

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

магістр

(освітній рівень)

на тему: **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ,
НА ПРИКЛАДІ «ВЕЛИКОХОДАЧКІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ
РАДИ»**

Виконав: студент 5 курсу, групи БАмз-61
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

(підпис) Ліпська В.Л.
(прізвище та ініціали)

Керівник _____
(підпис) Юрик Н.Є.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль _____
(підпис) Галушак М.П.
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) Островська Г.Й.
(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2019

АНОТАЦІЯ

Ліпська В.Л. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в публічній організації, на прикладі Великоходачківської сільської ради [Рукопис]: комплексна дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування/ Ліпська Вікторія Леонідівна; ТНТУ. — Тернопіль: [б. в.], 2019. — 168 с.

Магістерська робота: 168 с., 17 рис., 18 табл., 8 додатків, 105 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є Великоходачківська сільська рада, а також аналітична, статистична та фінансова інформація, управлінська діяльність даної публічної установи та її значення у соціально-економічному розвитку країни.

Метою роботи є дослідження діяльності публічної організації та розробка напрямів стратегічного розвитку, на основі вдосконалення системи прийняття управлінських рішень в Великоходачківській сільській раді.

Для забезпечення досягнення поставленої мети був використаний комплексний підхід із застосуванням наступних **методів дослідження**: оцінювання, групування, порівняння, аналізування, синтезу, деталізації, узагальнення.

Розроблено проектні рішення щодо удосконалення системи прийняття управлінських рішень в Великоходачківській сільській раді, шляхом впровадження сучасних підходів управління персоналом, використання експертних методів у системі прийняття управлінських рішень та удосконалення процесів розроблення та реалізації управлінських проектних рішень.

Результати дослідження впроваджено у діяльність Великоходачківської сільської ради .

Ключові слова: публічна організація, публічне управління, управлінське рішення, сільська рада.

ABSTRACTS

Lipska V. L. Improvement of decision-making in a public sector organization “Velykokhodachkivska village council” [Manuscript]: Master Thesis, 281 “Public administration and administration” / V. L. Lipska. ; TNTU. – Ternopil, 2019. – 168 p.

Master Degree thesis consists of 168 pages, 17 figures, 18 tables, 8 appendices, and 105 references.

The object of investigation is the Velykokhodachkivska village council, analytical, statistical and financial information, public management in public sector organization and its impact on the socio-economic development.

The aim of the thesis is to examine the local government activity and design of strategic development directions through improving decision-making in the Velykokhodachkivska village council.

The results are obtained with the following research methods: evaluating methods, grouping, comparison, analysis, synthesis, and generalization.

The applied solutions have been made to improve decision-making in the Velykokhodachkivska village council through implementing modern HR approaches, applying the expert methods in the decision-making process, improving decision-making process and implementing project management decisions.

The results of the Master Thesis could be implemented in the Velykokhodachkivska village council.

Keywords: public sector organization, public management, managerial decision, and village council.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	11
1.1 Зміст та чинники забезпечення системи прийняття управлінських рішень в організації.....	11
1.2 Етапи реалізації системи прийняття управлінських рішень у діяльності організації	26
1.3 Особливості прийняття управлінських рішень в публічній організації.....	37
Висновки до першого розділу.....	47
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ВЕЛИКОХОДАЧКІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ.....	50
2.1 Організаційно-управлінська характеристика Великоходачківської сільської ради	50
2.2 Аналізування управління фінансами публічної організації.....	63
2.3 Дослідження стратегічного розвитку Великоходачківської сільської ради	75
Висновки до другого розділу.....	78
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВЕЛИКОХОДАЧКІВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ.....	82
3.1 Пропозиції щодо впровадження сучасних підходів управління персоналом у публічній організації	82
3.2 Пропозиції використання експертних методів у системі прийняття	

управлінських рішень щодо включення Великоходачківської сільської ради до структури об'єднаної територіальної громади.....	89
3.3 Удосконалення процесів розроблення та реалізації управлінських проектних рішень у діяльності публічної установи.....	103
Висновки до третього розділу.....	115
РОЗДІЛ 4. СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА.....	118
4.1 Аналізування основних показників розвитку регіону, у межах якого функціонує публічна організація.....	118
4.2 Організаційно-правові аспекти функціонування Великоходачківської сільської ради.....	122
Висновки до четвертого розділу.....	125
РОЗДІЛ 5. ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	126
5.1 Визначення відносних показників пропозиції використання сучасних підходів управління персоналом у публічній організації.....	126
5.2 Визначення відносних показників пропозиції використання експертних методів у системі прийняття управлінських рішень щодо включення Великоходачківської сільської ради до структури об'єднаної територіальної громади.....	129
5.3 Обґрунтування удосконалення процесів розроблення та реалізації управлінських проектних рішень у діяльності публічної установи.....	132
Висновки до п'ятого розділу.....	135
РОЗДІЛ 6. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	137
6.1 Загальні положення з охорони праці	137
6.1.1 Організація охорони праці в Великоходачківській сільській раді.....	139
6.2 Безпека в надзвичайних ситуаціях.....	140
6.2.1 Застосування алгоритму класифікації надзвичайних ситуацій та	

порядку реагування на них суб'єктами господарювання.....	140
Висновки до шостого розділу.....	143
РОЗДІЛ 7. ЕКОЛОГІЯ.....	146
7.1 Економічні інструменти екологічного регулювання.....	146
7.2 Проблеми природокористування та їх вплив на розвиток регіону....	147
Висновки до сьомого розділу.....	150
Висновки	153
Список використаних джерел.....	158

ВСТУП

Наявність демократичного режиму передбачає відкритість публічних органів влади, формування партнерських відносин між державою й суспільством, у межах яких суспільство розглядається не тільки як об'єкт впливу, але і як учасник процесу управління. Разом з тим, нова концепція публічного управління, яка використовує всі можливі інформаційні технології для вдосконалювання процесу прийняття рішень, надання суспільних благ і послуг, побудови нових демократичних відносин між державою й суспільством не є зробленою особливо на регіональному й муніципальному рівнях публічного управління. Існують складності як у теоретичній розробці видів, форм і методів впровадження, так і в прикладному використанні ІТ-інструментарію в системі публічного управління.

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

Становлення України як демократичної, правової, незалежної держави відбувається шляхом побудови такої моделі публічної влади, за якої

поєднання державного управління та місцевого самоврядування було б найбільш ефективним. Важливого значення набуває ухвалення та вдосконалення нормативно-правових документів щодо питання сталого розвитку за участі місцевих громад, зокрема залучення членів територіальної громади до формування концептуальних засад державотворення на відповідній території. Серед проблем формування сучасної системи організації влади на місцях значна увага приділяється реформуванню системи місцевого самоврядування, що визначатиме подальший стабільний розвиток українського суспільства.

Все вищевикладане дозволяє зробити висновок про **актуальність** вибраної теми дослідження, яка має назву «Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в публічній організації, на прикладі Великоходачківської сільської ради».

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

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**, а саме:

- дослідити основні аспекти визначення стратегічної позиції публічної організації: підходи, принципи, визначальні фактори;
- визначити напрями стратегічного розвитку публічної організації;
- здійснити організаційно-управлінську характеристику Великоходачківської сільської ради;
- провести аналізування існуючої системи управління фінансами публічної організації;
- дослідити стратегічний розвиток Великоходачківської сільської ради;
- представити множину стратегічних альтернатив розвитку Великоходачківської сільської ради;

- проаналізувати основні показники розвитку регіону, у межах якого функціонує Великоходачківська сільська рада;
- рекомендувати впровадити сучасні підходи до управління персоналом у Великоходачківській раді;
- використати експертні методи у системі прийняття управлінських рішень щодо включення Великоходачківської сільської ради до структури об'єднаної територіальної громади;
- удосконалити процеси розроблення та реалізації управлінських проектних рішень у діяльності досліджуваної публічної установи.

Об'єктом дослідження є Великоходачківська сільська рада, а також аналітична, статистична та фінансова інформація, управлінська діяльність даної публічної установи та її значення у соціально-економічному розвитку країни.

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

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

Джерела дослідження. Інформаційно-емпіричної базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, державні програми, програми соціально-економічного розвитку регіонів і міст, статистичні дані Української служби державної статистики, а також матеріали міжнародних, всеукраїнських та регіональних науково-практичних конференцій, Інтернет-ресурси та особисті розробки автора, отримані у процесі дослідження.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у формуванні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення інструментарію формування стратегії розвитку публічного управління у Великоходачківській сільській раді на основі програмно-цільового підходу, відмінною рисою застосування якого є використання процедурної раціоналізації публічного управління у сукупності з моделюванням процесу визначення пріоритетів стратегічного розвитку та оцінки ефективності управлінських рішень у процесі реалізації державних програм.

Практичне та науково-пізнавальне значення полягають у тому, що його основні положення та висновки можуть бути використані у публічній діяльності Великоходачківської сільської ради.

Структура й обсяг дипломної магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, семи розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 168 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 18 таблиць і 17 рисунків, 8 додатків, список використаних джерел із 105 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Зміст та чинники забезпечення системи прийняття управлінських рішень в організації

Управлінські процеси є основною ділянкою роботи управлінця. Загалом управлінський цикл зводиться до формули “ціль – результат – ціль”. У свою чергу, його можна поділити на три підцикли:

- поява інформації;
- накопичення (концентрація) інформації;
- перетворення інформації на рішення [22, с. 38].

Усі типи рішень, які приймає менеджер, мають безпосередній зв'язок із ризиком та невизначеністю. Умови ризику та невизначеності характеризують стан, коли менеджер має певну інформацію про потрібну йому подію та може дійти висновку про ймовірність того чи іншого результату. Поряд з цим, в інших ситуаціях він не має достовірної інформації й не може прогнозувати ймовірності здійснення тих чи інших подій. Отже, всі свої рішення менеджер може класифікувати на такі, які приймаються в умовах ризику, і такі, що приймаються в умовах невизначеності [29, с. 37].

Приймаючи будь-яке рішення, менеджер обов'язково повинен враховувати міру ризику у кожному конкретному випадку. Без такого врахування господарювання є небезпечним. Процес прийняття рішення менеджером можна порівняти з процесом керування автомобілем. Досвідчений водій завжди передбачає виникнення несподіваної загрози на шляху та вживає заходів для запобігання їй, що й підтверджує статистика дорожніх пригод. Недосвідчений водій не враховує фактору ризику, й тому існує значно вища ймовірність виникнення дорожньої аварії [21, с. 31].

Однак менеджер, який занадто перестраховується, також може прогадати, втративши потенційні можливості для збільшення прибутку, ухиляючись від відносно ризикованого рішення. Тому необхідно мати стратегію управління ризиком, створити умови для господарських маневрів в умовах зміни обставин з метою зниження їхнього негативного впливу на прибуток. Ризик, що супроводжує сільськогосподарське виробництво, поширюється і на сферу фінансів. Так, однією з умов зменшення фінансового ризику є забезпечення високого рівня ліквідності виробничих фондів, тобто утримання фондів у такій формі, яка давала б можливість у будь-який момент перетворити їх на готівку.

Дієвим заходом для зменшення ризику є страхування, яке формує відповідну статтю виробничих витрат організації. Страхування – це перекладення господарського ризику на страхову компанію. Здійснивши відносно невеликі витрати на страхування, можна запобігти досить значним втратам. При цьому обов'язковим є врахування фактору ймовірності певної події, від якої здійснюється страхування: псування майна (пожежі, стихійні лиха, аварії, крадіжки тощо), неврожаю, загибелі тварин через хворобу, нещасних випадків на виробництві. Існує страхуються здоров'я та життя [45, с. 29].

Процес реалізації управлінських рішень загалом складається з таких основних етапів:

- визначення цілей;
- виявлення проблеми;
- одержання необхідної інформації;
- розгляду можливих альтернативних рішень;
- прийняття рішення;
- розроблення заходів на виконання рішення;
- розподілу відповідальності серед працюючих;
- оцінки прийнятого рішення [22, с. 30].

Визначити ціль – означає поставити перед собою певне завдання. Таким завданням може бути приріст прибутку, приріст власного капіталу, збільшення вільного часу, зменшення втрат продукції, зниження виробничих витрат, розширення масштабів виробництва тощо. Виявлення проблеми полягає у чіткому накресленні перешкод, які стоять на шляху до мети. Проблема – це розбіжність між поставленою метою й дійсністю. Після виявлення проблеми потрібно одержати інформацію про причини, які викликають цю проблему, і про способи їх усунення. Пошук інформації потребує затрат часу й коштів. Тому ці затрати повинні зіставлятися з можливим результатом при досягненні мети [56, с. 61].

Прийняття рішення – це насамперед можливість вибору конкретного рішення з-поміж його альтернативних варіантів. Будь-який вибір завжди пов'язаний з певними труднощами. Це може бути, наприклад, недостатність інформації при розробці альтернативних варіантів рішення. Адже один менеджер може діяти, маючи інформаційне забезпечення на рівні 50 %, а інший – 90%. Крім того, щоб зробити рішучий крок і прийняти те чи інше рішення, потрібна сміливість. Тому цей процес є індивідуальним і залежить від особистості менеджера [45, с. 37].

Розробка заходів на виконання рішень передбачає визначення обсягу роботи, необхідних ресурсів, розподіл обов'язків серед працюючих. Усе це вимагає від менеджера енергії та організаторських здібностей.

Розподіл відповідальності серед працюючих – це насамперед готовність менеджера нести персональну відповідальність за свої рішення. Не всі можуть взяти на себе таку відповідальність. Тому не кожен може бути менеджером.

Процес прийняття рішень вважається завершеним після аналізу результатів прийнятого рішення. Так, якщо внаслідок прийнятого рішення досягнуто затрат кормів 1,2 ц кормових одиниць на 1 ц молока, то чи привело це до зниження собівартості молока й зростання продуктивності корів? Як виконання цього рішення вплинуло на якість молока і його прибутковість?

Шляхом оцінки фактичних результатів рішення менеджер може зробити висновки про його ефективність [49, с. 85].

У процесі прийняття рішень важливою є саме постановка цілей – у якому напрямку рухатися. Основними вимогами до визначення цілей можуть бути такі:

- цілі мають бути конкретними. Не можна ставити мету заробити більше грошей. Метою може бути, наприклад, приріст прибутку на 10000 грн. шляхом збільшення поголів'я корів;

- цілі повинні бути об'єктивними й реальними, тобто такими, яких можна досягти, виходячи з наявних можливостей;

- виконання цілей має передбачати застосування певних зусиль, інакше це вже будуть не цілі;

- цілі обов'язково повинні передбачати досягнення певних проміжних результатів;

- цілі повинні мати відповідний вимір, систему оцінок, щоб можна було робити висновки про їх виконання;

- одні цілі можуть бути простими і досягатися легко, а інші – складними й важкими. Досягнення складних цілей здійснюється за допомогою реалізації простих цілей як етапів на шляху до перших;

- цілі повинні бути досить гнучкими для того, щоб можна було їх коригувати залежно від умов;

- неможливо досягти всіх цілей, тому не потрібно ставити їх занадто багато [56, с. 65].

Не існує універсальних рекомендацій з формулювання цілей, адже це процес індивідуальний, залежний від багатьох чинників, передусім від особистості менеджера. Однак існують певні вихідні засади процесу формування цілей.

1. Необхідно виділяти окремий час для роботи над формулюванням цілей і аналізу їх фактичного досягнення, що передбачає також коригування вихідних цілей.

2. Потрібно проводити аналіз процесу досягнення поставлених цілей у минулому, приміром, за останні три роки, здійснюючи при цьому письмові записи. Особливо слід підкреслити важливість ведення записів як чинника, що дає можливість глибше аналізувати процес.

3. Обов'язково слід розглянути всі можливі альтернативи вибраній цілі та проаналізувати їх. Можливо, результатом такого аналізу стане інша ціль.

4. Необхідно згрупувати цілі за класифікаційними ознаками – короткострокові, проміжні, довгострокові, конкуруючі, доповнюючі, незалежні, а також проаналізувати взаємозв'язки між ними з метою виявлення можливих конфліктів цілей і визначити пріоритетність цілей.

5. Слід обговорити визначені цілі з колегами по роботі, узагальнити висловлені погляди, пропозиції та розбіжності думок [22, с. 39].

Процес управління реалізовується через управлінські рішення, підготовку та прийняття яких умовно можна назвати технологією розробки (прийняття) рішень. Вона представляє собою сукупність дій, що послідовно повторюються, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій. Існує багато схем розробки та реалізації управлінських рішень, що розрізняються між собою мірою деталізації окремих процедур і операцій, але всі вони в тій чи іншій мірі включають 5-ть етапів наведених в так званій традиційній схемі (рис. 1.1) [21, с. 42].

Вибір методу розв'язання проблеми впливає на перелік етапів і процедур технологічного процесу пошуку рішення. Так, з позиції системотехніки (науки про способи прийняття рішень в людино-машинних системах) етапи розв'язання проблеми включають: уточнення задачі і вибір цілей; перелік або розробка альтернатив; аналіз альтернатив; вибір найкращого рішення; надання результатів.

Так званий “типовий” процес розробки рішень, в якому використовуються наукові методи, включає наступні етапи:

- I – попереднє формулювання задачі;
- II – вибір критерію оцінки ефективності рішення;
- III – збір даних для уточнення поставленої задачі та точну постановку задачі;
- IV – розробку можливих варіантів рішення задачі;
- V – складання математичних моделей;
- VI – зіставлення варіантів по критерію ефективності та вибір альтернатив;
- VII – прийняття рішення [22, с. 45].



Рисунок 1.1 – Традиційна схема розроблення та реалізації управлінських рішень

Розглянемо зміст етапів даної технологічної схеми більш детально.

I. Щоб сформулювати завдання, необхідно визначити наступні питання:

- причини постановки задачі, до якого типу задач вона відноситься та терміновість її рішення;
- фактори, що впливають на ситуацію, та вплив останньої на діяльність організації загалом;
- цілі, які повинні бути досягнуті при вирішенні завдання.

Причини постановки задач можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Зокрема, це може бути випадкове відхилення від заданих норм, наявність серйозних недоліків (перевитрата сировини, фонду заробітної плати тощо), необхідність рішення тактичних і стратегічних задач, а також зміна кон'юнктури ринку і потреба в розробці прогнозів її розвитку.

Проблемну ситуацію можуть визначати керовані і некеровані фактори, що залежить від можливості впливу на них керівника. Враховується склад і пріоритетність цілей, визначаються обмеження по них. На першому етапі застосовуються в основному логічний інструментарій з використанням різних методів (аналізу, синтезу, порівнянь, індукції, дедукції, аналогії, узагальнення, абстрагування) і інтуїція розробників.

II. Для формування рішення повинні бути визначені критерії його ефективності. Вони необхідні при зіставленні різних варіантів рішень і вибору найкращого з них, а також для оцінки міри досягнення поставленої мети.

Критерій оцінки ефективності рішень повинен мати кількісне вираження, найбільш повно відображати результати рішень, бути простим і конкретним. Правильний вибір критерію ефективності, на думку фахівців, еквівалентний правильному формулюванню задачі, оскільки нерідко сам критерій сприяє визначенню напрямів рішення задачі. Невірно вибраний

критерій може призвести до помилкових висновків, до дезорганізації в роботі, тому необхідно враховувати деякі рекомендації:

- критерієм може бути як один, так і декілька показників. Однак приватні критерії (для окремих підсистем організації) повинні бути пов'язані з загальносистемним (відносно інтересів організації в цілому);

- як критерії можуть бути не тільки максимальні або мінімальні значення показників, але й границі допустимості, за межами яких підвищення ефективності або неістотне, або пов'язане зі значними труднощами;

- якщо кількість критеріїв досить велика, їх потрібно згрупувати і з більш важливої групи вибрати основний критерій.

Робота по вибору критерію проводиться на рівні логічних міркувань і інтуїції.

III. Збір даних для уточнення поставленої задачі і точна постановка задачі – необхідна умова для її успішного рішення. При цьому треба мати на увазі, що обсяг інформації залежить від складності задачі та від кваліфікації і досвіду ЛПР. У будь-якому випадку вона повинна бути повною, достовірною, своєчасною. Джерела отримання інформації можуть бути самі різні. Тому потрібно враховувати і можливість свідомого її спотворення.

У точно сформульованій задачі повинні бути чітко відображені:

- повна об'єктивна характеристика ситуації, що склалася, в тому числі: фактори, що впливають на прийняття рішень; причини небажаних явищ; засоби рішення задачі (реально існуючі); умови рішення задачі (визначеність, ризик, невизначеність) тощо;

- значимість задачі, що вирішується для діяльності організації та окремих його структур;

- терміни виконання задачі;

- мета, обмеження, як кількісні, так і якісні, при виборі альтернатив рішення задачі;

- конкретні критерії оцінки ефективності рішень (кількісні та якісні).

IV. Розробка можливих варіантів починається вже при уточненні формулювання задачі, а також при виборі критерію оцінки ефективності. При формуванні набору варіантів потрібно враховувати досвід рішення аналогічних задач в минулому, однак не обмежуватися цим в інтересах пошуку найбільш раціональних способів рішення задач. На рівні логіки та інтуїції заздалегідь оцінюється корисність окремих варіантів, складність виконання інших (по таких причинах, як висока трудомісткість, потреба в фінансових ресурсах, матеріалоємність тощо). Далі відбираються варіанти, в реальності виконання яких немає сумнівів. При евристичних методах рішення задачі потрібно повторно перевіряти логічну послідовність дій і врахувати різноманітні фактори, що визначають специфіку проблемної ситуації. Потім варіанти зіставляються по критерію ефективності та вибирається найкращий.

V. Складання математичних моделей. Суть математичного моделювання полягає в підборі математичних схем, що в максимальній мірі відображають реальні виробничі процеси. Моделі по-різному можуть співвідноситися з дійсністю: повно, реально, або дуже умовно.

VI. Вибір альтернатив здійснюється із застосуванням різних методів. Складність розрахунків по зіставленню варіантів визначається кількістю факторів, що впливають на процес, що моделюється. Вони можуть бути відносно простими, при незначній кількості чинників і мірі їх впливу на ефективність рішення. Для прийняття правильного рішення необхідно заздалегідь виконати розрахунки витрат і втрат по кожному з варіантів і вибрати альтернативу з найменшою величиною збитку для організації. Враховуються також і соціальні наслідки, зв'язані з кожним з варіантів (простої, залежність суміжних виробництв, зрив замовлень споживачам). Ситуації можуть бути і більш складними при значному впливі декількох факторів. Крім того, на ситуацію можуть впливати і випадкові фактори. Усе це істотно ускладнює вибір, а для розрахунків вимагає використання методів вибору, заснованих на теорії ймовірностей, теорії корисності тощо.

