський горілочаний завод».

Також створено ряд підприємств із залученням іноземних інвестицій, серед яких ТОВ Агродружство «Євішовіце-Україна» та ТОВ «Агропродукт Шварцвальд». Вони є орендарями відповідно 4,5 тис. га. і 0,6 тис. га сільськогосподарських земель району.

Позитивним є підвищення зацікавленості внутрішніх інвесторів і відповідно зростання обсягів інвестування в аграрний сектор району. Серед сільськогосподарських виробників слід вказати СФГ «Колосок», ТОВ «Поділля», ТОВ «Славутич», ПАП «Добрий Самарянин». Дані підприємства здійснюють обробіток землі відповідно 2900 га, 2900 га, 1300 га та 4500 га [3]. Слід зазначити, що аграрний сектор Збараського району налічує 36 товариств з обмеженою відповідальністю та 44 фермерських (селянських) господарства [63].

Основні соціально-економічні показники досліджуваного району наведено в таблиці 4.1

Таблиця 4.1 – Основні показники соціально-економічного розвитку Збараського району

Показник	Од. вим.	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Темп приросту (2018/2017), %	Темп приросту (2019/2018), %
1. Обсяги реалізації пром. продукції	млн. грн.	311,3	503,3	658,3	61,7	30,8
2. Обсяги випуску продукції тваринництва	млн. грн.	126,8	150,8	167,7	18,9	11,2
3. Обсяги випуску продукції рослинництва	млн. грн.	380,3	452,4	457,8	19,0	1,2
4. Прямі іноземні інвестиції	тис. дол. США	147	150	135	2,0	-10,0
5. Обсяг капітальних інвестицій	млн. грн.	106,2	150	167	41,2	11,3
6. Обсяг експорту	тис. дол. США	3128,4	4400	4800	40,6	9,1
7. Обсяг імпорту	тис. дол. США	474,2	800	960	68,7	20,0
8. Обсяг роздрібногo товарообороту	млн. грн.	125,0	132	120	5,6	-9,1
9. Обсяг реалізованих послуг	млн. грн.	17,0	15	22	-11,8	46,7
10. Середньомісячна зарплата	грн.	2546,0	3302,7	5017	29,7	51,9

Аналізуючи темпи приросту обсягів реалізованої промислової продукції можна побачити, що приріст в 2019 р. порівняно з 2018 р. скоротився майже на половину. Аналогічну тенденцію скорочення спостерігаємо для обсягів виробництва тваринницької продукції з 18,9 % у 2018 р. порівняно з 2017 р. до 11,2% з 2019 р. порівняно з 2018 р. приріст продукції рослинництва також скоротився з 19% у 2018 р. порівняно з 2017 р. до 1,2% з 2019 р. порівняно з 2018 р. Відбувся значний вплив іноземних інвестицій. Якщо в 2018 р. порівняно з 2017 р. був приріст 2%, то в 2019 р. порівняно з 2018 р. маємо скорочення аж на 10%. Аналогічна ситуація з капітальними інвестиціями, скорочення від 41,2% до 11,3%. Відбулося падіння і обсягу експорту від 40,6% до 20%. Майже в 3,5 рази зменшився обсяг імпорту в районі. Якщо роздрібний товарооборот зростав в 2018 р. порівняно з 2017 р., то в 2019 р. порівняно з попереднім він різко скоротився на 9,1%. Маємо незначне покращення у сфері послуг (приріст 46,7% у 2019 р. порівняно з минулим). Стосовно середньої зарплати, то вона зростає майже удвічі за останні три роки.

Сільськогосподарська галузь Збарзького району в більшості представлена вирощуванням озимих та ярих зернових, зернобобових та технічних культур. Кількість підприємств з іноземними інвестиціями району становить 9, шість з яких здійснюють виробничу діяльність з чисельністю зайнятих 204 працівники. Обсяг прямих інвестицій в економічний розвиток району в 2019 році становив 135,0 тис. дол. США.; також обсяг капітальних інвестицій – 167,0 млн. грн. Зовнішньоторговельний оборот району складає 5760 тис. дол. США, в тому числі експорт – 4800 тис. дол. США, імпорт – 960 тис. дол. США в 2019 р. [15]. Товарами, які експортувалися були: зерно, пиломатеріали, деревне вугілля. [7].

Агропромисловий комплекс Збарзького району налічує 80 сільськогосподарських підприємств, які обробляють 39196 га угідь та 38943 га ріллі. У структурі сільськогосподарського виробництва переважає рослинництво (80%) і лише 20% становить тваринництво [26]. У 2019 році зібрано зерна в обсязі 116057 тон, цукрових буряків – 131122 тонн, овочів –

330,3 тонн. Є досить високою урожайність зернових – 57,1 ц/га, цукрових буряків – 643,4 ц/га, овочів – 246,5 ц/га [75].

У галузі рослинництва переважає вирощування зернових та технічних культур, а в галузі тваринництва є – молочне скотарство, свинарство, а також птахівництво [26].

В таблиці 4.2 представлено 10 основних підприємств Збараського району та вид продукції, яку вони виготовляють.

Таблиця 4.2 – Основні підприємства Збараського району

№	Підприємство	Вид продукції
1.	ТОВ “Полкан”	Виробництво металічних дверей
2.	ПАТ «Квантор»	Вироби з пластмаси
3.	СФГ “Колосок”	Сільськогосподарська продукція
4.	Збараська ВК №63	Пошиття швейних виробів
5.	ДП “Зарубинський спиртовий завод”	Спирт харчовий та технічний
6.	ТОВ «Галич литво»	Ливарне виробництво
7.	ПАТ “Тернопільський кар’єр”	Видобування каменю та піску
8.	ПП «Графіт»	Видобування піску
9.	ТОВ “ДБК БУД Вишнівець”	Виробництво цегли
10.	ТОВ “Радехів цукор”	Цукор

Збараський район багатий на будівельні матеріали, які використовують для розвитку будівельної індустрії. Родовища дрібнозернистих кварцевих пісків розробляються на територіях Черниховецької, Зарубинської, Новиківської, Капустинської та Іванчанської сільських рад, а в Добриводах та Коханівці є поклади каменю будівельного. Розробку сарматських вапняків проводить ПАТ “Тернопільський кар’єр” у кар’єрах, розташованих на територіях Максимівської, Киданецької та Старозбараської сільських рад [11].

При виготовленні цегли на ТОВ “ДБК БУД Вишнівець” та “Зарудянському і Синявському цегельних заводах” використовуються родовища глини [76].

Доходну частину загального фонду бюджету Збараського району за 2018 рік виконано на 111,1 %. Було заплановано отримати доходів у розмірі 76 070,8 тис. гривень до місцевих бюджетів, а фактично отримано 84 491,5 тис. гривень. Тобто, доходи фактичні перевищили заплановані на 8 420,7 тис. гривень. Видаткова частина бюджету виконана на 97,9 %. Було заплановано 509 626,7 тис. гривень, а фактичний обсяг видатків становить 499 075,1 тис. гривень [18].

Аналізуючи районний бюджет за 2018 рік стосовно власних доходів, то слід зазначити, що його виконання було на рівні 105,2 %, оскільки планувалося 41555,4 тис. гривень, а фактично надійшло 43 729,7 тис. гривень. Є перевищення понад план у розмірі 2 174,3 тис. гривень. Основними джерела доходів були податки, серед яких на доходи фізичних осіб перевиконано на 2 318,5 тис. гривень, що на 5,6%, ніж планувалося. Видатки районного бюджету склали 466 551,6 тис. гривень, хоча було заплановано видатків у розмірі 472 762,9 тис. гривень [14].

4.2. Організаційно-правові аспекти регулювання діяльності Синявської сільської ради

Основним нормативно-правовим актом, який регулює роботу органів місцевого самоврядування, в тому числі і Синявської сільської ради є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який роз'яснює поняття «місцевого самоврядування», «право громадян у місцевому самоврядуванні», «основні принципи та систему місцевого самоврядування», «поняття територіальних громад», «загальних зборів громадян та місцевих ініціатив», «рад, як представницьких органів місцевого самоврядування», «виконавчих органів рад», «сільський, селищний, міський голова», «громадські слухання, органи самоорганізації населення», «форми добровільного об'єднання органів місцевого самоврядування», «організаційно-правова, матеріальна і фінансова основи місцевого самоврядування», «організаційно-правові основи органів місцевого самоврядування» [80]. В таблиці 4.3 представлено перелік

нормативно-правового забезпечення діяльності Синявської сільської ради, серед яких виокремлено ряд постанов, законів та інших регуляторів.

Таблиця 4.3. – Нормативно-правове регулювання діяльності Синявської сільської ради

№	Назва	Коротка характеристика
1	Конституція України	«містить XI розділ, в якому визначено право на місцеве самоврядування і називається цей розділ має назву «Місцеве самоврядування»
2	Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»	«охоплює ряд законів і статей, базуючись на яких, орган місцевого самоврядування може приймати певні рішення»
3	Закон України «Про статус депутатів місцевих рад»	«стосується депутатів місцевих рад, надає інформацію про права, обов'язки, межі та гарантії діяльності депутата та визначає його правовий статус»
4	Закон України «Про доступ до публічної інформації», Закон України «Про відкритість використання публічних коштів»	«обидва закони орієнтовані на висвітлення умов та порядку забезпечення доступу до інформації, якою володіє та надає відповідний орган місцевого самоврядування»
5	Постанова Кабінету Міністрів України «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади»	«орієнтує на забезпечення гласності та відкритості діяльності органів місцевої влади для покращення демократії, реалізацію громадянами прав на участь в управлінні місцевими справами і на вільний доступ до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпечення гласності та відкритості діяльності цих органів»
6	Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»	«затверджує перелік правил, за якими органи місцевого самоврядування визначають як мають існувати суб'єкти господарювання, ті, які щось виробляють або реалізують, наприклад, товари в межах громади»
7	Законом України «Про благоустрій населених пунктів»	«орієнтує органи місцевого самоврядування створення комфортних умов у громаді та для людей, що в ній живуть»
8	Закон України «Про звернення громадян»	«забезпечує громадянам можливості для участі в управлінні державними і громадськими справами, надає можливість впливати на поліпшення роботи органів влади»

Бюджетний Кодекс України є важливим у роботі сільської ради та інших органів місцевого самоврядування, оскільки дозволяє розподілити кошти,

якими володіє відповідна територіальна громада чи певний орган місцевого самоврядування. Цей кодекс є основою для прийняття рішень та вчинення відповідних дій органом місцевого самоврядування у бюджетній сфері.

Закон України «Про вибори депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад та сільських, селищних, міських голів» використовується в роботі Синявської сільської ради, оскільки він «визначає основні засади, особливості та порядок організації і проведення виборів депутатів різних рад, в тому числі і сільських» [73].

Крім Бюджетного Кодексу, іншим нормативно-правовим актом, який регулює роботу сільської ради є Закон України «Про міжбюджетні відносини між районним бюджетом та бюджетами територіальних громад сіл, селищ, міст та їх об'єднань». Даний закон спрямований на регулювання «міжбюджетних відносин між районним бюджетом та бюджетами місцевого самоврядування, в тому числі і сільськими бюджетами» [75].

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» є законодавчим актом, який «регулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на службу в органах місцевого самоврядування, визначає загальні засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, їх правовий статус, порядок та правові гарантії перебування на службі в органах місцевого самоврядування» [73].

В своїй діяльності досліджувана сільська рада опирається також на Закон України «Про адміністративні послуги». Якщо місцевий житель хоче отримати адміністративну послугу в Синявській сільській раді, то він має надіслати запит на надання адміністративної послуги. Стосовно порядку подання документів, необхідних для отримання адміністративної послуги, то заявник подає особисто або представник його за довіреністю [48]. Термін надання адміністративної послуги в Синявській сільській раді – від п'яти до одного робочого дня після реєстрації запиту та внесення плати. Існують певні підстави для відмови у наданні адміністративної послуги, а саме «якщо запит про видачу довідки стосується інших юридичних осіб та/або відокремлених підрозділів юридичних

осіб». Основні умови для отримання адміністративних послуг жителями в органах місцевого самоврядування, в тому числі і в Синявській сільській раді представлено у таблиці 4.4.

Таблиця 4.4. – Основні умови отримання адміністративної послуги в Синявській сільській раді

№	Умови	Характеристика
1	2	3
1	«Перелік документів, необхідних для отримання адміністративної послуги»	«керівник суб'єкта звернення подає особисто до органу запит; у разі звернення уповноваженого представника юридичної особи або відокремленого підрозділу юридичної особи – довіреність щодо повноважень цієї особи (для реєстрації під час обліку запиту); платіжне доручення, квитанція або фіскальний чек касового апарату, що підтверджує внесення плати за видачу довідки (для реєстрації під час обліку запиту); паспорт особи, яка звернулася із запитом (для посвідчення особи)»
2	«Платність (безоплатність) надання адміністративної послуги»	«розмір плати за адміністративну послугу встановлено постановою КМУ, а саме: 13 грн. – протягом 5-ти робочих днів; 17 гривень – протягом 2-х робочих днів; 26 гривень – протягом 1-го робочого дня без нарахування ПДВ відповідно до підпункту 197.1.18 пункту 197.1 статті 197 “Операції, звільнені від оподаткування” Податкового кодексу України. Плата за надання адміністративної послуги зараховується на реєстраційні рахунки, в призначенні платежу вказувати “За довідку з ЄДРПОУ і назву району”»
3	«Результат надання адміністративної послуги»	«довідка, форма якої затверджена певними нормативно-правовими актами»

Стосовно способу отримання результату за запитом на адміністративну послугу, то такий місцевий житель с. Синявка може це зробити особисто або його представник за довіреністю [69].

РОЗДІЛ 5

ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

5.1. Економічне обґрунтування підвищення ефективності процесу розробки та впровадження стратегії розвитку Синявської сільської ради

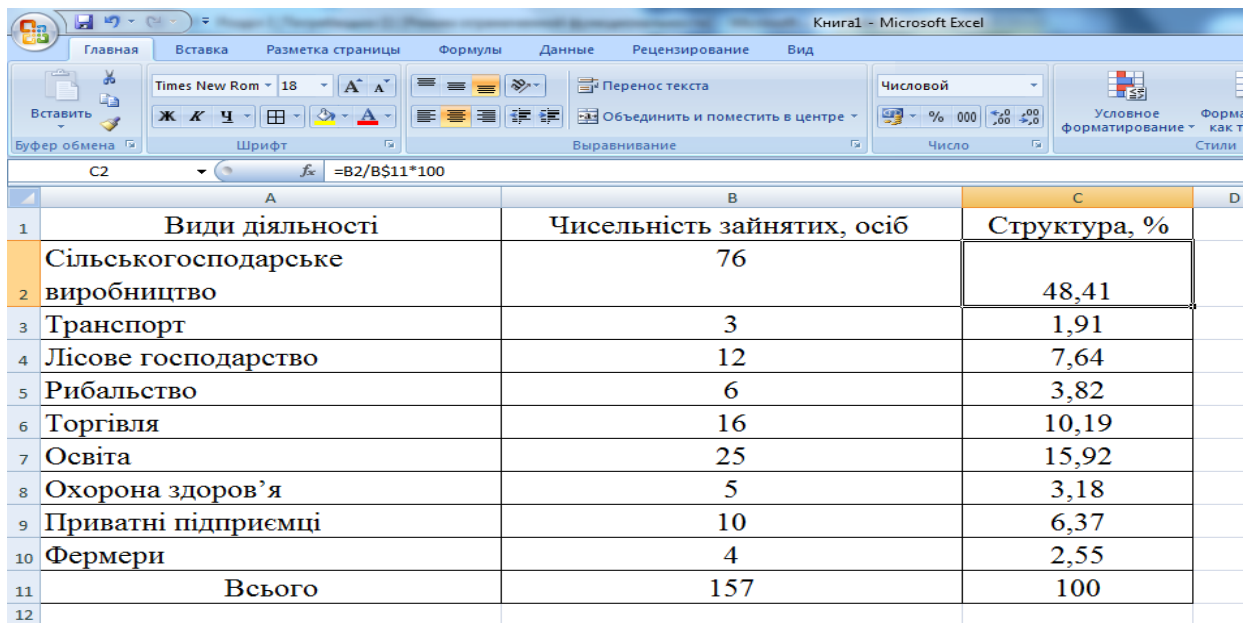
Для підвищення процесу розробки та впровадження стратегії розвитку Синявської сільської ради нами запропоновано ряд завдань, які деталізовано через певні етапи, серед яких розвиток економіки на селі через надання підтримки сільському підприємництву, а саме сільськогосподарським виробникам та фермерам, розвиток туризму, покращення транспортної системи та модернізація інженерної інфраструктури, а також зростання якості надання публічних послуг сільською радою.

На території Синявської сільської ради працює ряд підприємців, фермерів, сільськогосподарських виробників, які забезпечують роботою місцеве населення (рис. 5.1).

Загальна чисельність зайнятого населення на території Синявської сільської ради в 2019 р. становить 157 осіб, де 76 осіб – найбільше зайнято в сільському господарстві. В освіті працює 25 осіб, в торгівлі – 12 осіб, приватних підприємців є 10 та 4 фермери.

В структурі зайнятості на території Синявської сільської ради в 2019 р. переважає сільськогосподарське виробництво, його частка становить 48,41% до загального числа зайнятих осіб; в освіті зайнято 15,92% населення; в торгівлі – 10,19% мешканців с. Синява; в лісовому господарстві – 7,64%; приватних підприємців є 6,37%.

Найменша питома вага зайнятих на території Синявської сільської ради в 2019 р. – це фермери (2,55%); охорона здоров'я (3,18%); рибальство (3,82%); транспорт (1,91%).



	A	B	C	D
1	Види діяльності	Чисельність зайнятих, осіб	Структура, %	
2	Сільськогосподарське виробництво	76	48,41	
3	Транспорт	3	1,91	
4	Лісове господарство	12	7,64	
5	Рибальство	6	3,82	
6	Торгівля	16	10,19	
7	Освіта	25	15,92	
8	Охорона здоров'я	5	3,18	
9	Приватні підприємці	10	6,37	
10	Фермери	4	2,55	
11	Всього	157	100	
12				

Рисунок 5.1 – Структура зайнятості на території Синявської сільської ради в 2019 р.

Нами сформовано фінансовий план реалізації стратегії Синявської сільської ради на 2020-2023 рр. (рис. 5.2).

На підготовку інвестиційних об'єктів плануємо залучити 80 тис. грн.; на створення умов для популяризації інвестиційних можливостей – 260 тис. грн., центру надання адміністративних послуг – 1400 тис. грн., сільськогосподарського кооперативу – 2200 тис. грн.

Загальна вартість реалізації заходів стратегії становить 3940 тис. грн. у 2020 р. Загальна сума фінансування заходів стратегії першого року (2020 р.) становитиме 870 тис. грн.; другого року (2021 р.) – 880 тис. грн., третього року (2022 р.) – 1070 тис. грн., четвертого року (2023 р.) – 1120 тис. грн.

На рисунку 5.2 також представлено структуру фінансування заходів стратегії Синявської сільської ради за чотири роки. В структурі видатків, найбільшу частку займає створення сільськогосподарського кооперативу. Частка коливається протягом чотирьох років від 53,6% до 57,5%.

Далі в структурі видатків, питома вага створення центру надання адміністративних послуг коливається по роках від 34,1% до 37,4%.

1	A	B					G			
		Вартість, тис. грн.					Структура вартості по роках,%			
2	Назва проекту	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	Разом	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
3	Підготовка об'єктів для залучення інвестицій	20	20	20	20	80	2,3	2,3	1,9	1,8
4	Створення умов для популяризації інвестиційних можливостей	50	60	50	100	260	5,7	6,8	4,7	8,9
5	Створення центру надання адміністративних послуг	300	300	400	400	1400	34,5	34,1	37,4	35,7
6	Створення сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу	500	500	600	600	2200	57,5	56,8	56,1	53,6
7	Всього	870	880	1070	1120	3940	100	100	100	100

Рисунок 5.3 – Структура фінансування заходів стратегії Синявської сільської ради за 2020-2013 рр.

Для покращення розробки, реалізації та контролювання стратегії Синявської сільської ради запропоновано в сільраді встановити систему електронного документообігу. Загальну суму витрат на встановлення та обслуговування системи електронного документообігу в Синявській сільській раді, а також їх структуру наведено на рисунку 5.4.

Загальна сума видатків на встановлення електронного документообігу в сільській раді становить 35552,24 грн. Найбільше видатків – на оплату праці – 15842 грн.; на закупівлю та встановлення системи електронного документообігу – 22752,24 грн., та на обслуговування системи електронного документообігу – 12800 грн.

В структурі кошторису найбільшу частку займають витрати закупівлю та встановлення системи електронного документообігу – 64%; на оплату праці – 44,6%; на обслуговування системи електронного документообігу – 36%.

На рисунку 5.5 показано динаміку видатків на встановлення системи електронного документообігу в Синявській сільській раді.