VII. Прийняття рішення. При прийнятті рішення керівник повинен враховувати рекомендації спеціалістів. Для цього можуть організовуватися обговорення на виробничих нарадах, робочих зборах. Керівник зобов'язаний врахувати і вплив якісних факторів, не охоплених математичною моделлю (престиж керівника та організації, сприйняття рішень підлеглими, час) [45, с. 42].

У даній технологічній моделі не акцентується увага на етапах організації та контролю виконання рішення.

Кінцевою метою будь-яких управлінських рішень є, як правило, збільшення маси та норми прибутку за рахунок підвищення конкурентоспроможності товарів (продукції, робіт, послуг), розширення ринку збуту та забезпечення стійкого функціонування організації. Іншими словами, покращання фінансового стану організації можна досягти за рахунок підвищення якості (чим вона вища, тим вища ціна), реалізації політики ресурсозбереження, збільшення або оптимізації програми випуску конкурентоспроможних товарів, послуг, організаційно-технічного та соціального розвитку. У споживача товарів головними критеріями придбання є якість, ціна та експлуатаційні витрати під час використання товарів [49, с. 89].

Ці особливості формування ефекту від розроблення і впровадження управлінських рішень, що проявляється як у сфері виробництва, так і у сфері споживання товарів, вимагають застосування різних підходів до його оцінювання. Загалом під ефектом розуміють результат зіставлення нового стану явища після досягнення продиктованих потребами суб'єкта цілей з якістю його вихідного стану. Залежно від сфери виникнення розрізняють такі види ефекту від проектних рішень: економічний, фінансово-економічний, науковий, науково-технічний, соціальний (соціально-політичний), екологічний [21, с. 55].

Економічний ефект відображає результат перевищення доходів від пропонованого рішення над видатками на його розроблення та впровадження.

Фінансово-економічний ефект поряд із економічним передбачає покращення кінцевого стану організації з погляду її фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності (поліпшення структури активів і пасивів, підвищення спроможності розрахуватися із зобов'язаннями, приріст власного капіталу тощо).

Науковий ефект означає приріст кількості та якості інформації або суми знань в певній галузі науки.

Науково-технічний ефект пов'язаний із аналогічним приростом науково-технічної інформації як результату виконання комплексу робіт із СОНТ (створення та освоєння нової техніки). У тих управлінських рішеннях, в яких розробляють технічні заходи, виділяють технічний ефект, коли відбувається розвиток виробництва на базі науково-технічної інформації, що проявляється у освоєнні значень технічних параметрів і характеристик виробів або засобів виробництва.

Соціальний ефект відображає покращання якості життя людей, що є адекватним до зростання доходів персоналу, забезпечення їх зайнятості, підвищення кваліфікації, поліпшення умов праці, скорочення кількості травм та професійних захворювань, поліпшення умов соціальної захищеності (оплата комунальних послуг, санаторного лікування, відпочинку, освіти членів сім'ї, проїзду тощо).

Екологічний ефект означає зменшення шкідливих впливів на довкілля, впровадження безвідхідних технологій на базі замкнутого кола технологічного циклу обробки ресурсів або переробки відходів, наближення до біосумісних типів технологій та підвищення рівня екологічної безпеки [21, с. 58].

Своєрідною комбінацією економічного, фінансового, науково-технічного ефектів, які у сукупності можуть забезпечувати ще один

особливий синергетичний тип ефекту, є так званий ринковий, який проявляється у зміцненні конкурентоспроможної позиції фірми на ринку та одержанні конкурентних переваг за рахунок підвищення якості продукту, цінової політики, маркетингової програми, ефективного менеджменту, раціональної організаційної структури управління, корпоративної культури тощо.

Залежно від сфери (виробництво, експлуатація) та часу появи (отримання) ефект може бути фактичним, тобто отриманим у поточному році, та очікуваним, який проявляється впродовж 1-2 років у виробника і першого споживача, а також потенційним – при відповідному вирішенні поставлених задач в межах 3-4 років [21, с. 60].

Оцінка ефекту може мати кількісно-вартісну та якісну форму. Для економічного ефекту, який визначають за допомогою вартісного вимірювання результатів, характерна вартісна форма оцінювання, а для фінансово-економічного ефекту, щодо можливих показників, можлива кількісна форма оцінювання результату, наприклад, коефіцієнт абсолютної ліквідності, показник довгострокової заборгованості; для інвестиційних розрахунків – термін окупності інвестицій в роках, індекс прибутковості інвестицій. Кількісна форма оцінювання характерна, також, для показників ефективності використання ресурсів, маркетингових характеристик проекту; для ринкових параметрів – кількості контрольованих сегментів відносної частки організації, рівня конкуренції. Водночас комплексний підхід до оцінювання проектних рішень зорієнтований на врахування, крім економічного та фінансово-економічного, інших видів “позаекономічних” ефектів, а саме: наукового, науково-технічного, соціального, екологічного тощо, які вимагають специфічних методів оцінювання. Практично неможливо точно кількісно виміряти корисний ефект у вартісній формі, тому для цієї групи ефектів доцільніше застосовувати якісні види оцінювання, наприклад, експертні (рейтингові або бальні), які мають числовий вираз, чи описові (словесні, графічні, вербальні тощо) [45, с. 50].

Враховуючи вищенаведені особливості системного та комплексного підходів до різних видів управлінських рішень та їх взаємозв'язку із видами ефекту та специфікою оцінок цих ефектів, необхідно здійснити й вибір методу оцінювання, до складу якого можуть входити:

- розрахункові методи, які забезпечують точність результатів для відповідних видів заходів, що піддаються кількісно-вартісній оцінці;
- методи прогнозування та моделювання для визначення потенційних ефектів;
- експертні методи;
- методи аналогій для суто якісних видів ефекту [28, с. 46].

Для оцінювання ефекту рішення будь-яким методом необхідно сформулювати систему показників, за якими здійснюється сам розрахунок або визначення ефекту іншим способом.

Загальний методологічний підхід до оцінювання ефекту у вартісній формі відображається формулою:

$$E = \sum_{t=0}^T (P_t - B_t), \quad (1.1)$$

де E – сумарний ефект від розроблення та впровадження управлінського рішення, грн.;

P_t – результати від впровадження управлінського рішення у t -му періоді, грн.;

B_t – видатки на створення (розроблення) та реалізацію управлінського рішення у t -му періоді, грн.;

T – термін дії управлінського рішення.

Специфічною є економічна оцінка управлінських інвестиційних проектних рішень та рішень, що не потребують залучення додаткових джерел фінансування, тобто можуть бути реалізовані на безінвестиційній

основі. Для безінвестиційних управлінського рішень у виробничій сфері ефективність виробництва (без додаткових капіталовкладень) може оцінюватись за показником умовно-річної економії або зміни потрібних та використовуваних ресурсів, наприклад, економії матеріальних ресурсів, підвищення продуктивності праці, збільшення фондівіддачі, зменшення матеріаломісткості чи трудомісткості продукції, підвищення рівня використання виробничих потужностей, економії фонду оплати праці через зменшення трудомісткості управлінських процесів, збільшення маси прибутку за рахунок мінімізації податкових платежів. Для невиробничої сфери це може бути економія на трансакційних витратах, пов'язаних із процедурами укладання договорів, проведенням переговорів, пошуком партнерів, здійсненням фінансових операцій тощо, а також і на логістичних витратах (транспортних, складських), пов'язаних із матеріально-технічним забезпеченням та збутом продукції, наданням послуг тощо [49, с. 94].

Оцінюючи ефективність управлінського проектного рішення, виконують інтегральну так звану “комерційну” оцінку, яка складається з двох підходів до обґрунтування доцільності такого рішення: за критерієм фінансової привабливості (фінансова оцінка) та за критерієм економічної привабливості (економічна ефективність). Ці два підходи взаємно доповнюють один одного.

У першому випадку обґрунтовується ліквідність (платоспроможність) управлінського проектного рішення в ході його реалізації та вплив на кінцеві результати функціонування організації з позицій фінансової стійкості.

У другому випадку увага акцентується на потенційній спроможності проектного заходу зберегти купівельну (споживчу) цінність вкладених коштів та забезпечити достатній темп їх приросту.

Деякі із методів оцінювання за кожним із напрямів подано на рис. 1.2 [28, с. 52].



Рисунок 1.2 – Методи оцінювання управлінських проектних рішень

Оцінку фінансової привабливості управлінського проектного рішення виконують за групами показників фінансово-майнового стану організації на базі складання проектного балансу на дату оцінювання. Методика укрупненого проектування балансу порівняно нескладна і дає змогу спрогнозувати на основі елементів проектної фінансової звітності приблизні значення розділів балансу [28, с. 55].

Головним завданням, під час визначення фінансової привабливості інвестиційного проектного рішення, є оцінка його ліквідності. Під ліквідністю проекту розуміють позитивне сальдо балансу надходжень і платежів упродовж всього строку дії проекту. Від’ємне значення накопиченої суми грошових коштів (кумулятивний дисконтований чистий дохід) свідчить про дефіцит останніх. Відсутність грошових засобів для покриття необхідних витрат у будь-якому з часових інтервалів, фактично означає банкрутство проекту, що робить його фінансово не привабливим [21, с. 71].

До припливів грошових коштів належать, насамперед, надходження виторгу від реалізації продукції (послуг); позареалізаційні (інші звичайні) доходи, збільшення основного акціонерного капіталу за рахунок додаткової емісії акцій, залучення грошових коштів на засадах повернення (кредити та облігації). Відповідно, впливом грошових коштів є: інвестиційні видатки, зокрема всі видатки на формування оборотного капіталу, поточні витрати, платежі у бюджет (податки, збори, відрахування), обслуговування зовнішньої заборгованості (відсотки за кредит і сплачення позик), дивідендні виплати.

Управлінське проектне рішення може вважатися фінансово привабливим, якщо його реалізація дає можливість організації краще забезпечити досягнення двох цілей: одержання прийняттого прибутку на вкладений капітал і підтримку її стабільного фінансового стану. Водночас не виключаються інші пріоритети [45, с. 53].

Економічна привабливість управлінського проектного рішення оцінюється за показниками економічного ефекту, економічної ефективності, терміну окупності капітальних вкладень тощо [56, с. 69].

Фінансове управління пов'язане з сукупністю рішень, які приймаються у зв'язку з формуванням і підтриманням оптимальної структури фінансових коштів фірми в умовах ринку, забезпеченням доходів власників і утримувачів акцій. Фінансове управління має справу, з одного боку, з загальним доходом фірми, з основними джерелами грошових нагромаджень і надходжень, з довгостроковими і короткостроковими кредитами і використанням прибутків, аналізом і зберіганням фінансової стійкості і ліквідності, а з другого боку – з одержанням максимально можливих прибутків, дивідендів по акціях і ризиком збитків.

1.2. Етапи реалізації системи прийняття управлінських рішень у діяльності організації

Робота органів влади є надзвичайно (порівняно з іншими сферами діяльності) формалізованою. Це відзначається в адекватно високій формалізації всіх процесів, що відбуваються в органі влади. Унаслідок цього більшість виробничих операцій в органі влади формалізовані настільки, що доведені до статусу процедур. Тому найвизначнішою сутнісною характеристикою прийняття управлінського рішення в органі влади є висока формалізація цього процесу. Перш за все це проявляється в тому, що особа, яка приймає управлінське рішення, повинна мати на це офіційно визначені повноваження. Усі неформальні зв'язки та відносини, що існують в органі влади (як і в будь-якій організації), не повинні впливати на процес прийняття управлінського рішення. Отже, наявність формальних повноважень на прийняття рішення в особи, яка його приймає, є сутнісною рисою здійснення цього процесу в органі влади [34, с. 29].

Усі органи влади поділяються на єдиноначальні (комітети, адміністрації тощо) та колегіальні (ради, комісії тощо). Велика кількість органів влади є колегіальними, через що приймати рішення в них можливо виключно колегіально. Тому другою змістовною характеристикою, яка відрізняє явище прийняття управлінського рішення в органі влади, є спосіб здійснення цього процесу. Отже, важливою сутнісною рисою прийняття управлінського рішення в органі влади є можливість здійснення цього явища як одним керівником, так і групою осіб. Визначення сутнісних характеристик процесу прийняття управлінського рішення в органі влади дозволяє сформулювати таке визначення цього явища: прийняття управлінського рішення в органі влади – це комплекс різних за характером дій операційно об'єднаних в один процес, які в межах своїх повноважень ініціює спеціально уповноважена на таку діяльність посадова особа або особи, що в результаті має наслідком виникнення та/чи здійснення управлінського впливу на певну інституцію чи процес задля досягнення визначеної мети. Усе зазначене уможливорює формулювання вимог до організації здійснення процесу прийняття управлінського рішення в органі влади. Унаслідок визначення цих

вимог повинно бути з'ясованим спосіб побудови системи, яка максимально повно забезпечуватиме прийняття рішень в органі влади. Саме така система повинна функціонувати в органі влади для технологічного забезпечення здійснення процесу прийняття управлінського рішення. Проте спосіб побудови такої системи організації вимагає окремої уваги. Як уже зазначалося, явище прийняття рішення є процесом, а не одномоментним актом. Тому і його організація адекватно повинна бути динамічним явищем, а не статичною системою. Упродовж здійснення процесу прийняття управлінського рішення відбуваються дуже різні за характером дії. Ці дії під час свого виконання надають процесу прийняття управлінського рішення надто великої специфіки. Ця специфіка настільки сильно змінює характер процесу, що в ході прийняття рішення вирізняються окремі його етапи. І на кожному етапі до системи організації процесу прийняття рішення існують окремі вимоги. Усе це змушує окремо дослідити етапізацію процесу прийняття управлінського рішення.

Сьогоднішні умови господарювання породжують спектр гострих соціально-економічних проблем, вимагаючи нагальної розробки нових і вдосконалення вже існуючих систем, методів, методик, прийомів та інших засобів управління, спрямованих на підвищення його ефективності. Важливе значення при цьому належить фінансовому аналізу, за допомогою якого формується необхідна інформація для прийняття управлінських рішень.

Прийняття рішень в організації забезпечує створення вибору для зміни певного існуючого стану. Вибір однієї лінії поведінки з кількох можливих, мобілізацію певних організаційних та індивідуальних (технічних, фінансових) ресурсів на виконання рішень і діяльність, спрямовану на досягнення бажаних результатів. Для організації процес прийняття рішень передбачає використання певних ресурсів для успішного прийняття управлінських рішень. Управлінське рішення в організації – творчий акт суб'єкта управління (колектив, відділ, керівник), що визначає програму діяльності колективу по ефективному рішенню проблеми на основі знань

об'єктивних законів функціонування керованої системи (об'єкта) та аналізу інформації про її стан [75, с. 21].

Предмет прийняття рішення досліджується з різних сторін, які складають окремі, але взаємопов'язані аспекти. До основних аспектів відносяться: організаційний, психологічний, соціальний, інформаційний, економічний, технологічний, правовий.

Організаційний аспект проявляються в організації розробки та виконання управлінського рішення. При цьому реалізується ряд функцій, зокрема направляюча, координуюча, мотивуюча. Направляюча функція рішення передбачає напрямок рішень для реалізації окремих функцій (план, організація, контроль, мотивація), які реалізуються через посередників рішень для досягнення цілей організації. Координуючу роль рішення відображається в необхідності узгодження дій виконавців при реалізації рішення. Мотивуюча функція рішення реалізується через систему організаційних мір (накази, постанови, розпорядження), економічних стимулів (премії, надбавки), соціальних оцінок (самоствердження особистості, творча самореалізація). Соціально-психологічні аспекти прийняття рішення ілюструють різні сторони діяльності людей у процесі прийняття рішення. До них відносяться удосконалювання структури усередині колективних зв'язків, вивчення поведінки особистості в колективі і взаємин його членів у процесі прийняття рішення. Економічні аспекти прийняття рішення показують вплив економічних факторів на ефективність існуючих і розроблювальних систем прийняття рішення, на економічну підготовку персоналу керування, удосконалювання організаційних форм і методів прийняття рішення на новій технічній базі. Технологічні аспекти прийняття рішення визначають рівень використовуваних і розроблюваних технологій прийняття рішення у керуванні, перспективи розвитку автоматизованих і людино-машинних систем прийняття рішення. Правові аспекти прийняття рішення висвітлюють відносини між різними ієрархічними рівнями системи керування й окремими

посадовими особами у підготовці прийняття рішення. Правові норми повинні бути закладені в основу організації управлінської діяльності [87, с. 37].

Розв'язання проблем, як і управління, – це процес, що включає послідовність взаємопов'язаних кроків. Для глибокого вивчення та з'ясування особливостей проблеми корисно дотримуватися певних способів її продумування та послідовності міркувань. Способи продумування проблеми включають:

- розділення проблеми на частини;
- виділення основних і другорядних характеристик проблеми;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків по всіх можливих варіантах вирішення проблеми;
- прогнозування та аналіз необхідних дій;
- розробка рекомендацій до дій.

Розглядаючи виниклу проблему, керівник повинен:

- визначити коло осіб, здатних розробити і реалізувати способи її вирішення для отримання позитивного ефекту;
- встановити термін вирішення проблемної ситуації;
- оцінити і утвердити способи дій;
- забезпечити виділення необхідних засобів розв'язання проблеми (трудових, матеріальних, фінансових);
- виявити внутрішні елементи проблеми, встановити ступінь їх впливу на розв'язання проблеми [18, с. 63].

В умовах трансформаційної економіки важливого значення набуває проблема прийняття ефективних управлінських рішень, які повинні ґрунтуватися не тільки на інтуїції та досвіді керівника організації, а й на достовірній інформації про фінансовий стан організації. Одним із шляхів отримання такої інформації є фінансова діагностика. Однак не існує єдиної загальноприйнятої методики проведення цієї діагностики, тому актуальним є вивчення існуючих та розробка на їх основі нової найбільш ефективною та оптимальною методики фінансової діагностики організації.

Процес вироблення оптимального управлінського рішення можна зобразити схематично. Прийняття рішень суб'єктом керування неможливо без вивчення ситуації, у якій знаходиться система і умов зовнішнього оточення керованого об'єкта. Для адекватного представлення ситуації використовуються не тільки кількісні дані, але і дані якісного характеру (рис. 1.3) [28, с. 67].

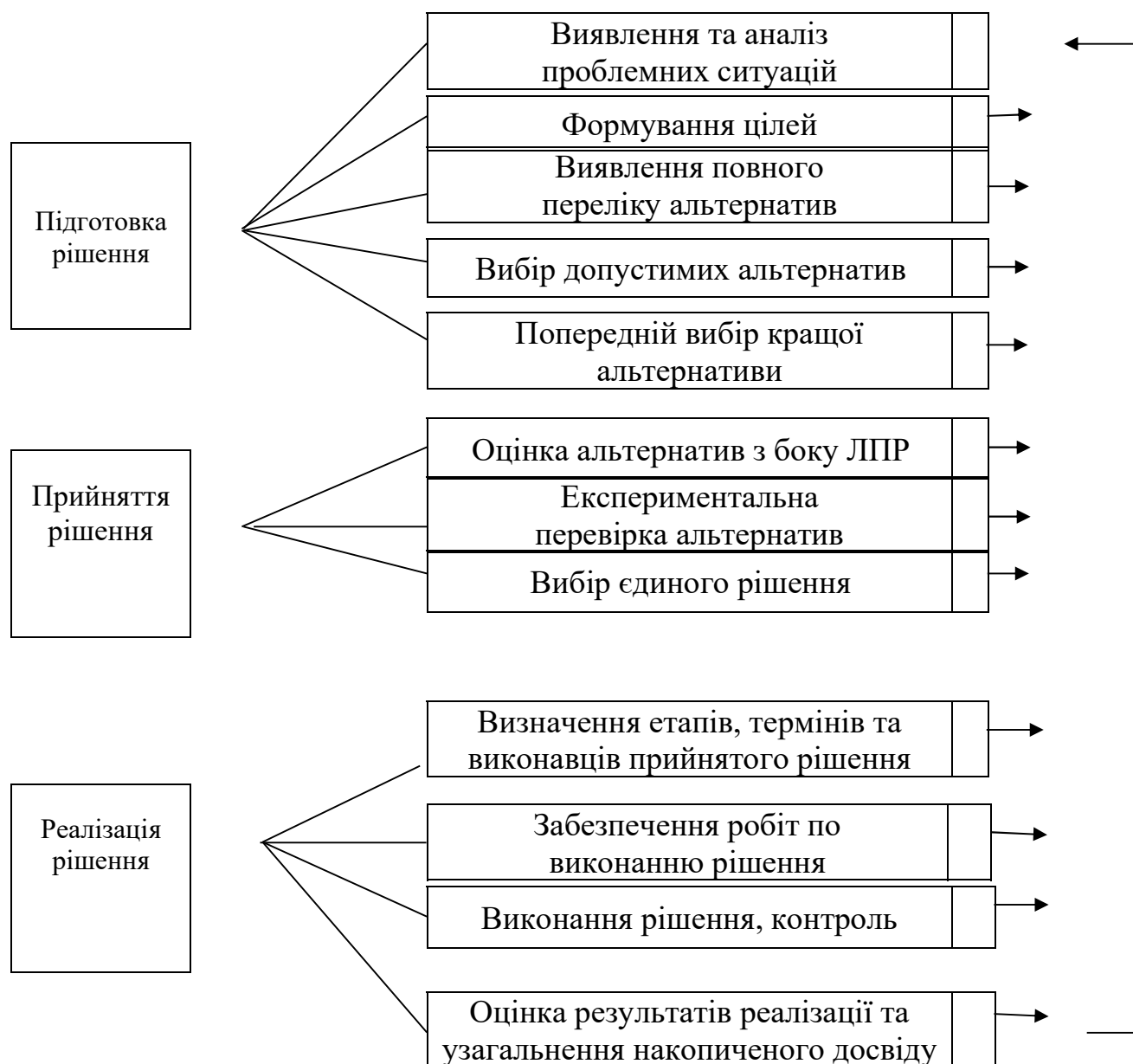


Рисунок 1.3 – Етапи вироблення та реалізації управлінських рішень

Одержувана інформація про ситуацію повинна бути достовірною та досить повною. Недостовірна або недостатньо повна інформація може привести до прийняття помилкових і неефективних рішень. Однак не менші труднощі виникають і при наявності надлишкової інформації, оскільки виникає проблема добору інформації, що дійсно представляє інтерес ефективного рішення і його впливу.