	A	B	C
1	Витрати, грн.	Сума витрат, грн.	Структура, %
2	Витрати на оплату праці програміста	15842	44,6
3	Нарахування на з/пл.	2825,24	7,9
4	Амортизаційні відрахування на комп'ютери	3100	8,7
5	Витрати на електроенергію	985	2,8
6	Всього витрат на встановлення:	22752,24	64,0
7	Річні витрати на обслуговування системи електронного документообігу	12800	36,0
8	Всього витрат:	35552,24	100

Рисунок 5.4 – Загальну суму витрат на встановлення та обслуговування системи електронного документообігу в Синявській сільській

Аналізуючи 2018 р., встановлено, що кількість опрацьованих звернень громадян до Синявської сільської ради в 2018 р. становила 320, а після впровадження системи електронного документообігу очікується плановий приріст продуктивності праці одного працівника сільської ради в розмірі 14%.

Кількість адміністративних послуг, наданих працівниками Синявської сільської ради в 2018 р. становила 95, то очікується їхній ріст на 20%.

Також, число консультацій із заповнення декларацій про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру в 2018 р. становило 63, а після впровадження системи електронного документообігу передбачається плановий приріст продуктивності праці одного працівника сільської ради в розмірі 7%.

Результати покращень за рахунок встановлення системи електронного документообігу в Синявській сільській раді наведено на рисунку 5.5., а також проаналізовано динаміку показників.

Розраховано, що приріст кількості опрацьованих звернень громадян в 2019 р. зросте на 45 звернень в 2019 р. порівняно з 2018 р. Також, на рисунку показано, що приріст кількості наданих адміністративних послуг в 2019 р. після встановлення системи електронного документообігу в Синявській сільській раді зросте на 19 послуг. Кількість наданих консультацій із заповнення

декларацій зросте на 4 консультації.

	Показники, од.	2018 р.	Плановий приріст, %	2019 р.	Абсолютний приріст
1	1. Кількість опрацьованих звернень громадян	320	14%	365	45
2	2. Кількість наданих адміністративних послуг	95	20%	114	19
3	3. Число наданих консультацій із заповнення декларацій про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру	63	7%	67	4
4	4. Кількість звітів стосовно реалізації програм соціально-економічного розвитку та реалізації стратегії	37	25%	46	9

Рисунок 5.5 – Розрахунок приросту показників після впровадження електронного документообігу в сільській раді в 2019 р.

Також, на рисунку представлено, що приріст згенерованої звітності становитиме 9 звітів.

На рисунку 5.6 представлено розрахунок економічної ефективності стратегії Синявської сільської ради.

3	Ставка дисконта, г	10%				
4	Період, місяць, Т	Початкові витрати, грн ІС	Грошовий дохід, грн	Грошові витрати, грн	Грошовий потік, грн CF	Дисконтований грошовий потік, грн
5	0	130000	0	130000	-130000	-130000
6	1		50000	30000	20000	18182
7	2		60000	33000	27000	22314
8	3		45000	28000	17000	12772
9	4		50000	15000	35000	23905
10	5		53000	20000	33000	20490
11	6		47000	18000	29000	16370
12	7		62000	25000	37000	18987
13	8		70000	30000	40000	18660
14	9		64000	33000	31000	13147
15						
16					NPV=	34828
17					ЧПВ=	34828
18					IRR=	16%

Рисунок 5.6 – Розрахунок економічної ефективності реалізації стратегії Синявської сільської ради

Встановлено, що ЧТВ реалізації стратегії Синявської сільської ради більше 0, та індекс прибутковості – 1,16.

5.2. Обґрунтування підвищення ефективності кадрового забезпечення Синявської сільської ради

Для того, що визначити чи потрібно проводити підвищення кваліфікації працівників сільської ради, нами проведено соціологічне опитування п'яти працівників Синявської сільської ради. Опитування проводилося за сімома запитаннями, які стосуються мотивації, визначення ставлення працівників сільської ради до роботи, необхідності впровадження електронного урядування чи автоматизованого електронного документообігу.

Також, вказано структуру соціологічного опитування працівників Синявської сільської ради (рис. 5.7).

Згідно отриманих результатами опитування, 60% працівників Синявської сільської ради вважають, що робота в сільраді є доволі престижною. Коли мова йде про статус державного службовця, то лише 2 працівника сільської ради мають такий статус. 60% опитаних працівників є незадоволені рівнем заробітної плати. 60% вважають, що запровадження електронного урядування є необхідним для покращення роботи сільської ради.

Також, 75% опитаних респондентів сходяться на думці, що впровадження електронної системи документообігу в сільській раді є нагальною необхідністю.

Аналогічно, 75% опитаних працівників позитивно схвалюють потребу у проведенні заходів із підвищення кваліфікації.

Для підвищення кваліфікації працівників Синявської сільської ради пропонуємо направити:

- одного працівника – секретаря Синявської сільської ради на навчання у вуз;
- двох працівників, які будуть задіяні в розробці та впровадженні стратегії розвитку Синявської сільської ради направити на on-line курси професійного зростання;
- двох працівників, які будуть закупляти та впроваджувати комплексну систему електронного документообігу направити на семінари-тренінги з підвищення кваліфікації.

№ п/п	Запитання	Так		Ні	
		(чол.)	%	(чол.)	%
1	Чи престижно працювати в сільській раді?	3	60	2	40
2	Чи подобається робота в сільській раді?	5	100	0	0
3	Чи маєте статус державного службовця?	2	40	3	60
4	Чи задоволені рівнем заробітної плати?	2	40	3	60
5	Як на вашу думку, впровадження системи е-урядування полегшить роботу сільради?	3	60	2	40
6	Як на вашу думку, чи є доцільною впровадження електронної системи документообігу в сільраді?	4	75	1	25
7	Чи є необхідними заходи з підвищення кваліфікації працівників сільської ради?	4	75	1	25

Рисунок 5.7 – Результати опитування працівників сільської ради

Пораховано витрати на підвищення кваліфікації на одного працівника сільської ради на місяць, вони становитимуть відповідно 14620 грн., 3700 грн., та 2800 грн. (рис. 5.8).

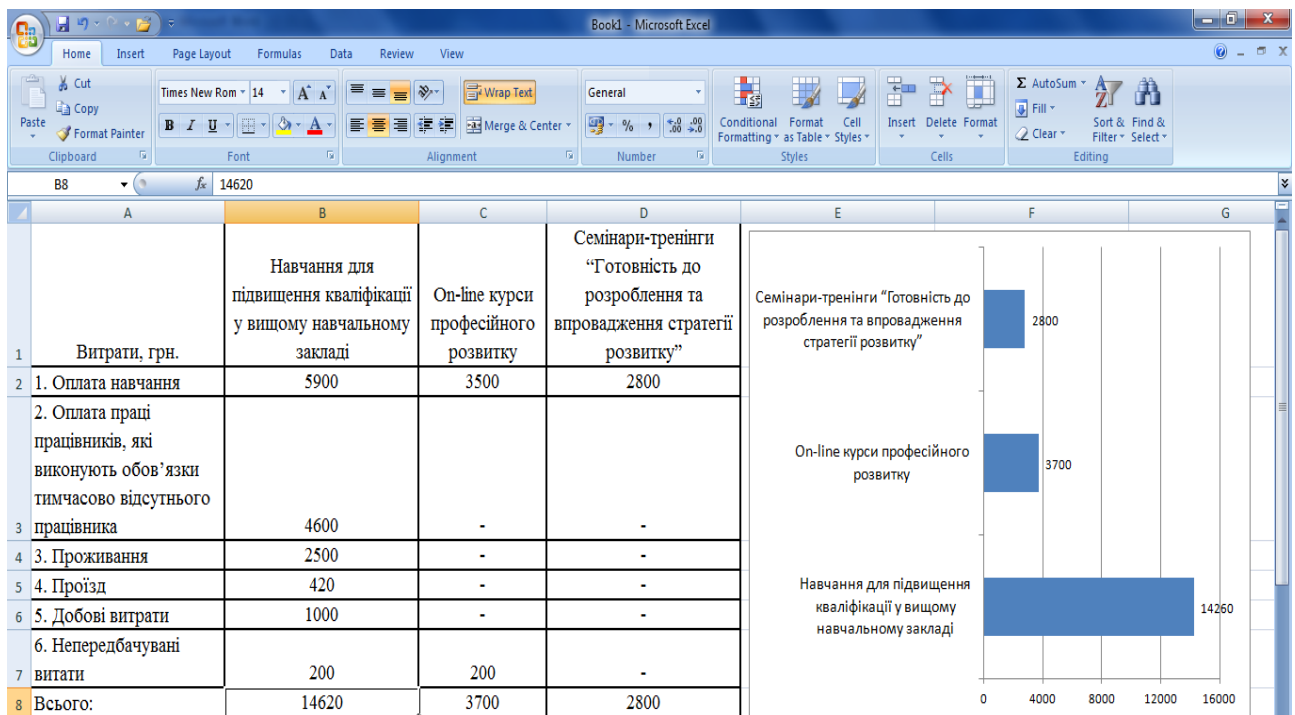


Рисунок 5.8 – Динаміка витрат на підвищення кваліфікації працівників сільради

Враховуючи те, що кількість наданих адміністративних послуг до підвищення кваліфікації становить 320, то після буде становити 381. Маємо приріст послуг в обсязі 61.

Оскільки, сільська рада надаватиме платні адміністративні послуги, то нами визначено продуктивність праці одного працівника сільської ради до підвищення кваліфікації, яка буде 95, то після – 107 послуг.

Результати розрахунку економічного ефекту від підвищення кваліфікації одного працівника за трьома варіантами в Синявській сільській раді наведено на рисунку 5.9.

	A	B	C	D
	Витрати, грн.	Навчання для підвищення кваліфікації у вищому навчальному закладі	On-line курси професійного розвитку	Семінари-тренінги "Готовність до розроблення та впровадження стратегії розвитку"
1				
2	1. Оплата навчання	5900	3500	2800
3	2. Оплата праці працівників, які виконують обов'язки тимчасово відсутнього працівника	4600	-	-
4	3. Проживання	2500	-	-
5	4. Проїзд	420	-	-
6	5. Добові витрати	1000	-	-
7	6. Непередбачувані витати	200	200	-
8	Всього:	14620	3700	2800
9				
10	Економічний ефект від:	Продуктивність праці	Витрати	Ефект
11	підвищення кваліфікації у вузі	80500	14620	65880
12	on-line курсів професійного зростання	52400	3700	48700
13	семінарів-тренінгів	61400	2800	58600

Рисунок 5.9 – Результати розрахунку економічного ефекту

Згідно розрахованого, можна зробити висновок, що підвищення кваліфікації є вигідним для Синявської сільської ради, оскільки дозволить навчатися працівникам ефективно розробляти та впроваджувати стратегію розвитку сільської ради, удосконалити професійні знання, уміння та навички, підвищити професійну майстерність.

Економічний ефект від підвищення кваліфікації у вузі становитиме 65880 грн., від курсів в режимі on-line – 48700 грн., від проведених тренінгів – 58600 грн.

РОЗДІЛ 6

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

6.1. Охорона праці

Поняття “охорона праці” визначено статтею 1 Закону України “Про охорону праці” [50]. Охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини в процесі праці [51].

Основною ціллю охорони праці є створення на кожному робочому місці безпечних умов праці, експлуатації обладнання, зменшення або повна нейтралізація дії шкідливих і небезпечних виробничих факторів на організм людини і зниження виробничого травматизму та професійних захворювань [52].

У даному розділі розглядаються питання охорони [51] праці при розробці стратегічного плану Синявської сільської ради.

Робочі місця розміщені вздовж периметра. По чотири місця розміщено вздовж довгих стін. На коротшій стіні є два вікна, які виходять на захід. Навпроти них є двері. Санітарно-гігієнічні умови праці розраховуються згідно з розмірами приміщення (таблиця 6.1).

Таблиця 6.1 – Розміри приміщення

Позначення	Визначення	Значення
I	Довжина	10 м
d	Ширина	6 м
h	Висота	3,3 м
S_0	Площа	60 м ²
V_0	Об'єм	198 м ³

Згідно СН-245-71, на одного працюючого об'єм приміщення повинен складати не менше 19,5 м³, площа – не менше 6 м² [54]. Кількість працюючих у приміщенні $N_p=10$. Таким чином, на одне робоче місце приходиться площа $S=60/10=6$ (м²) і об'єм $V = 198/10=1,98$ (м³). Ці значення відповідають вимогам [53]. При розрахунку санітарно-гігієнічних умов праці дотримуються норм приміщення (таблиця 6.2).

Таблиця 6.2 – Норми приміщення

Параметр	Значення
Ширина основних проходів	≥ 1200 мм
Ширина допоміжних проходів	≥ 700 мм
Відстань між двома столами, якщо між ними є стілець	≥ 1300 мм

У розглянутому приміщенні: відстань між двома столами становить 1400 мм, відстань між двома столами в ряді – 1400 мм, а між рядами – 4000 мм. Отже, норми виконуються [51].

Наведено норми температури, відносної вологості і швидкості руху повітря на робочих місцях відповідно до ГОСТ 12.1.005-88, що встановлює норми виробничого мікроклімату (таблиці 6.3 та 6.4). Дані приведені для приміщень з незначним надлишком явного тепла (до 20 кКал/год \times м³) для виконання легких робіт [55].

Таблиця 6.3 – Норми температури, відносної вологості і швидкості руху повітря на постійних робочих місцях

Період року	Норми	Температура повітря $t, ^\circ\text{C}$	Відносна вологість, %	Швидкість руху повітря, м/с
Холодний	оптим.	22-24	40-60	менше, ніж 0,1
	доп.	21-25	менше 75	менше, ніж 0,1
Теплий	оптим.	23-25	40-60	0,1
	доп.	22-28	менше, ніж 55	0,1-0,2

Таблиця 6.4 – Відносна вологість повітря в теплий період року

Температура повітря t, °C	28	27	26	25	24	≤23
Відносна вологість, %	≥55	60	65	70	75	75

Приведено дані параметрів мікроклімату у приміщенні у січні (таблиця 6.5).

Таблиця 6.5 – Результати виміру параметрів мікроклімату у приміщенні

Параметр	Значення
Температура повітря t, °C	17 – 23
Відносна вологість, %	58 – 64
Швидкість руху повітря, м/с	0,12

У розглянутому приміщенні значення параметрів мікроклімату відповідають нормативним (див. таблицю 6.5). При цьому використовується кондиціонер CH-S12FTXG, а при необхідності здійснюється провітрювання приміщення. Наведено параметри кондиціонера CH-S12FTXG (таблиця 6.6). Він забезпечує встановлені норми мікроклімату у приміщенні [52].

Таблиця 6.6 – Параметри кондиціонера C&H CH-S12FTXG

Модель	.	.	CH - S12FTXG
Продуктивність	Холод	кВт	3,60 (0,60-4,05)
Продуктивність	Тепло	кВт	4,12 (0,60-5,25)
Номінальна споживана потужність	Холод	кВт	0,90 (0,22-1,45)
Номінальна споживана потужність	Тепло	кВт	0,99 (0,22-1,55)
Енергоефективність	EER (холод)	кВт/кВт	4
Енергоефективність	С.О.Р. (тепло)	кВт/кВт	4,2

Встановлений у приміщенні кондиціонер CH-S12FTXG забезпечує встановлені норми чистоти поступаючого зі сторони приміщення повітря, що надходить ззовні. У приміщенні періодично проводиться вологе прибирання. Зазначені умови забезпечують підтримку в нормі параметрів чистоти повітряного середовища [56].

У приміщенні використовується природне і штучне освітлення. Природне освітлення здійснюється з допомогою двох вікон загальною площею $S=7 \text{ м}^2$, що забезпечує коефіцієнт природної освітленості $E=1,5\%$. Це відповідає СНіП І-4-79 [57].

Штучне освітлення у приміщенні здійснюється системою загального рівномірного освітлення, що реалізована на основі люмінесцентних ламп типу ЛДЦ-40-1, що мають наступні параметри:

- висока світловіддача;
- тривалий термін служби;
- мала яскравість освітлювальної поверхні;
- близькість спеціального складу до природного освітлення.

Робота за монітором ПЕОМ по розряду зорових робіт відноситься до III типу (роботи високої точності з розміром об'єкта 0,2-0,4 мм) [59]. При загальному освітленні, освітленість робочого місця повинна складати від 200 до 400 лк [53].

При штучному освітленні нормуються наступні параметри:

- E (лк) – найменша припустима освітленість;
- M – показник дискомфорту;
- K_p (%) – коефіцієнт пульсації освітлення.

Номінальний світловий потік лампи білого свічення ЛДЦ-40-1: $\Phi_{\text{л}}=3120 \text{ лм}$.

У приміщенні застосовуються світильники, у яких встановлені дві лампи. Висота підвіски світильника визначається за формулою (6.1) [58]:

$$h = H - h_C - h_P - h_{II}, \quad (6.1)$$

де H – висота приміщення (м),
 h_C – висота світильника (м),
 h_{II} – відстань від стелі до підвіски (м),
 h_P – висота робочої поверхні (м).

Для розглянутого приміщення:

$$H = 3,3 \text{ м},$$

$$h_C = 0,15 \text{ м},$$

$$h_{II} = 0 \text{ м (підвісу немає)},$$

$$h_P = 0,8 \text{ м}.$$

$$\text{Звідси } h = 3,3 - 0,15 - 0,8 = 2,35(\text{м}).$$

Світильники розташовані в 2 ряди. Висота підвіски світильників складає 2,35 м відносно підлоги, відстань між рядами 3 м, відстань від ряду до стіни 1,5 м. Приміщення має наступні габарити [55]:

– довжина $A = 10$ м,

– ширина $B = 6$ м.

Визначимо освітленість у робочій точці. Для розрахунку загальної рівномірної освітленості при горизонтальній робочій поверхні використовуємо метод коефіцієнта використання світлового потоку [59].

Розрахункова формула для світлового потоку світильника має такий вигляд (6.2) [51]:

$$\Phi_L = \frac{E \cdot K_z \cdot S \cdot Z}{N \cdot n}, \quad (6.2)$$

де N – кількість світильників у приміщенні ($N = 6 \cdot 2 = 12$);

n – коефіцієнт використання світлового потоку;

Φ_L – світловий потік ламп;

K_z – коефіцієнт запасу ($K_z = 1,5$);

Z – коефіцієнт нерівномірності;

S – площа приміщення;

E – освітленість, створювана усіма світильниками.

Звідси одержуємо формулу для розрахунку освітленості на робочому місці (6.3) [52]:

$$E = \frac{\Phi_{л} \cdot N \cdot n}{K_z \cdot S \cdot Z} \quad (6.3)$$

Коефіцієнт використання світлового потоку залежить від (6.4) [56]:

- КПД кривої розподілу сили світла світильника;
- коефіцієнта відбивання стелі R_{Π} і стін R_C ;
- висоти підвісу світильників h_{Π} ;
- показника приміщення i [51]:

$$i = \frac{A \cdot B}{h \cdot (A + B)} \quad (6.4)$$

Тобто $i = (10 \cdot 6) / (2,35 \cdot (10 + 6)) = 8,81$.

Стеля і стіни пофарбовані в білий колір.

Приймаємо $R_{\Pi} = 50\%$, $R_C = 30\%$.

Звідси $n = 31\%$ [54],

$$E = \frac{(3120 \cdot 2) \cdot 12 \cdot 0,31}{48 \cdot 1,1 \cdot 1,5} = 293_{лк} .$$

Оскільки по розряду зорової роботи робота за дисплеєм ПЕОМ відноситься до III типу, то при загальному висвітленні освітленість робочого місця повинна складати від 200 до 400 лк, рекомендована освітленість при роботі з дисплеєм ПЕОМ складає 200 лк, а при сполученні роботи з

документами — 400 лк. Фактична освітленість на робочому місці складає 293 лк. Таким чином для роботи з дисплеєм цілком достатньо існуючих джерел світла, однак робота з документами повинна вестися при природному освітленні або за допомогою додаткових місцевих джерел освітлення [51].

У приміщенні основними джерелами шумів є: вентилятори системи охолодження ПЕОМ і кондиціонер [52]. Сукупність таких рівнів називається граничним спектром (ГС), номер якого дорівнює рівню звукового тиску в октавній смузі із середньо-геометричною частотою 1000 Гц. Приведено значення звукового тиску у приміщенні при роботі принтера (таблиця 6.7).

Таблиця 6.7 – Рівні звукового тиску в дБ на робочих місцях

	Середньо-геометричні смуги октавних частот							
	63	125	250	500	1000	2000	4000	8000
Норма	71	61	54	49	50	42	40	38
Лазерний принтер	56	56	58	61	57	60	60	60

Для розрахунку еквівалентного рівня шуму, створеного у приміщенні принтером і працюючими ПЕОМ, використаємо формулу [51]:

$$L_{EKB} = \frac{1}{T} \cdot 10 \cdot \lg \left(\sum 10^{0,1 \cdot L_i} \right) \quad (6.5)$$

Враховуючи, що $L_{\text{принтера}} = 60$ дБ і принтер працює в середньому 1 год в день, а $L_{\text{ПЕОМ}} = 35$ дБ і ПЕОМ працює кожен робочий день, еквівалентний шум складає [52]:

$$L_{EKB} = \frac{1}{8} \cdot 10 \cdot \lg \left(10^{0,1 \cdot 60} + 10^{0,1 \cdot 358} \right) = 35,78 \text{ дБ} . \quad (6.6)$$

По ГОСТ 12.1.003-83 $L_{\text{допустиме}} = 50$ дБА, відповідно, рівень шуму у приміщенні не перевищує норму.