Прийняття рішень здійснюється на основі моделювання, станів системи і її рухів на базі отриманої релевантної інформації, перевірки і її оцінки.

Отримана інформація й аналіз ситуації, у першу чергу, повинні бути спрямовані на виявлення необхідності ухвалення рішення, тобто потрібно з метою задоволення будь-яких потреб змінювати дійсність, робити деякі дії чи послідовність дій, приводять до бажаного стану. Процес вибору рішення, з технологічної точки зору, можна представити у вигляді послідовності етапів і процедур, що мають між собою прямі та зворотні зв'язки. Розгляд наявних проблем у строгій логічній послідовності, дає можливість плідно об'єднати формальні й евристичні методи у процесі підготовки і прийняття рішень і домагатися більш високої їхньої якості [28, с. 69].

У залежності від того, на яких аспектах у процесі рішення робиться акцент, цей процес можна розділити на окремі етапи, керуючись різними принципами. Розглянемо послідовність дій по цілеспрямованому виборі кращого варіанту з виявленої їхньої безлічі і роль керівника у цьому процесі. Процес реалізується, як правило, шляхом ітеративного (повторюваного) наближення до необхідних результатів і містить ряд етапів (рис. 1.3).

Розглянемо ці етапи.

1. Виявлення й аналіз проблемної ситуації: аналізується вихідна інформація про стан об'єкта дослідження і зовнішнього середовища; визначається місце і роль аналізованих об'єктів і об'єктів більш високого порядку; здійснюється виявлення, структуризація і ранжирування виявлених проблем. Насамперед, визначаються стратегічні напрямки рішення

виявлених проблем для наступного формування цілей. Стратегічні варіанти вирішення виявлених проблем викладаються в сценарії. Сценарій містить попередній розрахунок ресурсів, необхідних для вирішення проблем у рамках різних стратегічних напрямків і реалізації. Кінцевим результатом роботи на першому кроці етапу є виявлення так званих базових, кардинальних проблем, вирішення яких необхідно здійснити в першу чергу, ранжирування цих проблем і вибір стратегічного напрямку їхнього вирішення з попередньою ресурсною оцінкою (кінець етапу).

2. Формування цілей. Даний етап характерний визначенням і встановленням цілей вирішення кардинальних проблем. На практиці використовуються різні способи завдання цілей: від простого переліку до побудови графа (дерева) цілей з характеристиками їхніх пріоритетів. Мета повинна мати чіткі формулювання та кількісні характеристики, по яких можна судити про ступінь її досягнення.

3. Виявлення повного переліку альтернатив. На цьому етапі визначається як найбільш повна сукупність варіантів (способів, засобів) досягнення цілей (кінець етапу).

4. Вибір припустимих альтернатив. Виявлені альтернативи треба “пропустити” через “фільтр” різних обмежень (ресурсних, юридичних, соціальних, морально-етичних тощо). Кінцевим результатом робіт на даному кроці є безліч альтернатив, що задовольняють прийняті обмеження.

5. Попередній вибір кращої альтернативи. Проводиться аналіз припустимих альтернатив з погляду досягнення поставлених цілей, витрат ресурсів, відповідності конкретним умовам реалізації альтернатив. При вирішенні досить складних завдань на основі кількісних розрахунків найчастіше важко виробити однозначні рекомендації про перевагу однієї альтернативи над всіма іншими. Можливе виділення групи кращих альтернатив. Кінцівка етапу характеризується винесенням судження про перевагу альтернативи, що і передається ЛПР.

6. Оцінка альтернатив з боку ЛПР. Роблячи висновок, ЛПР може взяти до уваги додаткові дані, невраховані системними аналітиками. Таким чином, спільне використання інтуїції, досвіду та методів аналізу (аналіз виконується фахівцями) дає можливість найбільш повно врахувати всі аспекти розв'язуваної проблеми. Власне кажучи, результати аналізу варто розглядати як один з видів інформації для ЛПР при ухваленні рішення. Судження ЛПР є кінцевим результатом на даному етапі.

7. Експериментальна перевірка альтернатив. У випадках, якщо ЛПР утрудняються в остаточному виборі найкращої альтернативи, і при цьому маються відповідні можливості (час, гроші, здійсненність) виробляється експериментальна перевірка двох-трьох найбільш кращих альтернатив. Але такий підхід характерний у прийнятті рішень далеко не у всіх областях науково-технічної і тим більше, економічної діяльності, у якій найчастіше просто неможливо виконати експеримент. Кінцевим результатом етапу є одержання додаткової інформації. При неможливості одержання такий процес розробки рішення виключає даний етап.

8. Вибір єдиного рішення. ЛПР приймає єдине рішення. Якщо експериментальної перевірки нема, то шостий і восьмий етапи сполучаються.

9. Визначення етапів, термінів і виконавців прийнятого рішення. На цьому етапі прийняте рішення поділяється на складені компоненти, що мають конкретну тимчасову, кількісну й адресну прив'язку. Кінцевим результатом процедури є одержання відповідей на питання: “Що робити? Де робити? Кому робити? Коли робити? З ким робити? У якій послідовності робити?” тощо.

10. Забезпечення робіт з виконання рішення. При цьому, здійснюються наступні заходи: доведення завдань до виконавця, забезпечення виконавців усім необхідним, вибір раціональних методів роботи, підбір і навчання кадрів, роз'яснення виконавцям цілей рішення і їхньої конкретної ролі в його реалізації, визначення методів стимулювання ефективного виконання завдань.

11. Виконання рішень і контроль. Здійснюється оперативний контроль реалізації прийнятого рішення, усуваються відхилення від шляхів реалізації і вносяться в разі потреби потрібні корективи. Кінцевим результатом на даному кроці є виконане рішення, тобто досягнення мети у встановлений термін і в межах відпущених ресурсів.

22. Оцінка результатів і узагальнення накопиченого досвіду. Виробляється оцінка фактично отриманого результату в порівнянні з поставленою метою, аналіз реалізованого рішення для узагальнення, нагромадження досвіду і подальшого його застосування. На цьому і закінчується весь процес підготовки, прийняття і реалізації рішення [28, с. 70-71].

Обґрунтувати та вирішити проблему з першого разу рідко вдається. Зміна в допустимих межах раніше сформульованих цілей дає можливість істотно підвищити ефективність рішення шляхом використання більш діючих засобів її досягнення. З цією метою передбачене повернення з будь-якого етапу (кроку) представленої на рис. 1.3 схеми до будь-якого попереднього.

Таким чином, процес носить ітеративний характер, тому в ході роботи необхідно виявляти гнучкість при виникненні нових факторів і ситуацій, внаслідок чого проводити переоцінку отриманих результатів, а іноді змінювати й ідеї, що лежать в основі рішення. Ці переоцінки не можна вважати даремною витратою часу і праці. Але і не можна постійно змінювати мету і засоби її досягнення, тому що подібні дії не сприяють чіткій спрямованості у діяльності й орієнтації організації.

Для виявлення причин виникнення проблем необхідно зібрати і проаналізувати внутрішню і зовнішню інформацію, прагнучи до її релевантності. Отримана інформація є основою для подальших процедур, тому необхідно домагатися її максимальної точності і відповідності проблемі.

Існує кілька підходів до виявлення проблем удосконалювання керування.

1. Аналізування результатів господарської діяльності організації. Вихідними даними тут є зведення про стан функціонування організації і відповідності цього стану цілям, що визначають напрямок і результати розвитку організації. Для цього аналізують нормативні, директивні, звітні і статистичні дані. Істотним недоліком при цьому підході є необхідність виділення проблем удосконалювання керування з загальної сукупності проблем. Визначення “частки провини” управлінських факторів серед інших дуже складне завдання. І якщо можна його вирішити в першому наближенні, то тільки в результаті спеціальних досліджень, за допомогою різних математичних методів (факторний аналіз, кореляційний, регресивний аналізи тощо), що встановлює залежності між кінцевими результатами і факторами, що їх зумовлюють.

2. Виявлення проблем шляхом експертного опитування керівників і фахівців. Метод широко застосовується на практиці. Експертне опитування виробляється як усередині, так і поза організаціям. При цьому, наприклад, пропонується відповісти на таке питання: “Сформулюйте проблеми, що заважають більш ефективному функціонуванню системи керування”. Питання до фахівців можуть бути поставлені й іншим способом. Головне в постановці питання – відобразити напрямок майбутньої роботи використаних фахівців. У даний час практично будь-яка методика виявлення проблем керування базується на експертному опитуванні керівників і фахівців.

3. Спостереження за виконанням управлінських функцій чи особиста участь у керуванні фахівців-консультантів, що можуть бути запрошені ззовні (консалтингові центри, вузи, НДІ тощо) для вирішення поставлених завдань. Ці люди можуть якийсь час працювати в підрозділах апарату керування, брати участь у нарадах, спостерігати за практикою підготовки і прийняття рішень, складати фотографію робочого дня тощо, на підставі чого вони можуть дати найбільш повну інформацію про недоліки в керуванні на

конкретному підприємстві і розробити заходи щодо їх подолання. Це досить складний, трудомісткий, часто дорогий і тривалий процес, а відсутність фахівців високої кваліфікації в області системного аналізу, відсутність достовірної інформації і тверді вимоги до термінів проведення обстеження, часом, є вирішальними факторами для відмови від застосування цього методу [18, с. 70].

Можливий також такий підхід для виявлення проблем, як метод генерації (вироблення) ідей (“мозковий штурм”, наприклад).

Для виявлення проблем керування найчастіше застосовують другий підхід як найбільш оптимальний. Вихідний список (каталог) виявлених проблем, отриманий тим чи іншим способом, підлягає обробці, в результаті якої проблеми, однакові за змістом, замінюються однією і, таким чином, список “стискується” і перетворюється в неупорядкований список проблем. Такий список може містити і, як правило, містить від декількох штук до сотні різних проблем, що вимагають свого розв’язання.

Проблеми ранжируються по обраному пріоритету з визначенням їхніх логічних взаємозв’язків. Зв’язок проблем розглядають у співвідношенні “причина – наслідок” (незалежні проблеми, що передують проблемам тощо), що розташовують за ієрархічною схемою (графу) [18, с. 72].

1.3. Особливості прийняття управлінських рішень в публічній організації

Особливістю системи державного управління є масштабність і значущість рішень, які стосуються широких верств населення. На існування проблеми вдосконалення державно-управлінської діяльності й, зокрема, прийняття управлінських рішень наголошувалося в майже всіх головних програмних документах України – стратегіях і програмах економічного та соціального розвитку, концепції адміністративної реформи в Україні. Серед основних їх завдань зазначено утвердження нової культури і більш

досконаlih процедур управлінської діяльності, розроблення нової схеми та регламентів прийняття управлінських рішень, а також розроблення механізмів і засобів підвищення ефективності прийняття і реалізації управлінських рішень на вищому, територіальному та місцевих рівнях [34, с. 45].

В. Дзюндзюк дійшов висновку, що в Україні термін "публічні організації" ще не знайшов такого вжитку, як "органи державного управління", "органи влади", "владні структури", хоча він є більш широким та узагальненим. Термін "публічне адміністрування" також не часто вживається – на відміну від "державного сектора управління", "системи державного управління". Під "публічним" слід розуміти такі організації, які створюються державою (владними органами) переважно для досягнення політичних і/або соціальних ідей і які безпосередньо реалізують державну і місцеву політику в різних сферах щодо забезпечення соціальних потреб.

Проблеми прийняття і реалізації управлінських рішень як компонента процесу державного управління в сучасних умовах розвитку України, для яких притаманні поглиблення демократизації, прямування до Європейської інтеграції, є актуальними і досліджуються багатьма вітчизняними вченими, найбільш відомі серед яких О. Амосов, В. Бакуменко, Л. Гордієнко, А. Дегтяр, В. Дзюндзюк, В. Колпаков, М. Лесечко, А. Мельник, Н. Нижник, О. Оболенський, Г. Одінцева та ін.

У 1990-х рр. у багатьох країнах почала впроваджуватися принципово нова модель державного управління, яка мала кілька варіантів, дещо відмінних одна від одної, але однакових за суттю: "публічний менеджмент", "ринкове державне управління", "пост-бюрократична парадигма", "підприємницький уряд" [44, с. 43].

Дослідник К. Худ виділяє такі основні доктрини нового публічного менеджменту:

- фокусування на керуванні і ефективності, а не на політиці;
- дезагрегування публічних бюрократій в агентствах, які б мали справу

одне з одним на споживчій основі;

- використання квазіринків і контрактної системи для стимулювання конкуренції;

- скорочення витрат;

- стиль управління, що, крім іншого, наголошує на кінцевому результаті, обмежених за терміном контрактах, матеріальних стимулах і свободі управління.

Усі варіанти нової моделі державного управління приділяють значно більшу увагу, на відміну від традиційної моделі, досягненню результатів і персональній відповідальності керівників. У них приділяється велика увага чіткому і ясному визначенню організаційних і персональних цілей, що дозволяє встановлювати вимірювальні індикатори якості й ефективності діяльності, оцінювати результативність різних програм, які реалізують організації. Вище керівництво публічними організаціями не розглядається як політично нейтральне стосовно до чинних політиків. Усі вони значною мірою орієнтовані на використання деяких ринкових методів у своїй діяльності і однозначно простежується тенденція до зменшення ступеня та звуження сфери впливу публічних організацій через приватизацію, широке використання зовнішніх підрядників і субпідрядників, проведення тендерів тощо. Нова модель державного управління передбачає перехід від адміністрування до менеджменту [5]. На сьогодні існує різне розуміння понять "менеджмент" і "адміністрування". Англійський термін "менеджмент" не можна однозначно замінити терміном "управління", "адміністрування". Оксфордський словник дає чотири варіанти тлумачення терміну "менеджмент":

- спосіб, манера спілкування з людьми;
- влада і мистецтво управління;
- особливого роду уміння і адміністративні навички;
- орган управління, адміністративна одиниця.

Поняття "менеджмент" відносять до управління соціальними системами і його основними видами: соціально-політичний менеджмент; менеджмент невиробничої сфери; менеджмент виробничої сфери.

У соціальних науках адміністрацією прийнято називати великомасштабну організацію професіональних службовців, основні обов'язки яких полягають у тому, щоб здійснювати політику тих, хто приймає рішення. Адміністрація – це раціональна система або організована структура, основна діяльність якої – кваліфіковане і ефективне використання суспільної політики і яка має достатньо жорстку ієрархію влади. У вузькому розумінні адміністрування означає професіональну діяльність державних чиновників, яка спрямована на здійснення рішень керівництва. У широкому розумінні адміністрування – це не тільки професіональна діяльність чиновників, а і вся система адміністративних інститутів з достатньо суворою ієрархією, завдяки якій відповідальність за виконання державних рішень опускається згори донизу. У даному випадку поняття "адміністрування" відповідає поняттю "адміністративне державне управління".

Державне адміністрування означає скоординовані групові дії в державних справах, а саме:

- пов'язані з трьома гілками влади – законодавчою, виконавчою, судовою і їх взаємодією;
- такі, що мають важливе значення у формуванні державної політики і є частиною політичного процесу;
- значно відрізняються від адміністрування у виробничій і культурній галузях;
- тісно пов'язані з численними соціальними групами і індивідами, які працюють у різних компаніях і організаціях.

Тобто адміністративне управління більше спрямоване на розробку і постановку масштабних і перспективних цілей (організації, галузі, регіону, держави), а менеджмент – на реалізацію поставлених завдань і пошук оптимальних шляхів їх рішення.

В. Дзюндзюк також розглядає терміни "адміністрування" та "менеджмент" з різних точок зору. Одна точка зору полягає в тому, що термін "менеджмент" стосується раціонального підходу щодо процесу ухвалення рішення в організаціях, які традиційно асоціюються з приватним сектором. Менеджери розглядаються як агенти для досягнення організаційних цілей і корпоративного зростання з найбільш ефективним використанням ресурсів. У публічному ж секторі, навпаки, традиційно використовується термін "публічне адміністрування", що розглядається як процес реалізації державних програм і державної політики в різних галузях життєдіяльності суспільства, здійснюваний у суворо визначених законодавчих рамках, при цьому питання ефективності не є першочерговим [44, с. 45].

Інша точка зору полягає в тому, що "менеджмент" і "адміністрування" – це різні терміни, які позначають такий самий вид діяльності, тому управлінські практики з приватного (виробничого) сектора цілком підходять до публічних організацій і навпаки.

Оксфордський словник визначає термін "адміністрування", як "управління справами" чи "спрямування або керівництво виконанням", а "менеджмент" – як "керівництво, контроль стану справ за допомогою чийхось дій". Спеціалізовані словники більш детальні. Так, згідно з ще одним визначенням, адміністрування - це "діяльність, пов'язана з збереженням записів та інформаційною обробкою, діловодством" і "діяльність, пов'язана із застосуванням правил, процедур або політик, зумовлених іншими", а менеджмент там же визначається як "процес або діяльність із виконання завдання, яке забезпечує те, що безліч різноманітних видів діяльності виконується таким чином, що досягається поставлена мета, - особливо завдання створення і забезпечення таких умов, в яких бажані цілі досягаються спільними зусиллями групи людей (що включає і людину, котра здійснює управління)".

З цих різних визначень видно, що адміністрування та менеджмент не є тотожними поняттями. Менеджмент містить у собі адміністрування, але також має на увазі досягнення організацією поставлених цілей з максимальною ефективністю і відповідальність за кінцеві результати. Ці два елементи необов'язково були присутні в традиційній моделі державного управління, яка базується на адмініструванні, де основний акцент робився на процесі, на виконанні правил та інструкцій, на дотриманні процедур, а не на результатах, що характерно для нової моделі державного управління, яка ґрунтується на менеджменті [72, с. 40].

У подальшому особливості прийняття управлінських рішень у публічному адмініструванні будуть розглядатися з урахуванням трансформацій, які відбуваються в суспільстві.

Науковці приділяють термінології велике значення. В. Бакуменко зазначає, що традиційні галузі знань мають понятійний апарат, оформлений у практично завершену цілісну терміносистему (такі терміносистеми, як правило, подаються у вигляді термінологічних словників). Для наукових напрямків, які переживають початковий етап становлення, спеціальний вербальний інструментарій створюється шляхом переосмислення загальноживаних слів (термінологізація), перенесення готових термінів з інших галузей (ретермінологізація), запозичення та калькування іншомовних термінів. На рис. 1.4 наведено категорії та поширені поняття процесу державного управління [44, с. 46].

Прийняття управлінського рішення розглядається як суттєва частина управлінського процесу з послідовними етапами виявлення та діагностування проблемних ситуацій, розробкою альтернатив і вибором однієї з них, що найбільше задовольняє виходу з ситуації, що склалася. Рішення в системі державного управління мають свої особливості.

Вони дуже різноманітні, багаторівневі та мають різну владну силу. Одні з них формуються на рівні вищих і центральних органів державної влади та спрямовані на вирішення найважливіших проблем держави, інші є

проміжними або допоміжними та приймаються на рівні або в межах відповідного апарату.



Рисунок 1.4 – Категорії та поширені поняття процесу державного управління

За рівнями ієрархії системи управління розрізняють управлінські рішення на рівні великих систем, підсистем, окремих елементів системи. За

ступенем складності системи поділяються на великі і складні. До складних систем відносять ті, які побудовані для рішення багатоцільових завдань. В. Бакуменко вважає, що, враховуючи великий спектр дії та різну значимість рішень у системі державного управління, доцільно виділити і застосувати поняття "державні управлінські рішення" для певного класу управлінських рішень, на відміну від багатьох інших рішень у системі державного управління, для яких правомірно використовувати терміни "управлінські рішення" та "рішення".

Основними ознаками державно-управлінських рішень доцільно вважати такі:

- спрямування на вирішення проблем державного рівня;
- прийняття вищими або центральними органами державної влади;
- належність до державно-управлінських відносин (є їх складовими елементами);
- оформлення у вигляді законодавчих та інших нормативно-правових актів, політичних рішень (доктрини, стратегії, концепції, державний бюджет), програмно-цільових документів (програм, проектів, сценаріїв, планів), організаційно-розпорядчих рішень (розпоряджень, доручень, тощо);
- формування на їх основі державно-управлінських впливів;
- обов'язковість для виконання всіма передбаченими в них особами, організаціями, установами, органами державної влади;
- першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами [44, с. 48].

Таким чином, під класом державно-управлінських рішень слід розуміти всі управлінські рішення з наведеними вище ознаками, що приймають вищі та центральні органи державної влади (їх керівники) з метою визначення та реалізації державних цілей, стратегії їх досягнення, основних функцій держави, державної політики, організації державної влади, а також вирішення інших проблем державного рівня [72, с. 43].

У менеджменті існує майже класична модель управлінської функції "прийняття рішень". Російський учений Б. Литвак вважає, що роль прийняття управлінського рішення у процесі управління надто важлива, і тому необхідно приділяти увагу технології прийняття управлінського рішення. Основні етапи розробки управлінського рішення наведено на рис. 1.5 [105, с. 55].



Рисунок 1.5 – Основні етапи розробки управлінських впливів

При прийнятті управлінського рішення в публічному адмініструванні необхідно враховувати такі особливості.

1. Вибір цілей є найбільш важливим і складним завданням управлінської діяльності для держави, яка є складною, багатоконтурною, нелінійною суспільною системою зі зворотнім зв'язком, а одночасно й відкритою, динамічною, імовірнісною системою. Як зазначила Н. Нижник, важливо побудувати дерево цілей державного управління, в якому були б цілі стратегічні, оперативні і тактичні, кінцеві і проміжні, загальні і локальні, віддалені і близькі, які б безпосередньо узгоджувалися, поєднувалися та становили певну логічну цілісність. Важливо також їх з'єднати із засобами, ресурсами, методами і формами їх реалізації [72, с. 50].

Державно-управлінські рішення необхідно розглядати як найважливіші з їх видів, тому, що серед першочергових завдань є не тільки врахування притаманної суб'єкту управління (державній владі) системи цінностей, а й розуміння ситуації, процесів розвитку та прагнень об'єкта управління (суспільства), розуміння його сучасного стану та тенденцій розвитку.