Оптимальною для робочих приміщень, призначених для роботи з відеотерміналами, вважається освітленість 200 – 400 лк. Співвідношення яскравості екрана і безпосередньо найближчого оточення не повинне перевищувати три до одного. Фактично дані вимоги на робочому місці виконуються згідно вимог ГОСТ 27016-86 [53].

Таблиця 6.8 – Фактичні та нормативні значення характеристик дисплея

Найменування параметрів	Нормовані значення	Фактичні значення
Розміри символів по висоті h, мм	≥ 3	4
Ширина лінії, мм	≥ 0.4	0.4
Яскравість зображення, лм	100	100
Потужність дози рентгенівського випромінювання на відстані 5 см,	≤ 0.03	0.01
Щільність потоку ультрафіолетового випромінювання, Вт/м ²	≤ 10	8
Шум, дБА	≤ 40	10

При тривалій роботі з друкувальним пристроєм вимоги по охороні праці в області тривалих шумових впливів на оператора виконуються і відповідають встановленим нормам [52].

Пожежна безпека. Приміщення згідно ОНТП 24 відноситься до категорії В, класу II-IIa ПУЕ 76/87 по пожежній небезпеці. У приміщенні є займисті речовини:

- волокнисті (папір);
- тверді (дерево).

Пожежа у приміщенні представляє особливу небезпеку, оскільки пов'язана зі значними матеріальними втратами. Як відомо, пожежа може виникнути при взаємодії горючих речовин, окислювача і джерела запалювання. Горючими речовинами являються будівельні матеріали для акустичної обробки приміщення, перегородки, двері, підлога, папір для принтеру, корпуси

ПЕОМ і принтерів, ізоляція кабелів. Особливістю сучасних ПЕОМ являється дуже висока щільність розміщення елементів електронних схем. При проходженні електричного струму по провідниках і деталях виділяється тепло, що в умовах їх високої щільності може привести до перегріву. Надійна робота окремих елементів і електричних схем в цілому забезпечується тільки у визначених інтервалах температури, вологості і при заданих електричних параметрах [58].

Для передбачення пожежі в приміщенні прийняті такі міри [51]:

- передбачений вільний доступ до мережевих рубильників і вимикачів;
- на випадок короткого замикання передбачені запобіжники і автоматичне відключення мережі;
- в наявності є вогнегасники ОУ-2 для гасіння електрообладнання і ОХП-10 для гасіння об'єктів, що не знаходяться під напругою;
- вхідні двері приміщення відкриваються на зовні;
- ширина дверей не менше 0,8 м, а висота проходу більше 2 м;
- у приміщенні є план евакуації людей;
- ширина загального коридору, ширина дверей, висота дверей відповідають нормативним значенням (таблиця 6.9).

Таблиця 6.9 – Характеристики евакуаційних виходів

	Нормативні значення, м	Існуючі значення, м
Ширина коридору	> 2,0	2,2
Ширина дверей	> 0,8	1,25
Висота дверей	> 2,0	2,14

Кабельні лінії зв'язку являються найбільш пожежонебезпечним місцем. Для зниження загоряння і здатності розповсюдження вогню кабелі покривають вогнетривким покриттям [56].

Для гасіння пожежі на початковій стадії її виникнення у приміщенні встановлені 3 вуглекислотних вогнегасники ОУ-2 [57].

6.2 Безпека в надзвичайних ситуаціях

Діяльність організується відповідно до вимог Кодексу цивільного захисту України, Постанови КМУ від 26.06.2013 № 444 «Про затвердження Порядку здійснення навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях», методичних рекомендацій щодо порядку створення, обладнання та забезпечення функціонування консультаційних пунктів з питань цивільного захисту при житлово-експлуатаційних організаціях та сільських (селищних) радах, затверджених наказом Міністерства надзвичайних ситуацій України від 07.06.2011 № 587 та інших нормативно-правових актів, що регламентують підготовку населення до дій у надзвичайних ситуаціях. За останні десятиліття різко зросла чисельність катастроф, аварій, природних катаклізмів, дорожньо-транспортних пригод, у яких гине або втрачає здоров'я та працездатність велика кількість людей. Проблема безпеки життєдіяльності людини і всього суспільства в сучасних умовах набула особливої гостроти й актуальності. Це стосується й України, і, зокрема, Тернопільщини. Виникнення катастроф, надзвичайних ситуацій і надзвичайних подій в області обумовлено такими факторами ризиків: радіаційна небезпека, хімічна небезпека, вибухо-пожеженобезпека, гідродинамічна небезпека, природні загрози [51].

В разі загрози або виникнення НС створені регіональні (внутрішньо обласні) системи з централізованого оперативного оповіщення та інформування населення. Залежно від характеру НС і заходів, які належить невідкладно вжити, оповіщення та інформування населення здійснюється цілодобово оперативним черговим пункту управління начальника цивільного захисту (далі – ЦЗ) відповідного регіону. Доведення до мешканців будинків інформації про дії рятувальних сел (району) при пожежах, вибухах, підтопленнях, паводках, повенях, зсувах, снігових заметах, опіках, ураженнях електричним струмом. протягом року (розписати по місяцях). В населених пунктах, де відсутнє вищезазначене цілодобове чергування, їх функції з оповіщення в разі виникнення НС покладено на чергових відповідних органів внутрішніх справ. З метою оповіщення населення дистанційно включаються електросирени, мережі радіомовлення всіх діапазонів частот та видів

модуляції і телебачення незалежно від форм власності [57]. Передумовою одержання населенням сигналу оповіщення чи термінової інформації від територіальних органів управління ЦЗ є подача на початку повідомлення про подію, що сталася, уривчастого звуку електросирени (наявної на відповідній території, а також у запису мережею радіомовлення). Це звучання означає: "Увага, всім!", що привертає увагу населення до абонентських радіоточок, радіо і телеприймачів. Тексти і звернення до населення озвучують на державній мові і мові, якою розмовляє більшість населення в регіоні. Крім централізованого оповіщення та інформування населення про загрозу або виникнення НС існують і локальні та спеціальні системи оповіщення. Так, на трасі транспортування аміаку акціонерного товариства відкритого типу "Трансаміак", уздовж магістральних і відвідних трубопроводів транспортування газу та нафти за рахунок їх власників створені спеціальні системи оповіщення населення, яке знаходиться в зоні можливого ураження. Ці системи підключені до відповідних регіональних систем централізованого оповіщення [54]. На радіаційних, хімічних і вибухонебезпечних підприємствах додатково створені локальні системи виявлення загрози виникнення НС та оповіщення населення, що проживає в зонах можливого ураження. На випадок НС безпосередньо на потенційно небезпечних об'єктах за рахунок цих об'єктів, незалежно від форм власності і господарювання, створюються локальні або об'єктові системи оповіщення про загрозу чи виникнення НС, в першу чергу дитячих, навчальних, медичних закладів, що знаходяться в межах зони можливого ураження, організацій і населення [52]. Ці системи можуть також включатися в регіональну систему оповіщення. Оповіщення та інформування населення здійснюється і пересувними пунктами оповіщення, автомобілями (обладнаними гучномовцями) Міністерства внутрішніх справ (далі – МВС) та через подвірний обхід представниками ДСНС, МВС і місцевих органів виконавчої влади. Дії при отриманні сигналу про радіаційну небезпеку У разі аварії на атомній електростанції (далі – АЕС) негайно проводиться оповіщення населення всіма

доступними засобами оповіщення про подію, яка сталася на АЕС, перелік населених пунктів, на які розповсюджується дія уражальних чинників і чіткі рекомендації населенню щодо його дій і поведження. З одержанням повідомлення про радіаційну небезпеку слід негайно зачинитися у будинку або сховатися у захисній споруді. Уникати паніки. Слухати подальші повідомлення органів місцевої влади. По можливості негайно залишити зону радіоактивного забруднення. Дії при оголошенні хімічної небезпеки. При оголошенні небезпечного стану [52]:

- сирени і переривчасті гудки підприємств - це сигнал "Увага всім"; - негайно ввімкніть приймач радіотрансляційної мережі або телевізор;

- уважно слухайте подальшу інформацію про надзвичайну ситуацію та порядок дій;

- уникайте паніки; виконайте заходи щодо зменшення проникнення отруйних речовин в квартиру (будинок): щільно закрийте вікна та двері, заклейте щілини;

- підготуйте запас питної води: наберіть воду у герметичні ємності, підготуйте найпростіші засоби санітарної обробки (мильний розчин для обробки рук);

- дізнайтеся у місцевих органів влади про місце збору мешканців для евакуації та уточніть час її початку. Підготуйтеся: упакуйте у герметичні пакети та складіть у валізу документи, цінності та гроші, предмети першої необхідності, ліки, мінімум білизни та одягу, запас консервованих продуктів на 2-3 доби.

Дії при виникненні землетрусу. Почувши звуки сирен і гудків, включити радіоточку, радіо- і телевізійні приймачі. Прослухавши повідомлення штабу цивільної оборони, приступіть до виконання даних вам рекомендацій. Вимкніть нагрівальні прилади, загасіть вогонь у печі, одягніть дітей, візьміть перев'язувальні засоби, документи, необхідні речі, запас продуктів і води, вимкніть освітлення і йдіть на вулицю. Виходьте на вільне місце подалі від будівель і споруд [54]. Пам'ятайте, що при руйнуванні

будинків уламки розлітаються на відстань не менш як 2/3 висоти будівлі. Строго дотримуйтесь вимог і вказівок представників цивільної оборони. Їх виконання збереже ваше здоров'я. Дії при виникненні повені Почувши звуки сирен і гудків, ввімкніть радіоточку, радіо- і телевізійні приймачі. Прослухавши повідомлення відділу з питань НС та ЦЗН міста (району), переходьте до виконання наданих вам рекомендацій. Вимкніть нагрівальні пристрої, загасіть вогонь у печі, одягніть дітей, візьміть документи, найбільш цінні речі і гроші, запас продуктів і води (загальна вага речей на одну людину не повинна перевищувати 50 кг). З підходом автотранспорту для забезпечення евакуації, або з відбуттям на збірний евакуаційний пункт у самостійному порядку - у квартирі відключіть газ, воду, електроприлади тощо, візьміть речі, зачиніть квартиру (дім), здайте ключі в ЖКВ або їх представникам і йдіть до місця посадки. Строго дотримуйтесь вимог і вказівок представників цивільної оборони. Їх виконання збереже ваше здоров'я [51].

Іонізуючі випромінювання існували на Землі задовго до появи на ній людини. Проте вплив іонізуючого випромінювання на організм людини був виявлений лише наприкінці XIX ст. з відкриттям французького вченого А.Беккереля, а потім дослідженнями П'єра і Марії Кюрі-Складовської явища радіоактивності [32]. Питання захисту людини від негативного впливу іонізуючого випромінювання постали майже одночасно з відкриттям рентгенівського випромінювання і радіоактивного розпаду [58].