Програмно-цільові управлінські рішення є найпоширенішою формою спрямування ресурсів держави на вирішення актуальних проблем їх розвитку. Під ними розуміють концепції, програми та проекти на різних рівнях управління (міждержавні, національні, державні, міжрегіональні, регіональні, міжгалузеві, галузеві, місцеві), а також рішення щодо їх систематизації. Систематизацію здійснюють шляхом упорядкування відбору концепцій, програм і проектів згідно з "деревом цілей" держави, які визначають стратегію її розвитку в певний момент часу.

2. Процеси державного управління в різних сферах діяльності відповідно до визначених стратегій політик і тактик потребують установлення чітких правил процедур та обмежень, що, як правило, досягається застосуванням законів і підзаконних нормативно-правових актів. У свою чергу, останні повинні бути гармонізованими як між собою, так і з міжнародним правом, а в комплексі створювати сприятливе нормативно-правове поле діяльності в різних сферах суспільної діяльності. Нормативно-правові рішення приймаються відповідними органами державної влади України в межах законодавчо визначеної компетенції. Важливими критеріями рівня демократичності в суспільстві є прозорість і суспільна доцільність таких рішень, що значною мірою забезпечується певними процедурами їх прийняття. Основною рисою всіх цих процедур є колегіальна професійна багатоетапна експертиза з наступними доповненнями та корекцією рішень, що приймаються. Існують певні обмеження під час підготовки та прийняття нормативно-правових рішень. Такі рішення не повинні суперечити Конституції та чинному законодавству України, вони мають бути погоджені з усіма суб'єктами нормотворчих повноважень у разі

спільної їх підготовки. Нормативно-правовий акт (Закон України, постанова Верховної Ради України, Указ Президента України, постанова Кабінету Міністрів України, наказ центрального органу виконавчої влади), що є основною формою нормативно-правових рішень, може бути прийнятим тільки тим органом управління, який має на це відповідні повноваження.

3. Політичні рішення також є особливістю публічного адміністрування. Політичний чинник пов'язаний з процесами отримання, утримання, передачі влади, боротьби за неї, а також розробкою і реалізацією державної політики.

4. Як зазначає А. Десяр, сучасному станові публічного адміністрування в Україні притаманні певні особливості, що ускладнюють прийняття управлінських рішень, що передусім пов'язано з реформуванням суспільних відносин на фоні помітного зниження рівня життя значної частини населення, певної втрати владою довіри. Існують об'єктивні причини зниження рівня управлінських рішень у зв'язку з проблемами недостатнього ресурсного (кадрового, інформаційного, фінансового, матеріально-технічного) та науково-методичного забезпечення органів влади [51, с. 523-524].

Вищевикладене дає підставу зробити висновок, що прийняття управлінських рішень у публічному адмініструванні мають певні особливості. Існує велика кількість політичних, економічних, соціальних факторів, які впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Висновки до першого розділу

У першому розділі магістерської роботи розглянуто теоретичні засади дослідження системи прийняття управлінських рішень в публічній організації. Також було визначено зміст та чинники забезпечення системи прийняття управлінських рішень в публічній організації. Зокрема розкрито зміст та чинники забезпечення управлінських процесів на підприємстві. Управлінський процес є основною ділянкою роботи менеджера. Загалом

управлінський цикл зводиться до формули “ціль – результат – ціль”. У свою чергу, його можна поділити на три підцикли: поява інформації; накопичення (концентрація) інформації; перетворення інформації на рішення. Усі типи рішень, які приймає менеджер, мають безпосередній зв’язок із ризиком та невизначеністю. Процес реалізації управлінських рішень загалом складається з таких основних етапів: визначення цілей; виявлення проблеми; одержання необхідної інформації; розгляду можливих альтернативних рішень; прийняття рішення; розроблення заходів на виконання рішення; розподілу відповідальності серед працюючих; оцінки прийнятого рішення.

Подано типологію управлінських процесів у діяльності організації. Вибір методу розв’язання проблеми впливає на перелік етапів і процедур технологічного процесу пошуку рішення. Так, з позиції системотехніки (науки про способи прийняття рішень в людино-машинних системах) етапи розв’язання проблеми включають: уточнення задачі і вибір цілей; перелік або розробка альтернатив; аналіз альтернатив; вибір найкращого рішення; надання результатів. Кінцевою метою будь-яких управлінських рішень є, як правило, збільшення маси та норми прибутку за рахунок підвищення конкурентоспроможності товарів (продукції, робіт, послуг), розширення ринку збуту та забезпечення стійкого функціонування організації. Іншими словами, покращання фінансового стану організації можна досягти за рахунок підвищення якості (чим вона вища, тим вища ціна), реалізації політики ресурсозбереження, збільшення або оптимізації програми випуску конкурентоспроможних товарів, послуг, організаційно-технічного та соціального розвитку.

Виявлено особливості прийняття управлінських рішень в публічній організації. Особливістю системи державного управління є масштабність і значущість рішень, які стосуються широких верств населення. На існування проблеми вдосконалення державно-управлінської діяльності й, зокрема, прийняття управлінських рішень наголошувалося в майже всіх головних програмних документах України – стратегіях і програмах економічного та

соціального розвитку, концепції адміністративної реформи в Україні. Усі варіанти нової моделі державного управління приділяють значно більшу увагу, на відміну від традиційної моделі, досягненню результатів і персональній відповідальності керівників. У них приділяється велика увага чіткому і ясному визначенню організаційних і персональних цілей, що дозволяє встановлювати вимірювальні індикатори якості й ефективності діяльності, оцінювати результативність різних програм, які реалізують організації. Вище керівництво публічними організаціями не розглядається як політично нейтральне стосовно до чинних політиків. Усі вони значною мірою орієнтовані на використання деяких ринкових методів у своїй діяльності і однозначно простежується тенденція до зменшення та звуження сфери впливу публічних організацій через приватизацію, широке використання зовнішніх підрядників і субпідрядників, проведення тендерів тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ВЕЛИКОХОДАЧКІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-управлінська характеристика Великоходачківської сільської ради

Об'єктом дослідження магістерської роботи є Великоходачківська сільська рада, яка є адміністративно-територіальною одиницею та органом місцевого самоврядування у Козівському районі Тернопільської області.

Вид діяльності – 84.11 Державне управління загального характеру. Великоходачківська сільська рада є виконавчим органом Козівської районної ради.

Сільська рада має ряд повноважень перед Козівською районною радою:

1. Повноваження у сфері соціально-економічного та культурного розвитку, планування та обліку. До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать власні (самоврядні) повноваження підготовка програм соціально-економічного та культурного розвитку сіл, селищ, міст, цільових програм з інших питань самоврядування, подання їх на затвердження ради, організація їх виконання подання раді звітів про хід і результати виконання цих програм:

- подає раді звіти про хід і результати виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку сіл, селищ, міст, цільових програм з інших питань самоврядування;

- здійснює підготовку програм соціально-економічного та культурного розвитку сіл, селищ, міст, цільових програм з інших питань самоврядування;

- подання на затвердження ради програм соціально-економічного та культурного розвитку сіл, селищ, міст, цільових програм з інших питань самоврядування;

- організує виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку сіл, селищ, міст, цільових програм з інших питань самоврядування;

2. Повноваження у сфері соціально-економічного та культурного розвитку, планування та обліку. До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать делеговані повноваження участь у здійсненні державної регуляторної політики в межах та у спосіб, встановлені Законом України "Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності" – бере участь у здійсненні державної регуляторної політики.

3. Повноваження у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища. До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать власні (самоврядні) повноваження підготовка і внесення на розгляд ради пропозицій щодо прийняття рішень про організацію територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення та інших територій, що підлягають особливій охороні внесення пропозицій до відповідних державних органів про оголошення природних та інших об'єктів, що мають екологічну, історичну, культурну або наукову цінність, пам'ятками природи, історії або культури, які охороняються законом, підготовка і внесення на розгляд ради пропозицій щодо прийняття рішень про оголошення в місцях масового розмноження та вирощування потомства дикими тваринами "сезону тиші" з обмеженням господарської діяльності та добуванням об'єктів тваринного світу:

- вносить до відповідних державних органів пропозиції про оголошення природних та інших об'єктів, що мають екологічну, історичну, культурну або наукову цінність, пам'ятками природи, історії або культури, які охороняються законом, підготовка і внесення на розгляд ради пропозицій щодо прийняття рішень про оголошення в місцях масового розмноження та

вищого рівня виховання потомства дикими тваринами "сезону тиші" з обмеженням господарської діяльності та добуванням об'єктів тваринного світу;

- здійснює підготовку, внесення на розгляд ради пропозицій щодо прийняття рішень про організацію територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення та інших територій, що підлягають особливій охороні

4. Повноваження у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища. До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать власні (самоврядні) повноваження справляння плати за землю – справляє плату за землю.

5. Повноваження у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища. До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать власні (самоврядні) повноваження делеговані повноваження погодження клопотань про надання дозволу на спеціальне використання природних ресурсів загальнодержавного значення – здійснює погодження клопотань про надання дозволу на спеціальне використання природних ресурсів загальнодержавного значення.

6. Повноваження у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища. До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать власні (самоврядні) повноваження делеговані повноваження вирішення земельних спорів у порядку, встановленому законом – вирішує земельні спори.

7. Повноваження у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища. До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать власні (самоврядні) повноваження делеговані повноваження визначення території для розміщення відходів відповідно до законодавства – визначає території для розміщення відходів.

8. Повноваження у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища. До відання виконавчих органів

сільських, селищних, міських рад належать власні (самоврядні) повноваження делеговані повноваження підготовка висновків щодо надання або вилучення в установленому законом порядку земельних ділянок, що проводиться органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування – готує висновки щодо надання або вилучення земельних ділянок що проводиться органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.

9. Повноваження у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища. До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать власні (самоврядні) повноваження делеговані повноваження організація і здійснення землеустрою, погодження проектів землеустрою:

- здійснює організацію, здійснення землеустрою;
- здійснює погодження проектів землеустрою.

10. Повноваження у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища. До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать власні (самоврядні) повноваження делеговані повноваження створення та забезпечення функціонування місцевих екологічних автоматизованих інформаційно-аналітичних систем, які є складовою мережі загальнодержавної екологічної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи забезпечення доступу до екологічної інформації – створює, забезпечує функціонування місцевих екологічних автоматизованих інформаційно-аналітичних систем, які є складовою мережі загальнодержавної екологічної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи забезпечення доступу до екологічної інформації.

11. До відання виконавчих органів міських (за винятком міст районного значення) рад, крім повноважень, зазначених у пункті "б" частини першої цієї статті, належить координація на відповідній території діяльності спеціально уповноважених державних органів управління з охорони природи

– здійснює координацію на відповідній території діяльності спеціально уповноважених державних органів управління з охорони природи.

Досліджувана нами адміністративно-територіальна одиниця має типово сільськогосподарський характер, проте її розташування по сусідству з Тернополем (а завдяки цьому – чудове транспортне сполучення: дороги державного та міжнародного значення, аеропорт) у майбутньому може зробити Великоходачківську сільську раду привабливою для інвесторів.

На території сільської ради діє кілька роботодавців з приватної сфери – сільськогосподарські підприємства. Економічна активність мешканців охоплює багато напрямків: робота у сусідньому Тернополі, робота у сільськогосподарському секторі та робота у місцевих закладах сфери торгівлі та послуг. Окрім того, значним джерелом доходів є робота за кордоном (значною мірою – молодь).

Сільську раду населяє близько 1,392 тис. мешканців, у т. ч. близько 18% – особи до 18 років, а 19% – люди у віці від 51 року і старші. Протягом останніх років можна спостерігати збільшення кількості осіб пенсійного віку, що свідчить про поступове старіння суспільства.

Сільська рада має мережу громадських об'єктів, яка значно більш розвинута, ніж це необхідно для задоволення потреб такої відносно невеликої кількості мешканців. В основному це стосується школи, закладу культури. Оптимізація мережі та послуг видається одним із найважливіших викликів, які стоять перед сільською радою. Проте реалізація цих процесів не буде легкою з огляду на суспільне невдоволення рішеннями, що зменшують кількість об'єктів громадського користування. Кошти, що витрачаються на утримання освітніх і культурних закладів обмежують можливості інвестування у розвиток сільської ради.

Освітні послуги повністю надаються сільською радою, а не районом. Вони полягають в навчанні дітей у дитячому дошкільному закладі та школі I-III ступеня. Сільська рада утримує одну школу. Ці два освітницькі заклади, з

огляду на кількість дітей дошкільного та шкільного віку, у кілька разів перевищують можливості сільської ради.

Сільська рада має відносно велику школу, яку навіть попри можливі інвестиції не зможе забезпечити належного комфорту та хорошого життєвого старту дітям – вона повинні стати філією більших шкіл або її потрібно ліквідувати, як освітній заклад. Це піде лише на користь дітям. Зрозуміло, що це складний процес для мешканців, але утримання “через силу” таких шкіл тільки шкодить молодому поколінню. Приміщення ліквідованих шкіл слід передати для виконання інших соціальних функцій (наприклад, центри місцевої активності), щоб не втрачати, мабуть, останні культуро-творчі інституції у цих населених пунктах.

Сільська рада, з огляду на розташування на межі з Тернополем, повинна дбати про якість освітньої інфраструктури та рівень навчання, оскільки наражається на "втечу" дітей та молоді до шкіл в обласному центрі, що часто відбувається у приміських сільська радах. Зараз ця проблема не є дуже помітною: влада оцінює, що близько 20-25 учнів з її населених пунктів навчається у школах в Тернополі, це виникає в основному завдяки додатному сальдо міграції (люди переселяються з Тернополя у приміську зону, але діти залишаються у старих школах в місті).

Найбільшою екологічною проблемою сільської ради є практично відсутня система очищення стічних вод та каналізації. Каналізаційна мережа наявна тільки у кількоповерхових будинках-котеджах у с. Великий Ходачків, та невеликій частині приватних домогосподарств. На решті території сільської ради каналізація відсутня. До інших екологічних проблем сільської ради належить агресивне ведення сільського господарства (хімікати негативно впливають на флору та фауну, поверхневі та ґрунтові води).

На території Великоходачківської сільської ради активно діє громадська організація, яка найчастіше має вузьку спеціалізацію. Громадська організація села має у своєму підпорядкуванні спортивну громадську організацію, яка утримує футбольну команду, організовує різні спортивні

змагання та свята. Також діють організації, що об'єднують певні соціальні групи, наприклад, рибалок, ветеранів, підприємців.

Великоходачківська сільська рада перейняла від району практично усі компетенції, які передбачає адміністративно-територіальна реформа. З цією метою був реорганізований апарат сільської ради: створено відповідні відділи, що реалізують окремі компетенції, та частково надано їх старостам. Активність сільської влади повинна зосереджуватись на інвестиціях у комунальну сферу, що покращить якість життя мешканців: мережі водопостачання та каналізації, очисні споруди, дороги місцевого значення, громадські будинки.

Політика місцевої влади (доречно налаштована на інтеграцію) спрямована насамперед на реалізацію інвестицій у населеному пункті, а вже потім – на краще розвинений адміністративний центр. Це провокує спротив мешканців Великого Ходачкова, що протестують проти витрачання коштів, що надійшли з їхнього села, на розвиток комунального господарства. Отже, необхідна подальша інтеграція мешканців не навколо свого власного села, а на створення територіальної об'єднаної громади.

Жінки у Великоходачківській сільській раді виконують важливі соціальні функції: в основному на керівних посадах у виконкомі, закладах освіти і культури тощо. Найчастіше вони поєднують професійну діяльність з сімейним життям, вихованням дітей. Деякі з жінок є активними підприємцями.

Протягом січня 2018 р. у сільській раді було проведено соціологічне дослідження у формі анкетування. У межах даного дослідження у домогосподарствах у були заповнені анкети, які допомогли з'ясувати основні проблеми у різних сферах життя села. Результати анкетування показують, що найбільшими досягненнями сільської ради є:

- доступність дитячого садочку;
- вивезення сміття із домогосподарств;
- доступність школи;

- якість навчання у дитячому садочку;
- доступність Інтернету;
- доступність дитячих майданчиків;
- можливість участі у спортивних заходах;
- можливість брати участь у культурному житті;
- наявність транспортного сполучення між різними населеними пунктами;
- якість питної води;
- допомога, що надається сільською радою особам, що перебувають у важких матеріальних умовах;
- наявність природи;
- можливість скористатися послугами громадського транспорту;
- зацікавленість установ сільської ради проблемами осіб похилого віку;
- чистота повітря.

Найважливіші проблеми у сільській раді, на які вказали мешканці:

- у сфері освіти: якість послуг у закладі позашкільної освіти; доступність закладу позашкільної освіти; доступність позаурочних занять у школі; якість позаурочних занять у школі; доступність різноманітних форм цікавого дозвілля для дітей та молоді;
- у сфері економіки: доступність робочих місць; діяльність організацій підтримки бізнесу; можливість заснування власного бізнесу;
- у сфері екології: чистота річки, озера, водойм; догляд державних установ за станом навколишнього середовища; можливість сортування сміття; стан каналізаційних мереж;
- у сфері транспорту та дорожнього покриття: придатність доріг для пішоходів; безпека на дорогах; стан доріг; якість громадського транспорту;
- у соціальній сфері: пристосованість громадських будівель до потреб осіб з особливими потребами; діяльність аптеки; можливість користуватися послугами по догляду, фінансованими сільською радою;

- у сфері культури: доступність місць, в яких дорослі можуть проводити свій вільний час поза домом.

Відповідно до результатів анкетування, влада сільської ради, у першу чергу, повинна займатися наступними питаннями: медицина; дорожня інфраструктура; соціальна допомога; освіта; чистота вулиць та громадських місць.

Населення працездатного віку зайняте у різних сферах діяльності: промисловість, сільське господарство та сфера надання послуг. У сільській раді є люди, які мають вищу освіту, здобуту як у провідних вузах України, так і за її межами.

У нижче поданій табл. 2.1 показано загальну характеристику Великоходачківської сільської ради за 2019 р.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика Великоходачківської сільської ради станом на 1 січня 2019 р.

№ п/п	Найменування показника	Числове значення
1.	Чисельність населення станом на 1 січня 2019 р.	1392
2.	Густота, осіб/км ²	1 397,59
3.	Кількість депутатів сільської ради, осіб	18
3.	Площа сільської ради, км ²	0,996
4.	Площа території спроможної територіальної сільської ради, км ²	142,0
5.	Кількість закладів, що утримуються за рахунок бюджету органів місцевого самоврядування	
	у тому числі:	
	- загальноосвітніх навчальних закладів I-III ступеня	1
	- дошкільних навчальних закладів	1
	- закладів культури	1
	- закладів фізичної культури	1

Як бачимо з табл. 2.1, на території Великоходачківської сільської ради станом на 1 січня 2019 р. знаходиться загальноосвітній навчальний заклад I-III ступенів, а також дошкільний навчальний заклад.

На виконання ст. 7 Конституції, якою в Україні визнане та гарантоване місцеве самоврядування, 21 травня 1997 р. прийнято Закон "Про місцеве самоврядування в Україні". Конституційні основи місцевого самоврядування конкретизовані у вказаному Законі, який уточнив поняття місцевого самоврядування, наблизивши його до вимог європейської хартії місцевого самоврядування, визначивши його не лише як право територіальної сільської ради самостійно вирішувати питання місцевого значення, а й як реальну здатність вирішувати такі питання.

Органи місцевого самоврядування є юридичними особами, які наділяються власними повноваженнями, в межах яких діють самостійно і несуть відповідальність за свою діяльність. Крім того, органам місцевого самоврядування можуть надаватися окремі повноваження органів виконавчої влади, у здійсненні яких вони є підконтрольними відповідним органом виконавчої влади.

Вирішальне значення для забезпечення функціонування місцевого самоврядування має матеріально-фінансова основа їхньої діяльності, яка включає згідно з чинним законодавством рухоме та нерухоме майно, грошові засоби, землю та інші природні ресурси. На сьогоднішній день існує також чимало проблем у досягненні матеріальної незалежності територіальних громад. Зараз наявна державна форма власності це багато об'єктів, які перебувають у віданні органів місцевого самоврядування. Також не оформлений законодавчо на належному рівні правовий статус комунальної власності, яка є економічним фундаментом місцевого самоврядування.

Необхідно відмітити, що матеріально-фінансова самостійність є необхідною умовою втілення всіх інших принципів місцевого самоврядування. Серед принципів функціонування місцевого самоврядування, визначених Законом "Про місцеве самоврядування в Україні", особливої значимості набуває принцип правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності місцевого самоврядування. Також цим Законом визначається фінансова незалежність місцевого самоврядування, це:

- самостійність розробки, розгляду, затвердження та виконання місцевих бюджетів і внесення змін до місцевих бюджетів ;
- встановлення місцевих податків та зборів, та надання пільг за ними;
- випуск місцевих позик, лотерей та інших цінних паперів;
- отримання позик з інших місцевих бюджетів та інших джерел;
- розміщення належних органом місцевого самоврядування коштів у банках, отримання відсотків, зарахування їх до доходів місцевих бюджетів;
- розпорядження комунальним майном;
- встановлення у порядку й у межах, визначених законодавством тарифів на послуги, які надаються підприємствам та організаціям комунальної власності;
- право на створення комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ.

Сільська рада є об'єднанням місцевого самоврядування, яке визначає повноваження та роль місцевих посадових осіб виконавчої влади. Сільська рада є юридичною особою.

До компетенції сільської ради належать питання, що вирішуються на пленарних засіданнях (рис. 2.1).

Для втілення у життя всіх програм та заходів, які проводяться за бюджетні кошти, сільським радам виділяються бюджетні асигнування. Тому, функціонування сільських рад неможливе без їх раціонального та достатнього фінансового забезпечення. Фінансування із бюджету – це перерахування коштів на рахунки розпорядників бюджетних коштів (особові, реєстраційні, спеціальні реєстраційні, поточні) з казначейського рахунка (або рахунка відповідного бюджету), що відкрито у банківських установах і в органах казначейства у межах, визначених у фінансових планах та кошторисах і затверджених у бюджет.