Іонізуюче випромінювання є природним компонентом середовища проживання людини, яке створює природний радіаційний фон. Основну частину опромінення населення земної кулі одержує від природних джерел випромінювань. Уникнути опромінення більшості з них неможливо.

Під впливом іонізуючого випромінювання атоми і молекули живих клітин іонізуються, в результаті чого відбуваються складні фізико-хімічні процеси, які впливають на характер подальшої життєдіяльності [57].

Умови безпеки при використанні радіоактивних ізотопів у промисловості передбачають розробку комплексу захисних заходів та засобів не лише стосовно осіб, які безпосередньо працюють з радіоактивними речовинами. При плануванні та проведенні заходів щодо захисту від іонізуючого опромінення необхідно керуватися Нормами радіаційної безпеки України НРБУ-97, в яких наведено категорії опромінюваних осіб, дозові межі та заходи щодо захисту, а також санітарними правилами, що регламентують розміщення приміщень і установок, місце робіт, порядок одержання, обліку та зберігання джерел випромінювання, вимоги до вентиляції, пилогазоочистки, знешкодженню радіоактивних відходів та ін.

РОЗДІЛ 7

ЕКОЛОГІЯ

7.1. Методологія моделювання екологічних проблем

Інтенсивний антропогенний вплив на довкілля поставив людство перед необхідністю збереження природних систем, запобігання їх руйнуванню. Одна з передумов цього — моделювання і прогнозування спричинених людською життєдіяльністю процесів у природі [55].

Моделювання - це метод дослідження складних об'єктів, явищ і процесів шляхом спрощеного імітування (натурального, математичного, логічного) [54].

Свою історію моделювання екологічних проблем бере початок з моделей медичної географії, у центрі якої завжди фігурувало питання зв'язку стану здоров'я людини відповідно до навколишнього середовища. Предметом даної тематики дослідження виступають медико-біологічні явища, причинами яких можуть бути ті чи інші екологічні проблеми навколишнього середовища. Також, ці дослідження спираються на модель, основними складовими якої є природні об'єкти.

При побудові моделей екологічних процесів використовують наступні основні принципи [52]:

- принцип системності;
- принцип єдності структурності та ієрархічності;
- принцип багатомодельного опису;
- принцип визнання фундаментальності екологічних процесів;
- принцип єдності теорії та практики.

Розв'язання важливих проблем екології неможливе без знання основних положень і методів екологічної науки, які створюються і розвиваються на основі сучасної методології, зокрема основних положень системного аналізу, математичних методів і методів математичного та імітаційного моделювання.

водойм та ін. Набагато складніше моделювати екологічні системи, оскільки реальні об'єкти екології дуже важко піддаються чіткому математичному опису.

Сьогодні завдяки потужним комп'ютерам нового покоління і засобам програмування з'явилися можливості вирішення найскладніших системних екологічних завдань. Дедалі більшого значення набувають такі методи, як застосування технології нейронних мереж та апарату теорії нечітких множин. Удосконалюються прийоми глобального моделювання з використанням моделей, які базуються на проблемно-прогнозному підході і дають змогу розглядати варіанти сценаріїв (прогнозів) глобального розвитку [54].

В екології найчастіше порівнюють забруднені та екологічно чисті території. Широко використовують порівняно прості методи математичної статистики, а саме: обробку варіаційних рядів з визначенням математичного очікування, дисперсії, середнього квадратичного відхилення, отримання інтенсивних та екстенсивних показників для порівняння тощо [56].

За допомогою сучасних методик моделювання можна встановити взаємозв'язки організмів в екосистемах (харчові і нехарчові), залежність змін чисельності (продуктивності) популяцій від дії екологічних факторів та ін. Математичні моделі дають змогу прогнозувати можливі варіанти перебігу подій, виділяти окремі зв'язки, комбінувати їх (наприклад, яку кількість особин промислових тварин можна вилучати з природних популяцій, щоб не знизити їхньої щільності, передбачати спалахи чисельності шкідників, наслідки антропогенного впливу на окремі екосистеми та біосферу в цілому) [57].

У дослідженні екологічної проблеми наука повинна виступити як одне ціле. Єдність ґрунтується на єдності цілей, які стоять перед дослідниками, і єдності предмета досліджень. Ці основи єдності передбачають єдність методології пізнання взаємовідношень людини і природного середовища.

7.2. Роль науково-технічного прогресу в забезпеченні якісного стану довкілля

Одним із важливих чинників ефективної екологічної політики є впровадження в практику досягнень науково-технічного прогресу. Це, перш за все, новітня техніка та технології, прогресивні методи виробництва та ресурсозберігаючі технології [60].

Науково-технологічний прогрес уже за своїм визначенням — це розширення можливостей більш ощадливого використання природно-ресурсного потенціалу і його відтворення, екологізації суспільного виробництва та всієї людської життєдіяльності. У змісті цього явища за його проявами має розрізнятись два головних аспекти — економічний і власне техніко-технологічний прогрес. У першому розумінні — економічному, науково-технічний прогрес, сприяючи росту суспільного благополуччя, значно розширює економіко-фінансові можливості держав для здійснення еколого орієнтованих зрушень як у структурі національних господарств, так і у техніко-технологічній базі суспільного виробництва [56]. Даний рушій забезпечує позитивні зміни у співвідношенні економічних і екологічних інтересів як щодо окремих суб'єктів суспільного виробництва (підприємств), так і щодо народного господарства в цілому. Відсутність чи уповільнення прогресу гальмує такі зміни [58].

В другому, більш звичному розумінні, науковий прогрес означає розвиток і розширення технічних засобів і технологічних можливостей у всіх сферах людської діяльності. Щодо природних ресурсів, які використовуються в процесі людської життєдіяльності, він має надзвичайно багатоаспектний прояв. Головними складовими його впливу є такі [59]:

- повніше використання наявних джерел природних ресурсів і скорочення втрат при їх первинному вилученні (з надр тощо). Це стримує освоєння нових об'єктів (родовищ корисних копалин, лісових площ тощо) і зменшує таким чином техногенний тиск на навколишнє природне середовище;

- повніше, економніше та ощадливіше використання видобутих природних ресурсів — мінеральної сировини і палива, деревини, води тощо. Це по суті процес інтенсифікації, оскільки дозволяє отримувати більше продукції та енергії з одиниці задіяних природних ресурсів;

- розширення можливостей зменшення негативного техногенного впливу на природні ресурси (забруднення ґрунтів, води і повітря), що дозволяє відвертати погіршення їх якості. Це забезпечується як впровадженням досконаліших технологій, так і засобів очищення викидів та локалізації забруднень;

- розширення використання відходів виробництва та споживання як сировинних та енергетичних джерел. Це збільшує відповідні резерви, стримує освоєння нових джерел тощо;

- все ширший перехід на вторинне ресурсовикористання, рециклінг матеріалів, їх рекуперацію (відновлення властивостей) тощо.

Реально зазначені складові впливу науково-технологічного прогресу найчастіше перехрещуються, взаємодоповнюють одна одну [56].

При більш узагальненому розгляді науково-технологічного прогресу як важеля екологізації і раціонального (економного) використання природних ресурсів в його рамках доцільно акцентувати увагу на таких двох напрямках, що об'єднують практично всі перелічені вище аспекти [57]:

- впровадження безвідходних технологій: комплексне використання сировини і енергоносіїв, створення замкнених газо- і водооборотних систем, застосування принципово нових підходів до вилучення, збагачення, перероблення сировини і матеріалів — біотехнологій, геотехнологій тощо;

- реалізація засад ресурсозбереження в усьому ланцюзі суспільного виробництва на шляху його інтенсифікації і зниження ресурсомісткості (водо-, земле-, метало-, енерго- тощо).

Забезпечення екологічної безпеки також залежить від наукових досліджень комплексних проблем охорони природного середовища, які можна

розділити на фундаментальні наукові дослідження, регіональні дослідження та природоохоронні дослідження по окремим екологічним проблемам [59].

На основі широкого використання новітніх досягнень науково-технічного прогресу з'являється можливість створення нової прогресивної технології, відповідного їй апаратного оформлення, на яких базуються виробництва, які, відповідно, стають екологічно чистими, не завдають шкоди навколишньому середовищу[61].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В магістерській роботі наведено теоретичні аспекти розроблення стратегії розвитку органу місцевого самоврядування, висвітлено сутність та основні характеристики стратегії розвитку органу місцевого самоврядування, наведено характеристику органів місцевого самоврядування: територіальних громад, сільських, селищних, міських рад, обласних та районних рад, місцевих рад.

Встановлено, що стратегія розвитку – це набір тактичних засобів, які можуть та повинні змінюватися, якщо динаміка зовнішнього або внутрішнього середовища не відповідає прогнозам.

В розділі охарактеризовано систему планування стратегії розвитку органу місцевого самоврядування, наведено етапи планування стратегії розвитку органу місцевого самоврядування: ситуаційний аналіз стартових умов, ресурсної бази і конкурентних переваг; виявлення і аналіз пріоритетних проблем з урахуванням інтересів зацікавлених сторін; формування стратегічного бачення розвитку; формування переліку проектів та програм реалізації стратегічних пріоритетів; формування стратегічних та операційних цілей; визначення пріоритетних цілей розвитку; розробка та планування проектів змін (програм) реалізації стратегічних пріоритетів; розробка системи управління та моніторингу реалізації стратегії; реалізація стратегії, моніторинг отриманих результатів та звітування.

Також, описано процес впровадження, моніторингу та оцінювання стратегії розвитку органу місцевого самоврядування, наведено модель реалізації стратегії та ключові характеристики моніторингу та оцінювання. Охарактеризовано основні критерії, за якими здійснюється оцінювання реалізації стратегії, а саме: відповідність, результативність, ефективність та економічність.

В роботі здійснено дослідження передумов для розробки стратегії розвитку Синявської сільської ради, охарактеризовано функціональні обов'язки сільської ради, наведено основні функції та обов'язки, відповідальність голови

Синявської сільської ради, функції та обов'язки секретаря Синявської сільської ради, а також обов'язки землевпорядника Синявської сільської ради. Встановлено, що пріоритетним на сьогодні є соціально-економічний розвиток Синявської сільської ради, невід'ємною складовою якого є: залучення інвесторів, розвиток малого і середнього бізнесу із подальшим створенням робочих місць, розвиток інфраструктури.

Проаналізовано ресурсне забезпечення Програми соціально-економічного та культурного розвитку у 2018 р., досліджено результати діяльності Синявської сільської ради. Ефективна діяльність Синявської сільської ради та програм соціально-економічного та культурного розвитку залежить від наповнення бюджету сільської ради коштами. Представлено динаміку доходної частини бюджету Синявської сільської ради за 2018-2019 рр. Дохідна частина бюджету Синявської сільської ради за 2018-2019 рр. зросла на 183645 грн., або на 10,9%. Проаналізовано структуру податкових надходжень бюджету Синявської сільської ради за період 2018-2019 рр., зображено динаміку податкових надходжень бюджету Синявської сільської ради за період 2018-2019 рр., наведено структуру неподаткових надходжень бюджету Синявської сільської ради за період 2018-2019 рр., зображено динаміку неподаткових надходжень бюджету Синявської сільської ради за період 2018-2019 рр.