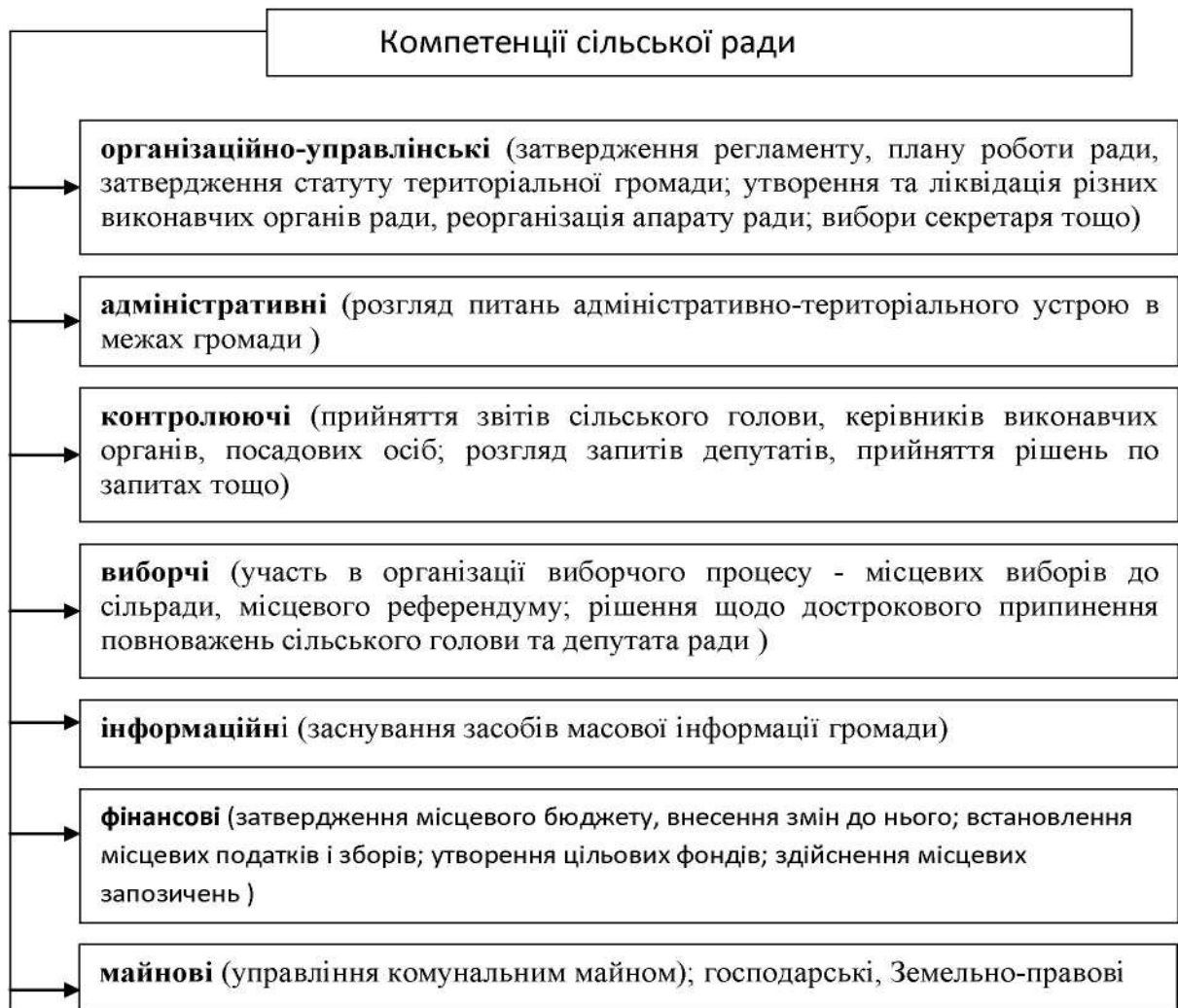


Рисунок 2.1 – Компетенції сільської ради

Сутності бюджетного фінансування можна визначити те, що йому властиві наступні ознаки:

- бюджетне фінансування є формою фінансування видатків бюджету;
- його зміст проявляється у безповоротному наданні бюджетних коштів юридичним і фізичним особам;
- надання цих коштів здійснюється на проведення заходів, передбачених бюджетом;
- перелік цих заходів відповідає функціям держави;
- бюджетне фінансування з боку держави є формою бюджетного механізму, а з боку суб'єктів господарювання – однією з форм фінансового забезпечення.

Апарат управління сільської ради складається із: сільського голови, секретаря, першого заступник сільського голови, заступника сільського голови, керуючого справами та ін. У табл. 2.2 відображено склад апарату управління Великоходачківської сільської ради.

Таблиця 2.2 – Склад апарату управління Великоходачківської сільської ради

№ п/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних одиниць
1.	Голова сільської ради	1
2.	Секретар сільської ради	1
3.	Головний бухгалтер	1
4.	Землевпорядник	1
5.	Начальник ВОС	1
6.	Технічний працівник	6

На сьогодні спостерігається тенденція до збільшення кількості малих та середніх підприємств на 10 тис. осіб наявного населення.

Основні види господарської діяльності, що проводяться на території Великоходачківської сільської ради:

- вантажний автомобільний транспорт;
- роздрібна торгівля пальним;
- роздрібна торгівля;
- оптова торгівля;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого майна;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- комплексне обслуговування об'єктів;
- діяльність закладів ресторанного господарства, надання послуг;
- комп'ютерне обслуговування.

У межах виконання сільської програми соціально-економічного та культурного розвитку села Великий Ходачків за рахунок місцевого бюджету та благодійних коштів проведено наступний комплекс робіт:

- відремонтовано сільський будинок культури: на енергозберігаючі замінено старі вікна, оновлено систему опалення, підлогу, придбано нове сценічне обладнання, відновлено роботу системи каналізації;

- реконструйовано і технічно обладнано дошкільний дитячий заклад – садок, який до цього не працював 14 років поспіль.

- у Великоходачківській ЗОШ I-II ступенів проведено капітальний ремонт. У трьох класних кімнатах, відремонтовано та відновлено роботу спортивного залу для трудового навчання, на шкільному подвір'ї встановлено бруківку, штучне освітлення, оновлено столове обладнання, внутрішню вбиральню;

- відремонтовано адміністративне приміщення сільської ради;

- територія с. Великий Ходачків фактично повністю забезпечена вуличним освітленням;

- здійснено належний капітальний ремонт доріг, покладено нові траси з асфальтованим покриттям від м. Тернополя у село протяжністю 15 км;

- збудовано 2 дитячих майданчики у селі, дві авто-зупинки.

- розроблено та затверджено у встановленому законом порядку генеральний план населеного пункту села Великий Ходачків, розроблено та затверджено нормативно-грошову оцінку землі.

2.2. Аналізування управління фінансами публічної організації

Сільським радам законом можуть надаватися окремі повноваження органів виконавчої влади. При цьому держава фінансує здійснення таких повноважень у повному обсязі за рахунок коштів Державного бюджету України або шляхом віднесення до місцевого бюджету в установленому законом порядку окремих загальнодержавних податків, передає органам

місцевого самоврядування відповідні об'єкти державної власності. Сільські ради у межах повноважень, визначених законом, приймають рішення, які є обов'язковими до виконання на відповідній території.

Бюджетний кодекс України встановив тісний зв'язок між місцевим самоврядуванням і його фінансовою базою, підкресливши значення сіл, селищ, міст як основи місцевого самоврядування і вивів за межі бюджетів місцевого самоврядування бюджети всіх вищих ланок. Це має певне понятійне значення і для місцевих податків та зборів, які в такому разі не можна називати доходами місцевого самоврядування – вони є доходами всіх місцевих бюджетів, як це впливає з їх назви – “місцеві”.

Мета фінансової діяльності сільських рад зумовлена їх фінансовими потребами та досягається лише через покриття всіх фінансових витрат. Це передбачає: по-перше, збір грошових коштів у свої фінансові фонди; по-друге, розподіл їх відповідно до потреб на основі конкуренції місцевих пріоритетів; по-третє, безпосереднє використання зібраних грошових коштів для реалізації завдань сільських рад. Останні мають можливість забезпечувати себе коштами, використовуючи прерогативи публічної влади, зокрема, примус, що є їх виключним привілеєм. Ідеться, зокрема, про місцеві податки та збори, неподаткові платежі, штрафи, повернення наданих позик, прибутки від комунального майна та окремих видів діяльності, а також суми місцевих позик.

Сьогодні існують публічні за своєї природою, але недержавні за формою власності фонди коштів сільських рад. Відповідно, відбувся перегляд розподілу повноважень між державою та органами місцевого самоврядування. Одна з найважливіших умов побудови демократичної держави – фінансова незалежність сільських рад. Рівень фінансової незалежності сільських рад характеризує незалежність держави в цілому, потенційні можливості її економічного розвитку, рівень демократичних прав і свобод громадян. Держава бере участь у формуванні доходів органів місцевого самоврядування, у тому числі, й сільських рад рекреаційних

територій, фінансово підтримує їх. Витрати органів місцевого самоврядування, й сільських рад рекреаційних територій, що виникають унаслідок рішень органів державної влади, компенсуються державою.

Органи місцевого самоврядування, як і органи державної влади, здійснюють фінансову діяльність, підтримуючи публічний фінансовий інтерес у державі, наприклад, наділені в законодавчому порядку правом стягнення місцевих податків та зборів у місцевий бюджет. Самостійність у формуванні, затвердженні й виконанні місцевого бюджету є основною гарантією життєдіяльності територіальної сільської ради. Основним джерелом доходів місцевих бюджетів є місцеві податки та збори. Закріплення інституту місцевих податків і зборів засновано на тому, що платники податків отримують доходи від використання ресурсів територіальної сільської ради або повинні компенсувати витрати органів місцевого самоврядування у зв'язку з розвитком соціальної інфраструктури, прибиранням і благоустроєм території.

Органи місцевого самоврядування у селах, селищах, містах, районах у містах (у разі їх створення) самостійно розробляють, затверджують і виконують відповідні місцеві бюджети. Самостійність місцевих бюджетів гарантується власними та закріпленими за ними на стабільній основі законом загальнодержавними доходами, а також правом самостійно визначати напрями використання коштів місцевих бюджетів відповідно до закону. Втручання державних органів у процес складання, затвердження й виконання місцевих бюджетів не допускається, за винятком випадків, передбачених законодавством.

Аналізування діяльності Великоходачківської сільської ради почнемо з вивчення складу та структури майна публічної установи. Для оцінювання майнового становища організації необхідна відповідна інформаційна база. Такою можуть бути звіт про фінансові результати діяльності і баланс – підсумковий синтетичний документ про склад засобів діяльності організації

та джерела їхнього формування у грошовій формі на певну дату (кінець кварталу, року).

Бухгалтерський баланс представляє собою моментальний знімок фінансово-господарського стану установи на певну дату. Баланс дозволяє зробити оцінку найсуттєвіших ознак установи. Саму процедуру оцінок прийнято називати аналізуванням балансу. У загальному баланс – звіт про фінансовий стан організації, який відображає на певну дату його активи, зобов'язання та власний капітал. Метою складання балансу є надання користувачам повної, правдивої та випередженої інформації про фінансовий стан установи на звітну дату.

Для вивчення фінансового стану публічної установи необхідна інформація про економічні ресурси, що нею контролюються, її фінансову структуру, а також здатність адаптуватись до змін середовища, в якому вона функціонує. Елементами балансу, безпосередньо пов'язаними з визначенням фінансового стану установи та змін в ній є активи, зобов'язання та власний капітал.

При здійсненні операцій з оцінювання активів працівники бухгалтерії публічної установи виконують наступні функції:

- використання даних комісії з оцінки про надходження, наявність (вибуття) активу і його вартість;
- виконання бухгалтерських записів з зарахування об'єкта на баланс;
- зарахування витрат, пов'язаних з поліпшенням об'єкта основних засобів, щодо збільшення первинної вартості основних засобів;
- отримання даних про вартість запасів, яка знизилася у зв'язку з втратою початкової вигоди, і перерахунок вартості цих запасів за чистою вартістю реалізації;
- участь у розрахунках з переоцінки активів і відображення результатів в обліку та звітності;
- відображення вибуття активу з балансу організації.

Аналізування активів публічної установи дозволяє отримати загальне оцінювання зміни всього її майна. Оцінювання сукупних активів, в свою чергу, дозволяє зробити висновок про те, в які активи вкладені знову залучені фінансові ресурси або які активи зменшились за рахунок зменшення фінансових ресурсів, чи навпаки.

Для здійснення аналітичного розрахунку, що відображає структуру та динаміку майна Великоходачківської сільської ради за 2017-2018 рр. необхідно використати показники балансу (Ф. 1-дс) публічної установи.

За допомогою наступної табл. 2.3 покажемо структуру активу Великоходачківської сільської ради за 2017-2018 рр.

Таблиця 2.3 – Структура активу балансу Великоходачківської сільської ради за 2017-2018 рр. р., грн.

Актив	Код рядка	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. до 2017 р. грн., (+;-)	Відносне відхилення 2018 р. до 2017 р. (%)
1	2	3	4	5	6
I. Нефінансові активи					
Основні засоби:	1000	23128187	34687369	11559182	49,98
- первісна вартість	1001	38291481	46815467	8523980	22,26
- знос	1002	15163294	12128098	-3035196	-20,02
Незавершені капітальні інвестиції	1030	4885260	238000	-4647260	-95,13
Запаси	1050	67204	255016	187812	279,47
Усього за розділом I	1095	28080651	35180385	7099734	25,28
II. Фінансові активи					
Поточна дебіторська заборгованість:					
- за розрахунками із соціального страхування	1140	-	5123	5123	-
- інша поточна дебіторська заборгованість	1150	313	313	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:					
- національній валюті, у тому числі в:	1160	4148	43349	39201	945,06
- казначействі	1162	4148	43349	39201	945,06
Усього за розділом II	1195	4461	48785	44324	993,59
III. Витрати майбутніх періодів	1200	10042	27790	17748	176,74
Баланс	1300	28095154	35256960	7161806	25,49

Аналізуючи табл. 2.3 можна зробити наступні висновки. У 2018 р. відбулось різке збільшення основних засобів у Великоходачківській сільській раді порівняно до попереднього 2017 рр. Це відбулося у результаті зменшення зносу основних засобів у публічній установі та збільшення первісної вартості основних засобів. У 2018 р. у порівнянні з 2017 р. суттєво зменшились незавершені капітальні інвестиції публічної організації. Негативним явищем у структурі фінансових активів є наявність поточної дебіторської заборгованості (за розрахунками із соціального страхування та іншої поточної дебіторської заборгованості) у кінці 2018 р. Однак позитивним явищем було зростання наявності грошових коштів та їх еквівалентів розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів (у національній валюті, у тому числі, у казначействі) Великоходачківської сільської ради як у кінці 2017 р., так і в кінці 2018 р.

З вище поданої табл. 2.3 бачимо, що як нефінансові, так і фінансові активи зросли у звітному 2018 р. у порівнянні з 2017 р. Загалом на кінець 2018 р. баланс публічної організації зріс у порівнянні до попереднього 2017 р. Витрати майбутніх періодів зросли майже вдвічі. На наш погляд, вартість активу у структурі балансу Великоходачківської сільської ради повинна бути вищою, оскільки діяльність публічної установи передбачає необхідність використання саме основних засобів для забезпечення власного успішного функціонування.

За допомогою наступної табл. 2.4 покажемо структуру пасиву балансу Великоходачківської сільської ради за 2017-2018 рр. Як бачимо з вище поданої табл. 2.4, хоча фінансовий результат Великоходачківської сільської ради упродовж 2017-2018 р. мав від'ємне значення, однак власний капітал мав стійку тенденцію до нарощення як у 2017 р., так і в 2018 р. Також негативним явищем є різке зменшення цільового фінансування у звітному році порівняно з 2017 р.

Таблиця 2.4 – Структура пасиву балансу Великоходачківської сільської ради за 2017-2018 рр., грн.

Пасив	Код рядка	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2016 р. до 2015 р. грн., (+;-)	Відносне відхилення 2016 р. до 2015 р. (%)
I. Власний капітал та фінансовий результат					
Внесений капітал	1400	38291481	46815467	8523986	22,26
Фінансовий результат	1420	-15081745	-11801630	-3280115	-21,75
Цільове фінансування	1450	4885260	238000	-4647260	-95,13
Усього за розділом I	1495	28094996	35251837	7156841	25,47
II. Зобов'язання					
Поточні зобов'язання:					
- за розрахунками із соціального страхування	1565	158	5123	4965	3142,41
Усього за розділом II	1595	158	5123	4965	3142,41
Баланс	1800	28095154	35256960	7161806	25,49

Однак позитивним явищем також є наявність поточних зобов'язань за розрахунками із соціального страхування упродовж аналізованих 2017-2018 рр.. Отже, у досліджуваній сільській раді структура балансу є характерною для більшості бюджетних установ, у тому числі, й для органів місцевого самоврядування.

До доходів загального фонду бюджетів міжрайонного значення, сільських і селищних бюджетів можуть належати:

1. Податкові надходження:

- податки на доходи та прибуток (податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності, засновником яких є міські (міст районного значення), селищні та сільські ради). До 2015 р. Бюджетним кодексом України було передбачено зарахування до бюджетів міст районного значення, сільських і селищних бюджетів, крім даних податкових платежів, ще й 25% податку на доходи фізичних осіб;

- рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів (рентна плата за користування надрами для видобування корисних копалин місцевого значення; рентна плата за користування надрами в цілях, не

пов'язаних з видобуванням корисних копалин; рентна плата за спеціальне використання води водних об'єктів місцевого значення; рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів);

- внутрішні податки на товари та послуги (акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів). Запровадження з 2015 року збору з роздрібного продажу підакцизних товарів (пиво, алкогольні напої, тютюнові вироби, нафтопродукти) за ставкою в діапазоні від 2% до 5% вартості реалізованого товару призвело до скасування збору за виноградарство, садівництво та хмелярство;

- місцеві податки та збори (податок на майно; єдиний податок; збір за місця для паркування транспортних засобів; туристичний збір). Причому міські (міст районного значення), селищні та сільські ради обов'язково встановлюють єдиний податок і податок на майно (в частині транспортного податку та плати за землю). Натомість необов'язковими для встановлення є податок на майно (в частині податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки), збір за місця для паркування транспортних засобів, туристичний збір;

- інші податки та збори (25% екологічного податку). До 2015 р. Бюджетним кодексом України було передбачено його зарахування в тому ж обсязі, утім, до спеціального фонду бюджетів міст районного значення, сільських і селищних бюджетів.

2. Неподаткові надходження:

- доходи від власності та підприємницької діяльності (частина чистого прибутку (доходу) комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань, що вилучається до бюджету, у порядку, визначеному відповідними місцевими радами; плата за розміщення тимчасово вільних коштів бюджетів міст районного значення, сільських, селищних бюджетів; штрафні санкції за порушення законодавства про патентування; адміністративні штрафи та

штрафні санкції за порушення законодавства у сфері виробництва та обігу алкогольних напоїв та тютюнових виробів);

- адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності (плата за ліцензії на певні види господарської діяльності та сертифікати, що видаються виконавчими органами відповідних місцевих рад; надходження від орендної плати за користування майновим комплексом та іншим майном, що перебуває в комунальній власності, засновником яких є міські (міст районного значення), селищні та сільські ради; орендна плата за водні об'єкти (їх частини), що надаються в користування на умовах оренди відповідними місцевими радами; плата за надання інших адміністративних послуг; державне мито);

- інші неподаткові надходження (концесійні платежі щодо об'єктів комунальної власності, засновником яких є міські (міст районного значення), селищні та сільські ради; кошти, отримані від надання учасниками процедури закупівель забезпечення їх пропозиції конкурсних торгів, які не підлягають поверненню цим учасникам, у випадках, передбачених Законом України "Про здійснення державних закупівель", у частині здійснення закупівель за рахунок коштів бюджетів міст районного значення, сільських, селищних бюджетів).

3. Доходи від операцій з капіталом (кошти від реалізації безхазяйного майна, знахідок, спадкового майна, майна, одержаного територіальною сільською радою в порядку спадкування чи дарування, а також валютних цінностей і грошових коштів, власники яких невідомі). До надходжень спеціального фонду бюджетів міст районного значення, сільських і селищних бюджетів можуть належати надходження бюджету розвитку бюджетів міст районного значення, сільських і селищних бюджетів, а також:

- неподаткові надходження: доходи від власності та підприємницької діяльності (60% коштів за відшкодування втрат сільськогосподарського і лісогосподарського виробництва); інші неподаткові надходження (концесійні платежі щодо об'єктів комунальної власності, які мають цільове

спрямування; 50% грошових стягнень за шкоду, заподіяну порушенням законодавства про охорону довкілля внаслідок господарської та іншої діяльності); власні надходження бюджетних установ (власні надходження бюджетних установ, що утримуються за рахунок відповідного місцевого бюджету);

- цільові фонди (надходження до цільових фондів, утворених відповідними місцевими радами).

Фінансові результати у Великоходачківській сільській раді складаються з коштів:

- загального та спеціального фондів. У загальний фонд поступають податки з доходів фізичних осіб (ПДФО), земельний податок, фіксований податок (с/г виробництво), адміністративний податок (різні штрафи), акцизний податок;

- дотацій у Великоходачківській сільській раді немає, оскільки доходи перевищують видатки. Існує реверсна дотація: кошти з місцевого бюджету перераховуються до державного, для горизонтального вирівнювання податкового потенціалу територій. Таким чином, кошти реверсної дотації в подальшому виступають фінансовим ресурсом для перерахування базової дотації.

До спеціального фонду входить плата за послуги, оренда.

Ефективне управління публічною установою залежить від повноти, обґрунтованості, доречності та достовірності інформації про господарські процеси, які здійснюються, їх характер й обсяг, наявність матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, їх використання, фінансові результати діяльності. Основним джерелом такого інформаційного забезпечення є дані бухгалтерського обліку, які систематизуються у звітність.

Однак, основною методологічною особливістю обліку виконання кошторису у бюджетних установах є те, що визначення фінансових результатів відбувається лише один раз на рік – в кінці року. Визначення фінансового результату виконання кошторису за доходами і витратами

передбачає закриття рахунків доходів та рахунків видатків. Протягом цілого року всі доходи акумулюються на рахунку доходів, а їх витрачання на рахунку видатків. Результат визначається досить простою дією, списання доходів та видатків на фінансовий результат.

Проаналізуємо структуру результатів фінансової діяльності Великоходачківської сільської ради за 2017-2018 рр. (табл. 2.5) на основі форми 2-дс.

Таблиця 2.5 – Структура результатів фінансової діяльності
Великоходачківської сільської ради за 2017-2018 рр., грн.

Показники	Код рядка	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. до 2017 р. грн., (+;-)	Відносне відхилення 2018 р. до 2017 р. (%)
1	2	3	4	5	6
I. Фінансовий результат діяльності					
Доходи					
Доходи від обмінних операцій:					
- бюджетні асигнування	2010	11712701	32184802	20472101	174,79
Усього доходів від обмінних операцій	2080	11712701	32184802	20472101	174,79
Доходи від необмінних операцій:					
- інші доходи від необмінних операцій	2130	79558	90007	10449	13,13
Усього доходів від необмінних операцій	2170	79558	90007	10449	13,13
Усього доходів	2200	11792259	32274809	20482550	173,69
Витрати					
Витрати за обмінними операціями:					
- витрати за виконання бюджетних програм	2210	13017852	17621916	4604064	35,37

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
- інші витрати за обмінними операціями	2250	44832	42401	-2431	-5,42
Усього витрат за обмінними операціями	2290	13062684	17664317	4601633	35,23
Витрати за необмінними операціями:					
- трансферти	2300	-	13464558	13464558	-
- інші витрати за необмінними операціями	2310	799432	901014	101582	12,71
Усього інші витрати за необмінними операціями	2340	799432	14365572	13566140	1696,97
Усього витрат	2380	13862116	32029889	18167773	131,06
Профіцит/дефіцит за звітний період	-	-2069857	244920	2314777	111,83
II. Видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету					
Загальнодержавні функції	2420	6309621	20797490	14487869	229,62
Економічна діяльність	2450	2426521	5233462	2806941	115,68
Охорона навколишнього природного середовища	2460	-	7066	7066	-
Житлово-комунальне господарство	2470	1190347	1422245	231898	19,48
Духовний та фізичний розвиток	2490	2725653	3480237	754584	27,68
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2510	1209974	1099389	-110585	-9,14
Усього	2520	13862116	32029889	18167773	131,06

З вище поданої табл. 2.5 у структурі фінансового результату діяльності Великоходачківської сільської ради спостерігаємо щорічне зростання доходів від обмінних і необмінних операцій за 2017-2018 рр., що є позитивним явищем у фінансовій діяльності. Також зросли несуттєво витрати публічної установи упродовж аналізованого періоду, що однак характеризує діяльність не з кращого боку. Аналізуючи видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету Великоходачківської сільської ради простежується деяке їх зростання за рахунок збільшення статей "Загальнодержавні функції", "Економічна

діяльність", "Охорона навколишнього природного середовища", "Духовний та фізичний розвиток". У кінці 2018 р. простежувалося позитивне явище – наявність профіциту коштів, тобто коли доходи публічної організації перевищують її видатки, що свідчить про достатнє фінансування. Однак на кінець попереднього 2017 р. простежувалося негативне явище – наявність профіциту коштів, тобто коли видатки публічної організації перевищують її доходи, що свідчить про суттєве недофінансування.

2.3. Дослідження стратегічного розвитку Великоходачківської сільської ради

Аналізування SWOT Великоходачківської сільської ради здійснено на етапі проведення діагностики розвитку сільської ради у 2017 та у 2018 рр. Нижче подано також синтез SWOT-TOWS, який опрацьовано робочою групою стратегічного планування, на підставі вищезгаданих діагностик розвитку і з застосуванням методів концентрованого /комплексного підходу до проблем. Цей синтез дає уявлення про найважливіші фактори стратегічного впливу, і також відображає їх в порядку важливості .

Як основний інструмент регулярного стратегічного управління більшість адміністративно-територіальних одиниць обирають матрицю "якісного" стратегічного аналізу, яку ще називають SWOT-матрицею (аббревіатура Вичаткових букв англійських слів: Strengths – сили; Weaknesses – слабкості; Opportunities – можливості; Threats – загрози). SWOT-аналізування використовують як управлінський інструмент між сильними і слабкими сторонами підприємства і можливостями та загрозами внутрішнього середовища.

Отож, підсумком стратегічного аналізування та соціологічного дослідження є SWOT-аналізування, яке полягає у визначенні сильних (англ. Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін сільської ради – позитивних і негативних рис, які мають вплив на майбутній розвиток, а також

можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) – як позитивних, так і негативних процесів чи явищ, які стосуватимуться сільської ради у майбутньому і безпосередньо впливатимуть на її розвиток.

Загалом SWOT-аналізування має такі переваги:- систематизація знань стратегічного планування про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; - формування стратегічних пріоритетів; - періодична діагностика ринку та ресурсів фірми.

До недоліків SWOT-аналізування відносять:

Загрози – це процеси, які перешкоджають підприємству досягнути поставлену ціль.

У межах розробки стратегії було проведене SWOT-аналізування Великоходачківської сільської ради. Завданням спеціалістів, що займалися проведенням SWOT-аналізування, було виявити сильні та слабкі сторони (внутрішній аналіз), щоб оцінити конкурентне середовище у порівнянні з іншими районами та сусідніми областями.

У наступних таблицях наводиться опис основних проблем і можливостей розвитку Великоходачківської сільської ради у конкретних галузях, які мають найбільший вплив на її сталий розвиток.

У табл. 2.6 представлено SWOT-аналізування для суспільної сфери Великоходачківської сільської ради (суспільство, людський капітал).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналізування для суспільної сфери Великоходачківської сільської ради (суспільство, людський капітал)

Сильні сторони (переваги)	Слабкі сторони (недоліки)
1	2
Мирне співіснування вірних різних конфесій, представників багатьох культур та світоглядів, активне громадське життя при парафії у сільській раді	Низький рівень активності мешканців, відсутність особистої мотивації.
Розвиненість школи та дошкільного навчального закладу, що у загальному задовольняє потреби мешканців сільської ради у цій сфері	Заклад культури не має сучасного комп'ютерного обладнання та доступу до Інтернету та гігієнічно-санітарних приміщень. Типовою проблемою є опалення будівель.

Продовження табл. 2.6

1	2
	Відсутність позашкільних закладів та можливості організації дозвілля для дорослих
	Відсутність мережі медичних закладів на території сільської ради.
Шанси (можливості)	Загрози (труднощі)
Доступність соціальних послуг високої якості (освітніх, медичних, культурних, спортивних тощо), що сповільнює відтік населення, у т. ч. молоді.	Демографічний спад в Україні.
Будівництво спортивно-оздоровчого комплексу та створення футбольної академії.	Суспільне невдоволення процесами оптимізації мережі громадських закладів, що надають соціальні послуги (освіта, медицина) у тому числі, через недостатню поінформованість мешканців
Спільні проекти з іншими сільськими радами та ОТГ у межах співробітництва громад із залученням коштів міжнародних грантів	Міграція мешканців з сільської ради

У наступній табл. 2.10 представлено SWOT-аналізування для економічної сфери Великоходачківської сільської ради.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналізування для економічної сфери
Великоходачківської сільської ради

Сильні сторони (переваги)	Слабкі сторони (недоліки)
1	2
Наближеність до транспортних магістралей: доріг міжнародного значення.	Недостатня розвиненість підприємств, що спеціалізуються у перспективній для сільської ради галузі: молочне та м'ясне скотарство, свинарство та овочівництво, у т. ч. тепличне.
Створена База земельних ділянок та виробничих площ (greenfield і brownfield), які пропонуються потенційним інвесторам на умовах продажу/ довгострокової оренди.	Високий рівень прихованого безробіття – мало нових, привабливих робочих місць, значна частина мешканців шукає роботу та кращий заробіток у великих містах і за кордоном. Понад 40 % населення працює в Тернополі.
Значна кількість дрібних підприємців – суттєві надходження до бюджету сільської ради (за рахунок акцизного збору)	Економічні проблеми, пов'язані з трудовою еміграцією, у т. ч. відтік з сільської ради молодих людей та спеціалістів, відсутність робочих рук у місцевій економіці.
Шанси (можливості)	Загрози (труднощі)
Розвиток агропродовольчої переробки та тваринництва.	Можливість зміни державної політики перерозподілу акцизного збору на паливо значно зменшить власні доходи сільської ради.

Продовження табл. 2.10

1	2
Розвиток овочівництва та садівництва для ринків збуту у місті.	Обласний центр – місто Тернопіль є потужним конкурентом щодо відтоку молоді.
Вільні земельні ділянки поруч з містом Тернопіль.	
Розвиток кооперації	

Стратегія передбачає забезпечення однакових можливостей для самореалізації особи та сприяє викоріненню такого явища, як дискримінація, із суспільного життя. Робота над стратегією враховувала підходи, спрямовані на реальне забезпечення принципу громадянської рівності для всіх людей, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак.

Подальше визначення стратегії здійснюватиметься через: розвиток сильних сторін; використання існуючих можливостей та створення нових умов, сприятливих для розвитку сільської ради; урахування слабких сторін, ліквідацію частини з них, або по можливості перетворення їх на сильні; нейтралізацію загроз, що можуть негативно вплинути на позитивні сторони діяльності. Розглядаючи сильні сторони, як можливі напрямки здійснення економічного розвитку, а слабкі сторони, як потенційні напрямки діяльності по зміцненню та усуненню, визначатимуться пріоритетні напрямки стратегічного розвитку сільської ради, які будуть відображати бажання жителів села щодо їх майбутнього.

Висновки до другого розділу

Об'єктом дослідження магістерської роботи є Великоходачківська сільська рада, яка є адміністративно-територіальною одиницею та органом місцевого самоврядування у Козівському районі Тернопільської області. Вид діяльності – 84.11 Державне управління загального характеру.

Великоходачківська сільська рада є виконавчим органом Козівської районної ради. На території сільської ради діє кілька роботодавців з приватної сфери – сільськогосподарські підприємства. Економічна активність мешканців охоплює багато напрямків: робота у сусідньому Тернополі, робота у сільськогосподарському секторі та робота у місцевих закладах сфери торгівлі та послуг. Окрім того, значним джерелом доходів є робота за кордоном (значною мірою – молодь). Сільську раду населяє близько 1,392 тис. мешканців, у т. ч. близько 18% – особи до 18 років, а 19% – люди у віці від 51 року і старші. Протягом останніх років можна спостерігати збільшення кількості осіб пенсійного віку, що свідчить про поступове старіння суспільства.

Найважливіші проблеми у сільській раді, на які вказали мешканці у процесі здійсненого анкетування у 2018 р.: у сфері освіти: якість послуг у закладі позашкільної освіти; доступність закладу позашкільної освіти; доступність позаурочних занять у школі; якість позаурочних занять у школі; доступність різноманітних форм цікавого дозвілля для дітей та молоді; у сфері економіки: доступність робочих місць; діяльність організацій підтримки бізнесу; можливість заснування власного бізнесу; у сфері екології: чистота річки, озера, водойм; догляд державних установ за станом навколишнього середовища; можливість сортування сміття; стан каналізаційних мереж; у сфері транспорту та дорожнього покриття: придатність доріг для пішоходів; безпека на дорогах; стан доріг; якість громадського транспорту; у соціальній сфері: пристосованість громадських будівель до потреб осіб з особливими потребами; діяльність аптеки; можливість користуватися послугами по догляду, фінансованими сільською радою; у сфері культури: доступність місць, в яких дорослі можуть проводити свій вільний час поза домом. Апарат управління сільської ради складається із: сільського голови, секретаря, першого заступника сільського голови, заступника сільського голови, керуючого справами та ін.

У 2018 р. відбулось різке збільшення основних засобів у Великоходачківській сільській раді порівняно до попереднього 2017 рр. Це відбулося у результаті зменшення зносу основних засобів у публічній установі та збільшення первісної вартості основних засобів. У 2018 р. у порівнянні з 2017 р. суттєво зменшились незавершені капітальні інвестиції публічної організації. Негативним явищем у структурі фінансових активів є наявність поточної дебіторської заборгованості (за розрахунками із соціального страхування та іншої поточної дебіторської заборгованості) у кінці 2018 р. Однак позитивним явищем було зростання наявності грошових коштів та їх еквівалентів розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів (у національній валюті, у тому числі, у казначействі) Великоходачківської сільської ради як у кінці 2017 р., так і в кінці 2018 р.

Як нефінансові, так і фінансові активи зросли у звітному 2018 р. у порівнянні з 2017 р. Загалом на кінець 2018 р. баланс публічної організації зріс у порівнянні до попереднього 2017 р. Витрати майбутніх періодів зросли майже вдвічі. На наш погляд, вартість активу у структурі балансу Великоходачківської сільської ради повинна бути вищою, оскільки діяльність публічної установи передбачає необхідність використання саме основних засобів для забезпечення власного успішного функціонування.

Хоча фінансовий результат Великоходачківської сільської ради упродовж 2017-2018 р. мав від'ємне значення, однак власний капітал мав стійку тенденцію до нарощення як у 2017 р., так і в 2018 р. Також негативним явищем є різке зменшення цільового фінансування у звітному році порівняно з 2017 р. Однак позитивним явищем також є наявність поточних зобов'язань за розрахунками із соціального страхування упродовж аналізованих 2017-2018 рр.. Отже, у досліджуваній сільській раді структура балансу є характерною для більшості бюджетних установ, у тому числі, й для органів місцевого самоврядування.

У структурі фінансового результату діяльності Великоходачківської сільської ради спостерігаємо щорічне зростання доходів від обмінних і

необмінних операцій за 2017-2018 рр., що є позитивним явищем у фінансовій діяльності. Також зросли несуттєво витрати публічної установи упродовж аналізованого періоду, що однак характеризує діяльність не з кращого боку. Аналізуючи видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету Великоходачківської сільської ради простежується деяке їх зростання за рахунок збільшення статей "Загальнодержавні функції", "Економічна діяльність", "Охорона навколишнього природного середовища", "Духовний та фізичний розвиток". У кінці 2018 р. простежувалося позитивне явище – наявність профіциту коштів, тобто коли доходи публічної організації перевищують її видатки, що свідчить про достатнє фінансування. Однак на кінець попереднього 2017 р. простежувалося негативне явище – наявність профіциту коштів, тобто коли видатки публічної організації перевищують її доходи, що свідчить про суттєве недофінансування.

У межах розроблення стратегії було проведене SWOT-аналізування Великоходачківської сільської ради. Заданням спеціалістів, що займалися проведенням SWOT-аналізування, було виявити сильні та слабкі сторони (внутрішнє аналізування), щоб оцінити конкурентне становище у порівнянні з іншими районами, містами та сусідніми областями. Розглядаючи сильні сторони, як можливі напрямки здійснення стратегічного розвитку, а слабкі сторони, як потенційні напрямки діяльності по зміцненню та усуненню, визначатимуться пріоритетні напрямки стратегічного розвитку сільської ради, які будуть відображати бажання жителів села щодо їх майбутнього.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВЕЛИКОХОДАЧКІВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ

3.1. Пропозиції щодо впровадження сучасних підходів управління персоналом у публічній організації

Завдання управління персоналом Великоходачківської сільської ради – володіти ситуацією на ринку праці для ефективного задоволення потреб у працівниках та реалізації, тим самим забезпечуючи досягнення управлінських цілей публічної установи. У зв'язку з цим, управління персоналом Великоходачківської сільської ради повинен включати важливу інформацію щодо кадрового потенціалу, зокрема:

- дослідження ринку робочої сили;
- якостей кандидатів, а також їх вимог і можливостей;
- вплив на суб'єктивне сприйняття кандидатом переваг робочого місця у сільській раді;
- проведення сегментування ринку робочої сили (інженери, економісти, працівники) і вибір шляхів їх залучення;
- формування потенційних кандидатів всередині публічної організації.

Основними передумовами управління персоналом слід вважати організаційну структуру управління, стан кадрового забезпечення публічної організації, наявність вакансій у штатному розкладі.

Управління персоналом базується на методичних принципах, що розроблені та науково обґрунтовані у межах продуктового та споживацького управління для типових умов політичного ладу в Україні. Тому на управління персоналом можна поширити найбільш важливі характеристики управління у цілому: орієнтація на партнера та поведінкові фактори, активний вплив на ситуацію, систематичний збір й оброблення інформації,

диференційоване дослідження ринку, врахування динаміки соціальних цінностей тощо.

Однією з функцій управління персоналом є володіння ситуацією на ринку праці та ринку освітніх послуг для виявлення й ефективного задоволення потреби структурних підрозділів у персоналі та забезпечення на цій основі цілей публічної установи. Виконання цієї функції передбачає, що управлінська діяльність у сфері персоналу представляє собою комплекс взаємопов'язаних етапів з формування та виконання плану управління персоналом. Схему основних етапів даної діяльності можна подати у вигляді рис. 3.1.

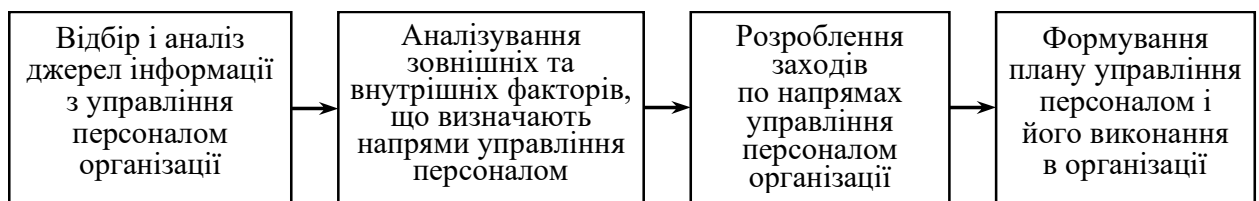


Рисунок 3.1 – Рекомендована схема діяльності у сфері управління персоналом Великоходачківської сільської ради

Таким чином, головними завданнями управління персоналом Великоходачківської сільської ради є наступні: дослідження ринків, зокрема, ринку праці та ринку освітніх послуг з метою визначення поточних і перспективних потреб публічної установи у персоналі у професійному та кваліфікаційному розрізах; вивчення перспектив розвитку надання послуг споживачам для встановлення кількості введення у дію нових робочих місць і їх вимог до рівня професійної підготовки персоналу у навчальних закладах чи безпосередньо у сфері публічного управління; пошук та визначення витрат на придбання та використання персоналу, характеристики якого відповідають виробничим потребам сільської ради.

Управління персоналом створює базу для проведення реклами персоналу, відбору та комплектування кадрами, професійного навчання працівників, атестації персоналу, професійно-кваліфікаційного просування

працівників, формування резерву керівників.

Розглянемо процедуру реалізації управління персоналом на конкретному прикладі. Згідно із звітом по роботі з кадрами за 2018 р., Великоходачківська сільська ради потребує майстра технічної служби, оскільки у селі відсутнє комунальне господарство, проте було забезпечене даними працівниками лише у кількості лише 1 особи. Тобто, у сільській раді є дві вакансії на посади даних спеціалістів. З метою пошуку кандидатів на вакантні посади потрібно здійснити дослідження у галузі персоналу, яке дозволить визначити вимоги до претендентів на посаду, виявити шляхи забезпечення потреби у персоналі, розрахувати витрати, що очікуються на залучення та подальше використання персоналу. Перш за все потрібно визначити вимоги, яким повинен відповідати кандидат на вакантну посаду майстра технічної служби для Великоходачківської сільської ради.

Нами розроблено повний формуляр “Вимоги до претендентів на посаду майстра технічної служби Великоходачківської сільської ради з вказівкою ступеня важливості наявності у кандидата на посаду тієї чи іншої професійної або особистісної якості (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Формуляр “Вимоги до претендентів на посаду майстра технічної служби Великоходачківської сільської ради

Вимоги до претендентів	Градація за важливістю			
	1	2	3	4
Професійні передумови, освіта	Дуже важливо	Важливо	Бажано	
Професійна підготовка				
1. Вища освіта	X			
2. Інші види освіти				X
3. Іноземні мови				X
4. Досвід професійної діяльності (не менше 3 років)	X			
5. Спеціальні знання			X	
Особистісні якості				
6. Логіко-аналітичні здатності (конкретне коло проблем)	X			
7. Пристосовність (здатність до різнобічного розгляду проблем при виникненні різних ситуацій)			X	

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
8. Організаційні здібності (здатність до раціонального планування, визначення пріоритетності завдань, організації роботи до отримання кінцевого результату)	X		
9. Особистісна ініціатива (уміння проявляти ініціативу, висловлювати ідеї)		X	
10. Здатність до прийняття рішень (ступінь самостійності при прийнятті рішень, готовність відстоювати власні рішення)		X	
11. Уміння вести переговори			X
12. Здатність до навантажень (уміння якісно виконувати роботу в обмежений час, поведінка в умовах великих навантажень)		X	
13. Навички риторики та письмової роботи: здатність до ведення нарад, семінарів, уміння ясно та коротко висловлювати свої думки, уміння надавати висновки щодо запитів зовнішніх адресатів		X	
14. Мотиваційні функції (уміння викликати інтерес до роботи, сприймати нові ідеї, обговорювати результати без придушення зовнішнього оточення, адекватно оцінювати роботу співробітників)		X	
15. Стиль спілкування (коректність, відкритість, комунікабельність, готовність надати допомогу, підтримку)		X	

Для підбору претендентів будуть використовуватись різні джерела: агентство з найму персоналу, служба зайнятості (біржа праці), вільний ринок праці (через оголошення про вакансію у засобах масової інформації), навчальний заклад відповідного профілю.

Для диференціації претендентів у залежності від джерела забезпечення кадрової потреби введемо наступну класифікацію:

- претенденти з агентства з найму персоналу – претенденти А;
- претенденти зі служби зайнятості – претенденти Б;
- претенденти з вільного ринку праці – претенденти В;
- претенденти з навчальних закладів – претенденти Г.

Сільська рада має у своєму розпорядженні ліміт коштів, які можуть бути виділені на залучення та прийом одного кандидата на вакантну посаду, і який складає 36,0 тис. грн. за рік на одного кандидата. У зв'язку із залученням необхідних працівників публічна установа повинно здійснити наступні витрати.