Ефективна діяльність Синявської сільської ради та програм соціально-економічного та культурного розвитку залежить від наповнення бюджету сільської ради коштами. В роботі представлено динаміку доходної частини бюджету Синявської сільської ради за 2018-2019 рр. Можна зробити висновок, що податкові надходження Синявської сільської ради за 2018-2019 рр. зросли на 27,7%; неподаткові надходження зросли на 45,8%. Загалом, дохідна частини бюджету Синявської сільської ради за 2018-2019 рр. зросла на 27,9%.

Також, проаналізовано структуру податкових надходжень бюджету Синявської сільської ради за період 2018-2019 рр. Найбільшу питому вагу в структурі податкових надходжень бюджету Синявської сільської ради займає єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка

сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків, відповідно 50,4% – у 2018 р., 50,36% – у 2019 р.

В роботі наведено структуру неподаткових надходжень бюджету Синявської сільської ради за період 2018-2019 рр. Найбільшу питому вагу в структурі неподаткових надходжень бюджету Синівської сільської ради займають адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності, відповідно в 2018 р. – 61,98% та в 2019 р. – 58,31%.

Проведено SWOT-аналіз Синявської ОТГ, в результаті якого встановлено, що найсильнішою стороною Синявської сільської ради – є наявність земель, які потенційно можуть бути інвестиційними ділянками, далі – наявність об'єктів, доступних для інвестування та зростаюча кількість фермерів підприємців, які швидко адаптуються в нових економічних умовах. Слабкими сторонами Синявської сільської ради є значна частка населення старшого за працездатний вік, природне скорочення населення, високий рівень безробіття сільського населення та економічна ситуація країни, незначний досвід у залученні позабюджетних коштів. Існує ряд можливостей для розвитку Синявської сільської ради, проте вплив загроз також відчутний, тому успіх залежатиме від успішності прийнятих стратегічних рішень, достатньо кваліфікованого персоналу, правильно вибраних тактичних дій.

В роботі запропоновано шляхи вдосконалення процесу розробки та впровадження стратегії розвитку Синявської сільської ради. Запропоновано підвищення ефективності кадрового забезпечення Синявської сільської ради для вдосконалення процесу розробки стратегії за рахунок направлення на підвищення кваліфікації: в спеціалізований заклад (вуз) одного працівника – секретаря Синявської сільської ради; курсами підвищення кваліфікації в режимі on-line охопити двох працівників, які будуть задіяні в розробці та впровадженні стратегії розвитку; тренінгами з підвищення кваліфікації персоналу охопити трьох працівників, які будуть задіяні у впровадженні комплексної системи

електронного документообігу. Обчислено приріст продуктивності праці внаслідок підвищення кваліфікації одного працівника сільської ради.

З метою дослідження настроїв працівників Синявської сільської ради нами проведено соціологічне опитування. Результати опитування представлені в роботі. За результатами соціологічного опитування працівників Синявської сільської ради можна зробити наступні висновки: більшість працівників вважає, що статус держслужбовця є престижним в Україні; низький рівень заробітної плати призводить до неприємних ситуацій, пов'язаних із зростанням незадоволеності своєю роботою і небажанням її виконувати добре; необхідно покращити роботу працівників сільської ради за рахунок їхнього розвитку через навчання, а також розробку системи мотиваційних заходів.

Запропоновано підвищення кваліфікації працівників сільради, сформовано кошторис витрат. Планується направити на підвищення кваліфікації: у вчз одного працівника – секретаря Синявської сільської ради; курсами підвищення кваліфікації в режимі on-line охопити двох працівників, які будуть задіяні в розробці та впровадженні стратегії розвитку Синявської сільської ради; тренінгами з підвищення кваліфікації персоналу охопити трьох працівників, які будуть задіяні у впровадженні комплексної системи електронного документообігу. Підвищення кваліфікації є вигідним для Синявської сільської ради, оскільки дозволить навчатися працівникам ефективно розробляти та впроваджувати стратегію розвитку сільської ради, удосконалити професійні знання, уміння та навички, підвищити професійну майстерність

В роботі представлено продуктивність праці одного працівника сільської ради до і після підвищення кваліфікації. Кількість наданих адміністративних послуг після підвищення кваліфікації працівників Синявської сільської ради зросте на 61 надану послугу, а приріст продуктивності праці внаслідок підвищення кваліфікації одного працівника сільської ради становитиме 12 послуг.

Для покращення процесу розробки та впровадження стратегії розвитку Синявської сільської ради запропоновано структуру стратегії з 7 розділів. На

підготовку об'єктів для залучення інвестицій планується витрати 80 тис. грн., на створення умов для популяризації інвестиційних можливостей – 260 тис. грн., центру надання адміністративних послуг – 1400 тис. грн., сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу – 2200 тис. грн.

Для покращення системи контролю та звітування стосовно результатів реалізації стратегії розвитку Синявської сільської ради потрібно покращити систему електронного документообігу. Кошторис витрати на встановлення та обслуговування системи електронного документообігу в Синявській сільській раді наведено в роботі. Враховуючи те, що кількість опрацьованих звернень громадян до Синявської сільської ради в 2018 р. становила 320, то після впровадження системи електронного документообігу передбачається плановий приріст продуктивності праці одного працівника сільської ради 14%. Кількість наданих адміністративних послуг працівниками Синявської сільської ради в 2018 р. становила 95, то після впровадження системи електронного документообігу передбачається плановий приріст продуктивності праці одного працівника сільської ради 20%. Також, число консультацій із заповнення декларацій про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру в 2018 р. становило 63, то після впровадження системи електронного документообігу передбачається плановий приріст продуктивності праці одного працівника сільської ради 7%.

В роботі наведено результати покращень за рахунок встановлення системи електронного документообігу в Синявській сільській раді. Отже, Синявська сільська рада отримає економічний ефект, а саме приріст кількості опрацьованих звернень громадян в 2019 р. ставитиме 45 звернень, приріст кількості наданих адміністративних послуг в 2019 р. становитиме 19 адміністративних послуг, приріст наданих консультацій із заповнення декларацій про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру в 2019 р. становитиме 4 консультації та приріст згенерованої звітності стосовно реалізації програм соціально-економічного розвитку та реалізації стратегії становитиме 9 звітів.

В магістерській роботі проведено аналіз основних показників регіону, в межах яких функціонує Синявська сільська рада. Висвітлено економічний потенціал району у структурі виробництва господарського комплексу, що відноситься до промисловості та сільського господарства. Наведено організаційно-правові аспекти регулювання діяльності Синявської сільської ради.

Також, здійснено економічне обґрунтування підвищення ефективності процесу розробки та впровадження стратегії розвитку Синявської сільської ради. Представлено структуру фінансування заходів стратегії Синявської сільської ради за чотири роки. Також, наведено розрахунок економічної ефективності стратегії Синявської сільської ради.

Проведено обґрунтування підвищення ефективності кадрового забезпечення Синявської сільської ради, розраховано економічний ефект від підвищення кваліфікації у вузі, який становитиме 69750 грн., від курсів в режимі on-line – 59400 грн., від проведених тренінгів – 67360 грн.

В магістерській роботі визначено основну ціль охорони праці - створення на кожному робочому місці безпечних умов праці, експлуатації обладнання, зменшення або повна нейтралізація дії шкідливих і небезпечних виробничих факторів на організм людини і зниження виробничого травматизму та професійних захворювань. безпека в надзвичайних ситуаціях організується відповідно до вимог Кодексу цивільного захисту України. Обґрунтовано, що проблема безпеки життєдіяльності людини і всього суспільства в сучасних умовах набула особливої гостроти й актуальності.

В роботі запропонована методологія моделювання екологічних проблем. Показано, що важливі чинники ефективної екологічної політики є впровадження в практику досягнень науково-технічного прогресу. Це, перш за все, новітня техніка та технології, прогресивні методи виробництва та ресурсозберігаючі технології.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кужда Т.І., Погребецька О.І. Стратегія розвитку Синявської сільської ради / Т.І. Кужда, О.І. Погребецька // Матеріали VIII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів: «Актуальні задачі сучасних технологій» – Тернопіль 28-29 листопада 2019. – С. 130.
2. Тлумачний словник української мови. / Укладачі Ковальова Т.В., Коврига Л.П. / Харків : Синтекс, 2002. – 672 с.
3. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. При Президентові України ; наук.- ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.–Т.5: Територіальне управління / наук.-ред. колегія : О. Ю. Амосов (співголова), О. С. Ігнатенко (співголова) та ін. ; за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2011. – 408 с.
4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.
5. Орзіх М. Концепція правового статусу самоврядних територій і органів місцевого самоврядування / М. Орзіх // Місьцеве та регіональне самоврядування України. – 1995. – Вип. 1–2(10–11). – С. 67.
6. Лисенко І. М. Територіальна громада в системі громадянського суспільства / І. М. Лисенко // Науковий вісник «Гілея». – 2009. – Вип. 28. – С. 362-372.
7. Батанов О. Територіальна громада – первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки / О. Батанов // Вісник центральної виборчої комісії. – 2008. – № 2(12). – С. 46–52.
8. Мороз О. Ю. Територіальна громада : сутність становлення та сучасні українські реалії / О. Ю. Мороз // Демократ. врядування : електрон. наук. фах. видання. – 2008. – Вип. 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua.
9. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1011.44.0>.

Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/157-viii>.

10. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.

11. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.

12. Методика формування спроможних територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015р. № 214 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/214-2015- %D0%BF](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF).

13. Закон України “Про оголошення природних територій міста Бердянська Запорізької області курортом державного значення”. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.kiev.ua>.

14. Бакуменко В. Підходи і моделі у сучасному програмно-цільовому управлінні // Зб. нак. пр. УАДУ. – К.: УАДУ. – 2000. – Вип. 1. – С. 440-451.

15. Будівництво нової Європи. Прикордонне співробітництво у Центральній Європі. За редакцією В.Гудака.– Ужгород. – 1997.– С. 24.

16. Дробенко Г. О., Брусак Р. Л., Свірський Ю. І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. – Львів: СПОЛОМ, 2001. – 118 с.

17. Карецман В. До проблеми законодавчого розвитку регіонів в Україні // Вісник державної служби України. – 2004. – №4. – С. 51.

18. Краєвий О.Д. Принципи й особливості сучасної державної регіональної політики України // Стратегія розвитку України. – 2003. – № 1. – С. 417-426//.