Договірні відносини Великоходачківської сільської ради з агентством з найму оцінюються в 10,8 тис. грн., з навчальним закладом – 1,8 тис. грн. Дослідження у галузі персоналу, які будуть проведені, оцінюються на суму 1,9 тис. грн., причому з них на пошук і розроблення документації по агентству найму доводиться 0,9 тис. грн., по службі зайнятості – 0,6 тис. грн., по навчальному закладу – 0,4 тис. грн. Витрати на проведення відбору персоналу з агентства по найму складуть 8,5 тис. грн., для інших кандидатів – 6,2 тис. грн. Витрати по найму складуть 0,4 тис. грн., на додаткове навчання претендентів: А – 1,5 тис. грн., Б – 3,0 тис. грн., В – 4,0 тис. грн.; Г – 1,5 тис. грн. При реалізації програми введення кандидатів у посаду передбачаються наступні витрати: для претендента А – 0,5 тис. грн., Б – 1,5 тис. грн., В – 1,5 тис. грн., Г – 2,5 тис. грн. Оплата праці за посадою щомісяця складе 3 тис. грн.

Для обґрунтування витрат на залучення та введення працівника в посаду спочатку необхідно скласти рейтинг оцінок кандидатів за результатами перевірочних випробувань. При цьому слід враховувати ступінь того або іншого показника оцінки, визначеного при розробці вимог на посаду. Ступінь важливості показника може бути встановлений, наприклад, за допомогою вагових коефіцієнтів для кожного ступеня градації. Загальний рейтинг кожного з претендентів визначається як середньозважена величина приватних рейтингів за окремими показниками з урахуванням їхніх вагових коефіцієнтів.

Для прикладу, вагові коефіцієнти можуть бути обрані наступні:

- для 1-ої градації – 1,5;
- для 2-ої градації – 1,0;
- для 3-ої градації – 0,5.

Далі варто розрахувати середньозважені величини загальних рейтингів по кожному з кандидатів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Приклад визначення рейтингу кандидатів на посаду майстра технічної служби Великоходачківської сільської ради

Порядковий номер показника	Ваговий коефіцієнт	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1.	1,5	3	4,5	4	6	3	4,5	4	6
2.	0,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5
3.	0,5	3	1,5	3	1,5	2	1	3	1,5
4.	1,5	4	6	5	7,5	5	7,5	2	3
5.	1,0	5	5	5	5	3	3	4	4
6.	1,5	4	6	5	7,5	4	6	5	7,5
7.	1,0	3	3	4	4	5	5	3	3
8.	1,5	5	7,5	4	6	3	4,5	3	4,5
9.	1,0	3	3	5	5	5	5	4	4
10.	1,0	3	3	4	4	4	4	3	3
11.	0,5	4	2	3	1,5	4	2	3	1,5
12.	1,0	5	5	5	5	4	4	3	3
13.	1,0	3	3	4	4	4	4	2	2
14.	1,0	4	4	4	4	3	3	2	2
15.	1,0	3	3	5	5	3	3	5	5
Сумарна оцінка			58		67,5		61		51,5

Таким чином, рейтинг кандидатів складе: - претендент А: $58 / 15 = 3,9$; - претендент Б: $67,5 / 15 = 4,5$; - претендент В: $61 / 15 = 4,1$; - претендент Г: $51,5 / 15 = 3,4$.

Далі слід систематизувати дані про витрати на залучення та використання персоналу у Великоходачківській сільській раді. Для цього рекомендуємо користуватися наступною табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Систематизовані дані про витрати на залучення та використання кандидатів на посаду майстра технічної служби у Великоходачківській сільській раді, тис.грн.

Види витрат \ Джерела забезпечення потреб	Агентство з найму персоналу – претендент А	Біржа праці – претендент Б	Вільний ринок праці – претендент В	Навчальний заклад – претендент В
1. Договірні відносини	10,8	-	-	1,8
2. Управлінські дослідження	0,9	0,6	-	0,4
3. Проведення відбору персоналу	8,5	6,2	6,2	6,2
4. Наймання персоналу	0,4	0,4	0,4	0,4
5. Додаткове навчання	1,5	3,0	4,0	1,5
6. Призначення на посаду	0,5	1,5	1,5	2,5
7. Оплата праці	3,0	3,0	3,0	3,0
8. Ліміт фінансових коштів	14,0	14,0	14,0	14,0

З чотирьох розглянутих претендентів найбільші рейтинги у кандидатів Б і В. Очевидно, саме їм доцільно віддати перевагу за результатами відбору на наявні вакансії майстрів технічної служби.

Керівництву Великоходачківської сільської ради варто пам'ятати, що застосування інструментарію управління персоналом повинно відповідати таким вимогам:

- орієнтація на загальнофірмові цілі та цінності;
- направленість на цілі конкретної кадрової політики публічної установи;
- відповідність інтересам окремих категорій персоналу публічної установи;
- орієнтація на мотивацію персоналу, виявлення його здібностей, професійний розвиток, професійно-кваліфікаційне просування;
- інтегроване та координоване використання персоналу публічної установи;
- готовність до модифікації та безперервного розвитку.

Таким чином, управління персоналом у Великоходачківській сільській раді покликаний вирішити завдань щодо:

- кадрового управління всередині публічної установи;
- планування ділової кар'єри;
- регіонального та галузевого управління працівниками;
- створення єдиної інформаційної системи кадрового та операційного управління.

Управління персоналом у Великоходачківській сільській раді покликане забезпечити оптимальне використання людських ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, котрі сприяють підвищенню ефективності праці, професійному розвитку та професійно-кваліфікаційному просуванню працівника. Отже, на рівні публічної установи роль управління персоналом полягає у прагненні ефективного, з точки зору роботодавця, використання робочої сили. Великоходачківській сільській раді, перш ніж обирати оптимальний спосіб організації управління людськими ресурсами, варто провести комплексне дослідження, що включає в себе як вивчення компетентнісного рівня персоналу, кадрової ситуації,

кон'юнктури на ринку праці, так і оцінювання можливостей самого публічної установи сприяти ефективній зайнятості працівників.

3.2. Пропозиції використання експертних методів у системі прийняття управлінських рішень щодо включення Великоходачківської сільської ради до структури об'єднаної територіальної громади

Трансформація територіальної організації влади в Україні відбувається у контексті процесів децентралізації. Важливо розуміти, що ефективність впровадження реформи місцевого самоврядування у регіонах залежить не лише від ресурсної спроможності та потенціалу регіонів, а й від сприйняття населенням реформи, залучення його до прийняття управлінських рішень, підтримки органів місцевого самоврядування громадами. Модернізація місцевого самоврядування розпочалася у 2014 р., тому важливо оцінити її динаміку у регіонах. Для виконання схожих завдань доцільним є залучення експертів. Це надає можливість комплексно оцінити проблеми регіонів, сприяє організації соціального діалогу між представниками самоврядування та населення, надає місцевій владі конкретні поради та методи реалізації стратегії регіонального розвитку. Також врахування думок експертного кола дозволяє проаналізувати реальний стан речей, збільшити залучення джерел нових ідей та альтернатив, розробити різні стратегії виходу із кризових ситуацій [82].

Нами було проведено вивчення експертної думки завдяки використанню методів глибинних інтерв'ю та анкетування. Експерти Великоходачківської сільської ради, які взяли участь в дослідженні, були розділені на 2 групи. Перша когорта – це фахівці, що брали участь в роботі місцевого самоврядування. Вони були опитані шляхом анкетування. Члени другої групи участі не брали, тому їхня думка досліджувалася за допомогою глибинних інтерв'ю. До речі, першу когорту ми також розділили на два типи: особи, які були виборними чи призначеними представниками органів

місцевого самоврядування, та фахівців, які не належали до місцевої влади. Схематична візуалізація поділу експертів Великоходачківської сільської ради зображена на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Механізм групування експертів
Великоходачківської сільської ради (сформовано автором)

Для збору експертних оцінок було створено анкету, яка складалася з трьох структурних блоків та блоку особистої інформації про учасників дослідження.

До першого блоку належали питання оглядового характеру, що мали на меті дізнатися загальне враження щодо реформи з децентралізації влади в Україні. Респонденти надавали аргументований аналіз задач та принципів децентралізації, темпів впровадження реформи на локальному та регіональному рівнях. Другий блок складався з питань, які стосувалися новоутворених адміністративних одиниць – об'єднаних територіальних громад. Мова йшла про оцінку роботи трансформованих органів місцевого самоврядування, часового інтервалу об'єднання громад, пріоритетних завдань, які місцева влада першочергово має вирішити у регіоні. Третій блок питань показав, наскільки експерти включені в роботу місцевого самоврядування. Ця категорія питань надала можливість визначити, як часто

респонденти виступають в ролі користувачів послуг місцевого самоврядування, долучаються до діяльності місцевої влади чи проводять із нею спільні проекти.

Варто додати, що фахівці Великоходачківської сільської ради, відібрані нами для дослідження, відповідали певним критеріями, таким як рівень освіти, досвід роботи у сфері регіонального розвитку, професійна та громадська діяльність та досвід співпраці із неурядовими громадськими організаціями чи міжнародними проектами. Учасники дослідження дійсно компетентні, вони мають один або декілька освітньо-кваліфікаційних рівнів, деякі з них мають науковий ступінь. Залучені респонденти працювали у міжнародних програмах або мали досвід співпраці з експертними колами СІЛА, Канади та Європи, проходили відповідні тренінги чи курси.

Перейдемо до результатів дослідження. Усі учасники опитування Великоходачківської сільської ради впевнені, що місцеве самоврядування в Україні потребує змін, система до впровадження реформи була настільки архаїчною, що не могла жодним чином дати поштовх регіональному розвитку. Окрім того, державі потрібні не фрагментарні зміни, а повна тотальна трансформація територіальної організації влади. Очевидно, що експертне коло не може бути однорідним у питаннях стратегії реформування місцевого самоврядування, підтвердженням цьому є той факт, що лише 70% експертів повністю підтримують децентралізацію влади, 20% – скоріше підтримують децентралізацію влади, але вважають, що реформа потребує корекції, а 10% – розчаровані результатами децентралізації з моменту впровадження її принципів на місцях (див. рис. 3.3). 81,8% учасників дослідження переконані, що децентралізація влади в першу чергу впливає на місцевий рівень (сільські або міські громади), 18,2% впевнені, що в першу чергу децентралізація впливає на рівень районів.

Ключовим індикатором реформи місцевого самоврядування в Україні є об'єднання територіальних громад, що в подальшому може прискорити

впровадження реформи адміністративно-територіального устрою. Цей процес тривати більше трьох років.

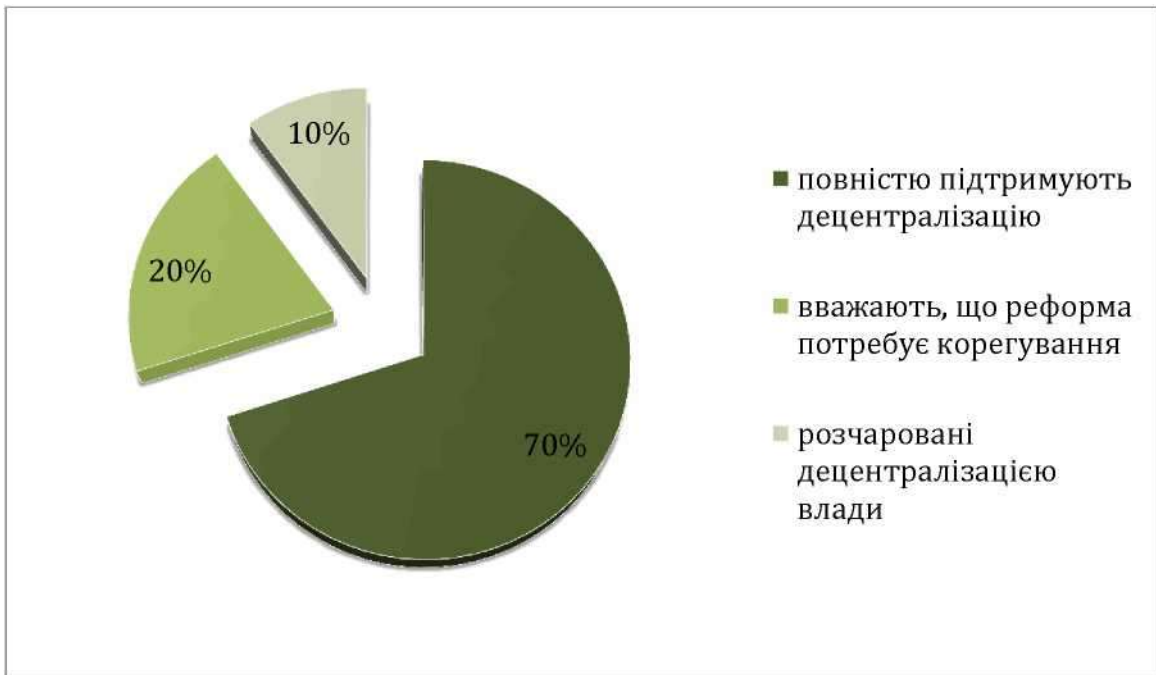


Рисунок 3.3 – Експертне оцінювання процесів доцільності децентралізації Великоходачківської сільської ради (запропоновано автором)

Ми намагалися зрозуміти, як оцінюють темпи об'єднання експерти Великоходачківської сільської ради. У цьому питанні думки кардинально розходяться. 30% учасників впевнені, що об'єднання територіальних громад проходить відповідно до запланованого часового інтервалу, близько 20% вважають, що об'єднання перевершує експертні прогнози, але 50% експертів не згодні зі своїми колегами. Вони переконані, що темпи об'єднання не відповідають прогнозам. У свою чергу, цей факт стимулює диспропорції стартових умов між територіями.

Перейдемо до блоку питань про ієрархію завдань та проблем, які варто вирішувати модернізованим органам місцевого самоврядування у своїх регіонах. Варто зазначити, що у цьому блоці експертне коло не знайшло консенсусу. Частина респондентів наголосила на першочерговій доцільності вирішення соціальних проблем об'єднаними територіальними громадами. Це

дозволить впровадити первинні зміни повсякденного життя населення в короткі строки. Як результат, зростатиме кредит довіри населення, інтерес до роботи місцевого самоврядування, зросте залучення громадськості до реалізації ініціатив місцевої влади. Інша група експертів притримується протилежної точки зору, звертаючи увагу на розвиток економічного потенціалу територій, що є процесом більш тривалим, але результативним. Експерти апелюють до кореляції залежності добробуту населення від економічних показників розвитку регіонів. Високий рівень безробіття, слабка виробнича сфера, низькі доходи населення демотивують місцевих жителів залишатися проживати у депресивних територіях, навіть якщо рівень соціальної інфраструктури зазнає незначних змін. Третя група учасників дослідження впевнена, що кожна громада – це унікальна територіальна структура і саме місцеве самоврядування та населення, залежно від пріоритетів розвитку, повинні визначити, які завдання в першу чергу потрібно вирішити на їхній території, враховуючи сильні та слабкі чинники регіонального розвитку. Об'єднані громади повинні отримувати додаткові джерела фінансування, зокрема певну процентну частину єдиного податку, екологічний податок, податок на прибуток підприємств комунальної власності, податку на майно, податку на доходи фізичних осіб та подібне. Крім того, під юрисдикцією громад залишаються збори та інші платежі, такі як державна податкова плата, туристична збірка, плата за надання адміністративних послуг тощо.

У зв'язку з цим спостерігається неоднорідність впровадження реформи місцевого самоврядування у різних регіонах України. Одним із індикаторів експерти вбачають кількість об'єднаних територіальних громад в областях. Об'єднання територіальних громад показує значні результати. Позитивним аспектом реформи можна вважати той факт, що об'єднана територіальна громада, отримавши певні повноваження та ресурси, може самостійно приймати рішення, які задачі першочергові для вирішення. Таким чином, місцеві еліти в різних областях демонструють успіхи у сфері регіонального

управління. Наприклад, Батуринська та Крюковська громади, що в Чернігівській області, пріоритетними напрямками визначили для себе сфери освіти, туризму та енергетичної ефективності. У Батуринській територіальній громаді сприяють поліпшенню матеріальної бази об'єктів дошкільного та середнього освіти, розвиток туристичної інфраструктури. Крюківська територіальна громада пріоритетним напрямом вибрала розвиток інфраструктури, господарства та підвищення якості адміністративних послуг. Житомирська область – одна з провідних в Україні за кількістю об'єднаних територіальних громад. Причини можуть бути різними, зауважують експерти. Деякі населені пункти мають бажання поліпшити свій потенціал, більш депресивні території – можливість зупинити регресію у власному розвитку. Експерти переконані, що саме громади з успішними власними кейсами, які створили унікальний продукт, можуть вважатися ефективними представниками місцевого самоврядування. Такі громади є цікавими для міжнародних проектів та програм міжнародної технічної допомоги. Вони мають шанс залучити додаткові інвестиції для розвитку власного регіону.

Не дивлячись на успіхи реформи місцевого самоврядування в кожному регіоні України, існує ряд ризиків, які перешкоджають розвитку, розвиваючись більш швидкими темпами. Наприклад, важливим фактором є освіта місцевого населення з суттю реформи, так як не завжди децентралізація влади сприймається правильно. Також важливим питанням є контроль діяльності органів місцевого самоврядування. Незважаючи на позитивні приклади роботи місцевих органів влади в різних областях України, звертаємо увагу на той факт, що на даній стадії реформи пункт про контроль місцевого самоврядування потребує доопрацювання. Негативним наслідком цього може стати зростання порушень українського законодавства в процесі діяльності органів місцевого самоврядування. Ще один важливий ризик – проблема недофінансування місцевих бюджетів. Більша частина обласних бюджетів потребує в дотаціях з боку держави, таким чином,

об'єднані територіальні громади зможуть вийти за межі дотацій з боку держави.

Так само особливо гостро стоїть питання кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. В умовах децентралізації влади, регіонам потрібні не просто посадовці та державні службовці, а якісні освічені менеджери, які мають комплексну візу розвитку регіону, розбираються в основи управління, планування території та розвитку регіональної економіки. Тому дуже важливо правильно підійти до питань освіти та відкритих конкурсів на працівників органів місцевого самоврядування, а також центрів надання адміністративних послуг. Незважаючи на різні, а інколи й діаметрально протилежні позиції щодо територіального розвитку, управління, контролю, абсолютно всі експерти декларують низьке кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування та необхідність у терміновому підвищенні кваліфікації.

Експертам було надано певний набір навичок та характеристик, завдяки яким вони могли сформулювати профіль ідеального працівника органів місцевого самоврядування, оцінюючи параметри навиків від 1 до 10 балів. На жаль, велика полярність думок експертів показала відповідні результати:

- досвід роботи у органах місцевого самоврядування – 5,8;
- уміння ефективно організувати діяльність у структурі – 4,7;
- досвід роботи у великих проектах та міжнародних організаціях – 4,3;
- додаткова підготовка (курси, тренінги), підвищення кваліфікації – 4,0;
- вміння працювати у команді – 3,1.

Велика частина експертів Великоходачківської сільської ради тісно працюють з органами місцевого самоврядування, 25% учасників опитування самі були депутатами досліджуваної сільської ради, працівниками органів місцевого самоврядування. Так само 80% респондентів відзначили, що регулярно користуються послугами даних структур і запевняють, що після реформи якість послуг значно зріс.

В умовах трансформації місцевого самоврядування, контроль за діяльністю місцевих органів влади лежить на громадськості, 60% опитаних вважають, що це правильна позиція, 40% експертів – що контролю громадськості недостатньо, і місцеве самоврядування має бути підпорядкованим державним органам.

Абсолютно логічним подальшим кроком було вивчення думки представників органів місцевого самоврядування щодо проблем та перспектив впровадження реформи. Було опитано близько сотні представників місцевого самоврядування із 19 регіонів України. Анкетування проводилося у телефонному режимі та завдяки електронній формі.

Варто зазначити, що у ході проведеного дослідження представники Великоходачківської сільської ради надто пасивно йшли на контакт, окрім того – офіційні сторінки значної частини представництв місцевого самоврядування у соціальних мережах несуть суто формальний характер та не призначені для комунікації із населенням, на офіційних сайтах можуть бути розміщені недостовірні контактні дані та непрацюючі форми зворотного зв'язку.

Перейдемо до результатів. Запропонована нами анкета для представників Великоходачківської сільської ради складалася із 4 структурних блоків, включаючи блок персоналізованих питань. Перша когорта питань розкривала, настільки органи місцевого самоврядування підтримують децентралізацію влади та чи розуміють вони сутність самого процесу; другий блок демонстрував з якими труднощами та викликами доводиться зіштовхуватися місцевому самоврядуванню; третій блок розкривав, з якими категоріями населення найчастіше співпрацюють представники місцевого самоврядування. Четвертим блоком були персоналізовані запитання.

В опитуванні взяло участь 59,5% жінок і 40,5% чоловіків, 91,9% опитаних мають вищу освіту, 2,7% навіть мають науковий ступінь; серед представників органів місцевого самоврядування, які взяли участь в

анкетуванні, 42% належать до молоді. Анкети надсилалися представникам органів місцевого самоврядування різних територіальних одиниць: від населених пунктів до рівня обласних рад.

Зазначимо, що 81,1% респондентів Великоходачківської сільської ради позитивно оцінюють децентралізацію влади та переконані, що реформа місцевого самоврядування є потрібною, 10,8% вважають, що реформа несе позитивні зміни, але не є першочерговою, 8,1% опитаних розчаровані у реформі та впевнені, що децентралізація не виправдала своїх очікувань. Завдяки питанням-фільтрам, нам вдалося оцінити, наскільки представники місцевого самоврядування правильно розуміють, що таке децентралізація. На жаль, лише 62,2% опитаних насправді розуміє, що таке процес децентралізації, решта респондентів не мають чітких знань про реформу місцевого самоврядування та плутають поняття децентралізації із об'єднанням територіальних громад та іншими процесами, що характерні для трансформації територіальної організації влади. Також важливо було простежити, чи є залежність розуміння територіального підходу децентралізації від форми новоутвореної об'єднаної територіальної громади. Зокрема, зазначимо, що 45,9% респондентів є представниками місцевого самоврядування сільських населених пунктів та об'єднаних територіальних громад, по 24,3 % – представники селищного та міського самоврядування, решта респондентів є представниками органів місцевого самоврядування територій, які не входять до об'єднаних територіальних громад або ж громад на стадії створення. Ми переконані, що децентралізація влади – це процес, який одночасно впливає на території будь-якого типу, як сільського так і міського одночасно. Наскільки великою є залежність від типу територіальної громади, зображено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Залежність сприйняття територіального принципу децентралізації влади від типу об'єднаної територіальної громади (дані у відсотках) [46]

На розвиток яких територій у першу чергу направлена децентралізація влади	громада на стадії створення	міський тип громади	не входить до ОТГ	селищний тип громади	сільський тип громади
на міста – обласні	0	0	0	2,7	0
на міські населені пункти	0	2,7	0	0	0
на міські та сільські населені пункти одночасно	0	10,8	2,7	10,8	16,2
на сільські населені пункти	2,7	10,8	0	10,8	29,7

Експертами було здійснено дослідження впливу децентралізації влади на суспільне життя населення з точки зору органів місцевого самоврядування (рис. 3.4).