Крайник О. Стратегічне планування економічного розвитку регіону / Матеріали наук.-практ. конференції за міжнародною участю 30 травня 2001 р. „Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства”. – К. – 2001. – Т. 2. – С. 132-135.

19. Куліш О.В., Шамаєв В.В. Закономірності взаємозв'язку природних і

соціально-економічних процесів – основа розробки стратегії і геоєкополітики розвитку регіону: Матеріали міжнародної научної конференції студентів і молодих учених "Економіка і маркетинг Донецьк, май 2003 г.

20. Лукінов І. Наукові основи регіонального розвитку і принципи регіональної політики "Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: Регіональний і соціально-економічні аспекти": Матеріали третьої міжнародної науково-практичної конференції. – Ялта-Форос. – 1998. – С. 236-248.

21. Муравйов В., Сербулов В. Співвідношення права Європейського Союзу та внутрішнього права держав-членів. – [Електронний ресурс] – : Режим доступу: <http://search.biqmir.net/index>.

22. Пила В., Абрамов В. Програмно-цільовий метод управління соціально-економічним розвитком регіонів // Економіка України. – 1998. – № 9. – С.32-39.

23. Поповкін В. А. До концепції державної регіональної політики. – К.: Національний інститут стратегічних досліджень. – Вин. 37. – 1995. – С. 45-46.

24. Прімишев І. Організаційно-правове забезпечення розробки концепції розвитку регіону (на прикладі Автономної Республіки Крим). // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ. – О. – 2006. – Вип. 3 (27). – С. 111-117.

25. Програма розвитку курортно-рекреаційної зони і туризму в місті Бердянську до 2010 року // Рішення Виконавчого комітету Бердянської міської ради від 06 листопада 2003 р. № 617. – [Електронний ресурс] – : Режим доступу: <http://www.rada.berdyansk.net>.

26. Стратегическое планирование в муниципальном развитии. Введение в предмет. Учебное пособие для муниципальных управляющих // Под. ред. О.И. Генисаретского, А.Е. Балобанова. – М., 1999. – 402с.

27. Шаров Ю. Принципи стратегічного менеджменту в місцевому самоврядуванні // Вісник УАДУ. – 1998. – № 4. – С. 235-243.

28. Шаров Ю. Стратегічне планування та успішність самоврядування // Збірник наукових праць УАДУ. – К. УАДУ, 2000. – Вип.1. – С. 295-307.

29. Казачков І.О. Підвищення ефективності використання ресурсів промислового підприємства / І.О. Казачков // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – №1(2). – С. 86-89.
30. Кравченко О.А., Бевзенко Х.С., Бут Є.М. Економічна концепція підвищення ефективності діяльності виробничих підприємств / О.А. Кравченко, Х.С. Бевзенко, Є.М. Бут // Економіка: реалія часу. – 2015. – №5(21). – С. 69-76.
31. Левик Л.І., Шепель Н.Г. Питання підвищення ефективності діяльності підприємства / Л.І. Левик, Н.Г. Шепель // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. – 2011. – С. 69-70.
32. Ловська І.Д. Оцінка виробничих запасів підприємств спиртової промисловості / І.Д. Ловська // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу. – 2012. – №3(24). – С. 299-304.
33. Пінчук Т.А. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства / Т.А. Пінчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015.– №10(4). – С. 36-40.
34. Погорелов С.М., Леденко О.В., Матяш О.А. Дослідження шляхів підвищення ефективної діяльності підприємств / С.М. Погорелов, О.В. Леденко О.В., О.А. Матяш // Вісник НТУ «ХПІ». – 2015. – №26(1135). – С. 76-82.
35. Шаманська О.І. Особливості системи державного регулювання лікеро-горілчаної та спиртової промисловості в Україні / О.І. Шаманська // Економіка та держава. – 2012. – №11. – С. 70-72.
37. Посадова інструкція голови сільської ради. Режим доступу: https://rada.info/upload/users_files/04336636/0117b12bc7728bfc31eb7660d7d902ce.doc
38. Посадова інструкція секретаря сільської ради. Режим доступу: https://rada.info/upload/users_files/04336636/971176e3d8956ed04a338df4f1545b38.docx
39. Посадова інструкція землевпорядника сільської ради. Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2010/august/issue-32/article-72507.html>
40. Возняк Г.В. Бюджетна політика соціально-економічного розвитку регіонів

- України в умовах фінансової децентралізації. – Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.08 - Гроші, фінанси і кредит. – ДУ Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України. – ДВНЗ Університет банківської справи, Київ, 2017.
41. Місцеві фінанси : підруч. / за ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2014. – 448 с.
42. Письменний В. В. Місцеві фінанси : навч. посіб. / В. В. Письменний. – Тернопіль : Видавн.-поліграф. центр «Екон. думка», 2012. – 200 с.
43. Дема Д.І., Фещенко Н.М., Шубенко І.А. Бюджетна система: навч. посібник / Д.І. Дема, Н.М. Фещенко, І.А. Шубенко; за заг. ред. Д.І. Деми. – Житомир: Житомирський національний агроекологічний університет, 2014. – 500 с.
44. Бурденюк Т.Г. Стратегічні аналітичні дослідження в управлінні підприємством / Т.Г. Бурденюк // Вісник Тернопільського національно-економічного університету. - 2004. - № 9. – С. 131–133.
45. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент: Навч.-метод. посібник / З. І. Галушка, І.Ф. Комарницький / Чернів. нац.ун-т ім. Ю. Федьковича. – Чернівці, 2006. – 247 с.
46. Тернопіль 2018: Статистичний бюлетень // Головне управління статистики у Тернопільській області. – 66 с.
47. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / [Берданова О., Вакуленко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.
48. Тарнавський Ю.А. Системи електронного документообігу: Опорний конспект лекцій. – К.: ІПК ДСЗУ, 2007. – 37 с.
49. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI.
50. Постанова КМУ від 26.06.2013 № 444 «Про затвердження Порядку здійснення навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях».
- Національний стандарт України «Навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях» ДСТУ 5058:2008.

51. Положення про Єдину державну систему цивільного захисту, затверджене постановою КМ України від 09.01.2014 № 11.
52. Атаманчук П. С., Мендерецький В. В., Панчук О. П. Чорна О. Г. Безпека життєдіяльності. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 276 с.
- Воробйов О.О., Кардаш В.Е. Медицина надзвичайних ситуацій. Навч. посіб. – Чернівці: вид-во 2000. – 186 с.
53. Желібо Є.П., Заверуха Н.М., Зацарний В.В. Безпека життєдіяльності. Навч. посіб./За редакцією Є.П. Желібо. – К.: Каравела, 2004. – 328с.
54. Мягченко О. П. Безпека життєдіяльності людини та суспільства. Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 384 с.
55. Охорона праці та безпека життєдіяльності населення у надзвичайних ситуаціях. Навч. посіб. – К.: Здоров'я, 2005. – 430 с.
56. Рошчін Г.Г., Крилюк В.О. та інші. Екстрена медична допомога./За редакцією професора Рошчін Г.Г. К.: «Поліграфкнига», 2009. – 138с.
57. Скидан М.А., Євдін О.М., Могильниченко В.В., Жихарев О.П., Крикун О.М./За заг.ред. к.м.н. Скидана М.А. Дії населення в умовах надзвичайних, несприятливих побутових та нестандартних ситуаціях. К. – 2007. – 79с.
58. Слюніна В.О. Бесіди з безпеки життєдіяльності в школі. 5-11 класи. Х.: «Основа», 2012. – 192с.
59. Сусло С.Т., Заплатинський В.М., Харамда Г.М. Цивільний захист: Навч. посіб. За редакцією професора Біляковича М.О. – К.: Арістей, 2007. – 368с.
60. Черников Г.О., Кочін У.В., Сидоренко П.І. та ін. Медицина катастроф: Підручник. – К.: Здоров'я, 2001. – 348 с.
61. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214 «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад» [Електронний режим]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF/>
62. Закон України. Про добровільне об'єднання територіальних громад (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст.91) [Електронний режим]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19.>

63. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України [Електронний режим]. – Режим доступу: http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/04/OTG_665_f.pdf/
64. Закарпатська обласна державна адміністрація [Електронний режим]. – Режим доступу: <http://www.carpathia.gov.ua/>
65. Загородній, А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2005. – 498 с.
66. Термінологічний словник [Електронний режим]. – Режим доступу : http://fin.fem.sumdu.edu.ua/images/My_files/FinManagement/Finmen2012/last.pdf.
67. Бланк, И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. – К: Вид-во «Ника – Центр», «Эльга», 2003. – 496 с.
68. Бородина, Е. И. Финансы предприятий: учебн. пособ. / Е. И. Бородина, Ю. С. Голикова, Н. В. Колчина / под ред. Е. И. Бородиной. – М.: Изд-во «Банки и биржи», ЮНИТИ, 1995. – 208 с. 10.
69. Рэдхэд, К. Управление финансовыми рисками / К. Рэдхэд, С. Хьюс; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – С. 13.
70. Савастеева, О. М. Ризики ефективності бюджетного процесу на рівні об'єднаних територіальних громад / О. М. Савастеева // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2017. – № 26 (Том 2). – С. 92-95.
71. Перечинська міська рада [Електронний режим]. – Режим доступу: <http://www.perechyn.com.ua/> 1
72. Полянська громада [Електронний режим]. – Режим доступу: <http://polyanska-gromada.gov.ua/>
73. Миколенко О. І. Адміністративні комісії у системі органів адміністративно-юрисдикційної діяльності / О. І. Миколенко // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. – Правознавство. – 2012. – Т. 17. – Вип. (16/17). – С. 140–145.
74. Бердник В. Юрисдикційна діяльність адміністративних комісій за адміністративно-деліктним законодавством України / В. Бердник // Публічне право. – 2012. – № 3(7). – С. 391–395.
75. Адміністративне право : підручник / За заг. ред. Ю. П. Битяка, В. М.

Гаращука, В. В. Зуй. – Харків : Право, 2010. – 624 с.

76. Банчук О. А. Адміністративне деліктне законодавство: зарубіжний досвід та пропозиції реформування в Україні / [авт.-упор. О. А. Банчук] ; Центр політико-правових реформ. Київ : [Центр політико-правових реформ], 2007. – 912 с.

77. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : указ Президента України від 22 липня 1998 року № 810/98 // Офіційний вісник України. – 1999. – № 21. – Ст. 32.

78. Виконавча влада і адміністративне право / За заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К.: Видавничий Дім “ІнЮре”, 2002. – 668 с.

79. Остапенко О. І. Суб'єкти уповноважені розглядати справи про адміністративні правопорушення: навч. посіб. / О. І. Остапенко. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2009. – 220 с.

80. Методичні рекомендації до виконання та захисту магістерської роботи спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Тернопіль: ТНТУ, 2019. – 53 с.