Представники експертної групи пропонували респондентам оцінити, наскільки змінилося суспільне життя після реформи у балах, де 1 бал – вплив дуже негативний, 5 – вплив нейтральний, 9 – вплив дуже позитивний.

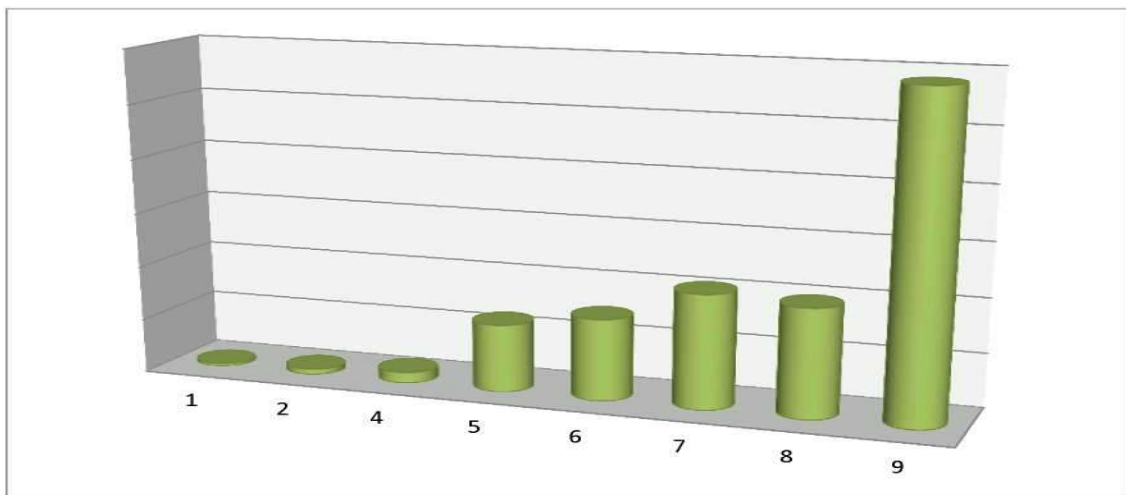


Рисунок 3.4 – Оцінювання впливу децентралізації влади на соціально-економічний розвиток територій і зокрема Великоходачківської сільської ради (сформовано автором)

Загалом спостерігається позитивна динаміка змін, особливо це характерно саме для сільських територій, адже 20,6% опитаних представників Великоходачківської сільської ради поставили найвищий бал, відзначивши, що децентралізація надзвичайно позитивно вплинула на розвиток території, по 10,3% найвищий бал поставили представники сільської ради, та 3,4% представників органів місцевого самоврядування населених пунктів, які не входять до об'єднаних територіальних громад.

Як бачимо, територіальний підхід та об'єднання територіальних громад має вагоме значення в першу чергу для сільських територій. Перейдемо до основних труднощів, з якими зіштовхуються, та пріоритетних завдань, які перед собою ставлять органи місцевого самоврядування. Щодо труднощів, то органи місцевого самоврядування визнають, що найбільш негативно впливають безініціативність місцевого населення та погане кадрове забезпечення, ресурсна та фінансова спроможність не є настільки негативними факторами. Деталі показано на рис. 3.5 (дані у відсотках), хоча пріоритетними завданнями для себе органи місцевого самоврядування визначають:

- збільшення надходжень до місцевих бюджетів;
- розвиток інфраструктури у регіоні;
- поліпшення благоустрою територій;
- покращення якості початкової та середньої освіти;
- поліпшення системи надання адміністративних послуг.

Для кореляції отриманих даних, ми використали результати опитування представників керівництва Великоходачківської сільської ради, респонденти цього дослідження основними проблемами вбачають:

- нестабільність законодавства (75%);
 - брак власних коштів (32%);
 - пасивність населення (32%);
 - відсутність адекватного фінансування делегованих повноважень (31%)
- (рис.3.5).

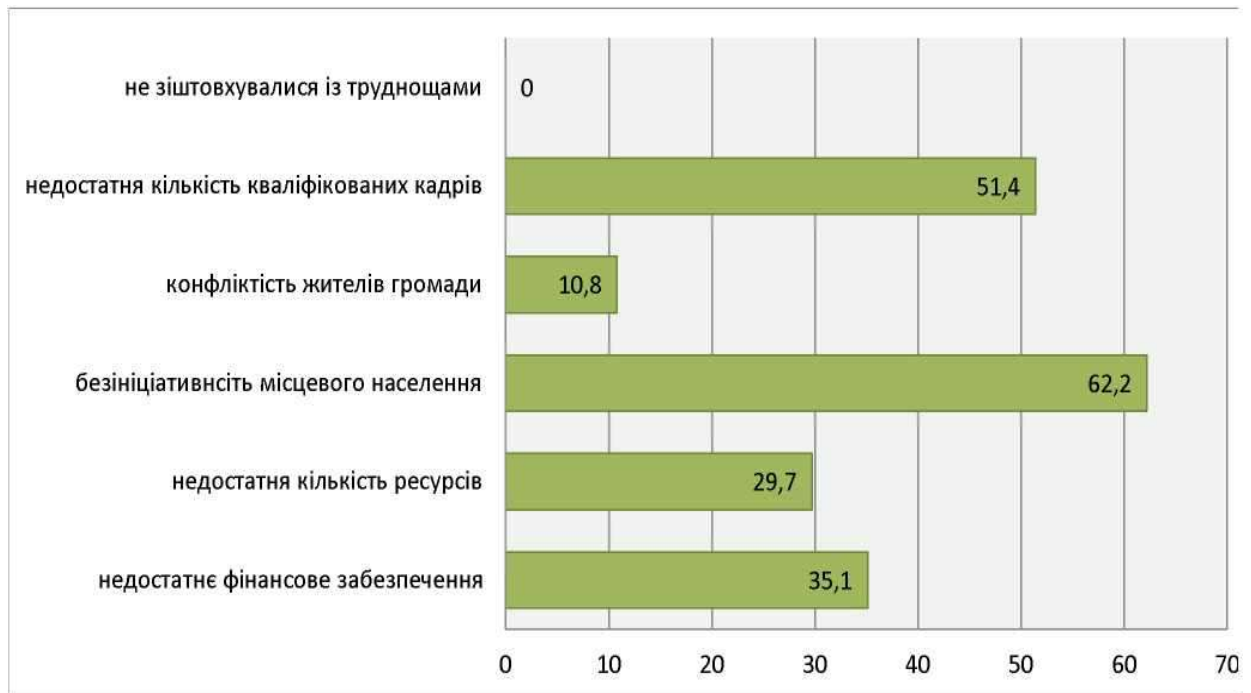


Рисунок 3.5 – Основні проблеми органів місцевого самоврядування, виявлені експертами у процесі експертного дослідження Великоходачківської сільської ради (складено автором)

Меншість респондентів Великоходачківської сільської ради (24% серед керівного складу, 36% серед секретарів та працівників виконавчого органу, 40% серед старост) вважають достатнім поточний рівень фінансування повноважень, які здійснюються територіальною громадою. Як бачимо, пасивність населення виступає вагомим фактором в обох дослідженнях. Хоча органи місцевого самоврядування дуже високо оцінюють власні комунікативні навички та роботу із місцевим населенням, у цьому питанні простежується система подвійних стандартів та надто викривлене уявлення щодо проблем комунікації органів місцевого самоврядування та місцевих жителів.

Представники самоврядування вважають ефективними інструментами для інформування жителів об'єднаної територіальної громади оголошення чи інформацію на веб-сторінці територіальної громади, інформаційні дошки в приміщеннях органів громади, зустрічі з головою територіальної громади,

зустрічі з працівниками виконавчого органу, оголошення в місцевій газеті роз'яснювальні програми на місцевому телебаченні [35, с. 11-29].

На жаль, до списку не потрапили соціальні мережі, які є основним каналом комунікації із молоддю. Варто зазначити, що етапи проведення нашого дослідження показали зворотні результати, які відмінні від поглядів органів місцевого самоврядування. Комунікативне забезпечення місцевого самоврядування усіх регіонів України на низькому рівні. Лише 10% представників місцевого самоврядування згодилися спілкуватися щодо участі в опитуванні, а канали комунікації, такі як електронна пошта чи форма зворотного зв'язку, взагалі не ефективні. За допомогою цих каналів ми не отримали жодних результатів. Таким чином, ми можемо зробити висновок, що органи місцевого самоврядування не готові до відкритого діалогу з громадськістю.

Щодо співпраці із населенням, то в нашому дослідженні був певний блок, відповіді на питання якого дали б можливість оцінити, з якими категоріями населення найчастіше співпрацюють органи місцевого самоврядування. Зауважимо, що серед опитаних представників органів місцевого самоврядування 42% – молодь, 47,2% – зрілі люди, 10,8% – особи похилого віку. Деталі щодо специфічних особливостей роботи з місцевим населенням Великоходачківської сільської ради наведені у табл. 3.5, учасники опитування мали право обрати декілька варіантів.

Таблиця 3.5 – Специфічні особливості співпраці Великоходачківської сільської ради та місцевого населення: домінуючі категорії

Групи населення категорія представників сільської ради	Усі категорії населення	Молодь	Особі похилого віку	Підприємці, представники бізнесу	Малозабезпечені та соціально не захищені категорії	Важко сказати
Молодь	18,7%	22,5%	12,5%	24,5%	0	43,8%
Зрілі люди	32,4%	11%	27,2%	27,2%	36%	27%
Особі похилого віку	24%	11%	43%	0%	33%	0

Як бачимо, представникам Великоходачківської сільської ради важко втримати баланс у питаннях співпраці із населенням. Менше третини респондентів досліджуваної сільської ради усіх вікових груп стверджують, що намагаються співпрацювати однаково із усіма категоріями населення. Варто зазначити, що представникам органів місцевого самоврядування, які належать до категорії молоді, найважче визначитися із домінуючими у комунікації когортами населення. Окрім того, зазначимо що співпраця із молоддю як категорією населення низька у всіх органах місцевого самоврядування, більш пріоритетними є соціально незахищені особи, представники бізнесу та пенсіонери.

Високий відсоток представників Великоходачківської сільської ради у нашому дослідженні відмічають неналежну кваліфікацію фахівців як серйозну проблему. У випадку всіх категорій простежується подвійне ставлення до навчання, як показують результати дослідження Київського міжнародного інституту соціології, що скоріше свідчить про недостатнє усвідомлення важливості навчання для якості кадрової підготовки.

З одного боку, абсолютна більшість визнають важливість навчання (96-97% вважають його важливим елементом підвищення кваліфікації, 70-79% – не погоджуються, що навчання не впливає на ефективність роботи, 79-82% – не погоджуються, що навчання є просто марнуванням часу). З іншого боку, 75-79% стверджують, що "певні програми навчання можуть бути корисними, але не є пріоритетними". У разі необхідності обрання пріоритетних інструментів та заходів підвищення кваліфікації, то переважна більшість обирають обмін досвідом з колегами з інших територіальних громад. Інші інструменти викликають значно менше "оптимізму" (хоча більшість респондентів вважає усі інструменти ефективними).

Серед голів об'єднаних територіальних громад, 78% стверджували, що за останній рік особисто ініціювали проведення навчальних заходів для працівників виконавчого органу. Практично всі голови та заступники (відповідно, 93% і 97%) протягом останнього року принаймні одного разу

відвідали навчальні заходи. Хоча, якщо говорити про регулярну навчальну активність (щонайменше кожних 2 місяці), то 47% голів і 36% заступників, за їхніми словами, регулярно навчалися. У випадку депутатів показник навчальної активності значно нижчий – лише 43% вдавалися до принаймні одного навчального заходу, у т. ч. лише 6% місцевих депутатів робили це регулярно.

Нижча "навчальна" активність простежується серед секретарів та працівників виконавчого органу: 70% секретарів та працівників виконавчого органу принаймні одного разу брали участь в навчальних заходах за останній рік. Лише 17% брали участь в них регулярно, щонайменше кожні 2 місяці. Для 73% респондентів оптимальний термін навчання з відривом від основного місця роботи становить від 2-3 днів до 1 тижня. Лише 13% говорять про термін більше 1 тижня.

Як бачимо, представники органів Великоходачківської сільської ради визначили, що проблеми пасивності населення та низького кадрового забезпечення є вагомими, але на жаль, вони не мають чітких механізмів для вирішення даних труднощів. Однією із причин може бути надто завищені показники власних компетенцій у сферах комунікації із населенням та самоосвіти, а також наявність системи подвійних стандартів.

3.3. Удосконалення процесів розроблення та реалізації управлінських проектних рішень у діяльності публічної установи

Проекти місцевого самоврядування є різноманітними за змістом, спрямованістю, типом очікуваного результату, умовами реалізації, обмеженнями, середовищем реалізації тощо. Тому в таких проектах утруднене обґрунтування рішень на фазі ініціалізації, що зумовлене, крім наявності великої кількості стейкхолдерів та різноманітністю кола їх інтересів, ще й такими обставинами:

- потенційною поліефектністю проектів і як наслідок – складністю визначення пріоритетності (переваг, конкурентоспроможності) того чи іншого проекту в межах одного стратегічного напрямку (стратегічного пріоритету, стратегічної цілі);
- практичною відсутністю проектів, у яких не знаходиться значущих цільових груп у межах територіальної громади, що призводить до труднощів вибору між кількома спрямованими на досягнення різних стратегічних цілей проектами, з яких всі є важливими й актуальними;
- системною складністю оцінювання суспільної корисності результатів проектів унаслідок труднощів визначення та виміру індикаторів результатів проектів;

Обґрунтування проекту – це покроковий процес, який, як правило, складається з таких етапів: розроблення концепції проекту; техніко-економічне обґрунтування; за потребою – бізнес-планування; підготовка незалежними експертами оцінного висновку за результатами його оцінювання, як правило на засадах проектного аналізу. В умовах місцевого самоврядування для значної по кількості групи проектів немає доцільності робити техніко-економічні дослідження для визначення їх ефективності, робити незалежну експертизу проектів.

Проте, різноманітність та багатоаспектність проектів місцевого самоврядування зумовлює існування масштабної групи проектів, для обґрунтування життєздатності яких з урахуванням їх специфіки існує доцільність використання на стадії ініціалізації проекту такого потужного інформативного аналітичного інструменту як проектний аналіз. Для інвестиційних проектів, зокрема бізнес-проектів – складних масштабних витратних проектів – традиційна схема формування проекту крім опрацювання його концепції передбачає проведення поглибленого техніко-економічного обґрунтування (ТЕО), що здійснюється на основі проектного аналізу. Зазначена схема містить перелічені нижче аспекти проектного

аналізу, зміст яких для проектів місцевого самоврядування може бути описаний таким чином:

- технічне аналізування – встановлення наявності технології вироблення продукту проекту і технічної можливості її реалізації в умовах місцевого самоврядування, наявність земельної ланки, приміщень, необхідної інженерної інфраструктури тощо;
- комерційне (ринкове, маркетингове) аналізування – визначення зацікавленості місцевої громади як «колективного замовника» у реалізації проекту та використанні його результатів, визначення способів ефективного «продажу» громаді продукту проекту та маркетингової підтримки сталості результатів проекту;
- фінансове аналізування – визначення можливостей і умов залучення в необхідних обсягах і у необхідний час фінансових ресурсів, ефективності використання цих ресурсів, зокрема з урахуванням можливостей комерціалізації проекту;
- економічне аналізування – визначення відповідності проекту економіко-господарським умовам і вимогам діяльності на території, порівняння позитивних наслідків реалізації проекту над негативними з позиції їх впливу на усі сфери життєдіяльності місцевої громади;
- соціальне аналізування – визначення відповідності проекту соціальним стандартам, досягнутим на території рівню і якості життя територіальної громади;
- екологічне аналізування – визначення потенційного негативного екологічного впливу на територію громади й заходів запобігання цьому;
- інституційне аналізування – визначення відповідності змін, що будуть здійснені унаслідок реалізації проекту, та планованих умов реалізації проекту законодавчим, нормативно-правовим, політичним та адміністративним вимогам, що існують на території впливу проекту.

За результатами аналізування ризиків, що виконується в кожному з перелічених аспектів, має бути встановлена прийнятна вірогідність

отримання якісного продукту проекту із заданими параметрами у межах визначеного обсягу ресурсів у заздалегідь встановлений термін.

Визначення очікуваних фінансово-економічних результатів (оцінювання ефективності) інвестиційних проектів, для яких здійснюється поглиблене ТЕО, виконується за прийнятими методиками з використанням традиційних показників ефективності проектів (NPV – чиста поточна вартість; IRR – внутрішня норма рентабельності; PI – коефіцієнт віддачі на інвестиції; DPP – дисконтований період окупності тощо).

Отже, критичним питанням формування проекту місцевого самоврядування є визначення необхідності проведення трудомісткого й об'ємного проектного аналізу. Уведення до класифікації проектів, зокрема проектів місцевого самоврядування, додаткової класифікаційної ознаки за підходом до обґрунтування життєздатності проектів дозволяє полегшити відповідь на це питання системним чином з використанням запропонованих у попередньому підрозділі (і наведених на рис. 3.6) характеристичних ознак для груп інвестиційних та соціально-управлінських проектів, за допомогою яких визначається, для якого з проектів необхідним є поглиблене техніко-економічне обґрунтування

Тому послідовність і зміст робіт для формування проектів місцевого самоврядування можна укласти в два етапи: по-перше, розроблення концепції проекту; по-друге, за необхідності – техніко-економічне обґрунтування проекту на засадах проектного аналізу (рис. 3.6).

Виходячи з логіки покрокового процесу, можна виокремити загальну та специфічну частини у циклі формування проекту місцевого самоврядування. Так, розроблення концепції проекту, яка є первинним обґрунтуванням принципової можливості реалізації та результатних характеристик проекту, є загальною частиною, тому що має здійснюватися для всіх типів проектів. Специфічною частиною циклу опрацювання проекту є техніко-економічні дослідження на основі проектного аналізу.

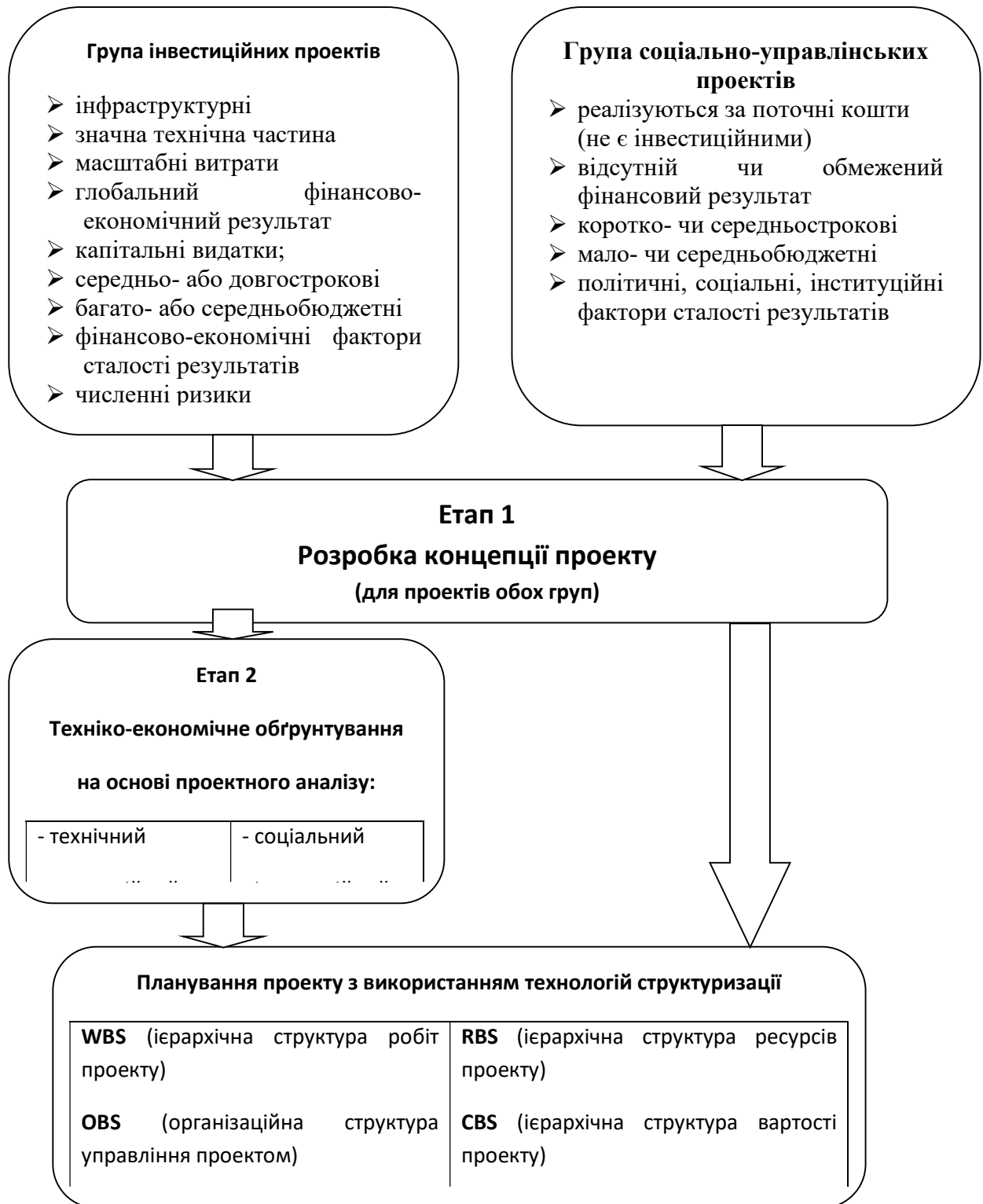


Рисунок 3.6 – Етапи розроблення проектів місцевого самоврядування різних груп з використанням технологій структуризації (сформовано автором)

Логічно, що такі дослідження повинні здійснюватися для проектів, які є масштабними й вимагають для реалізації значних витрат, обіцяють суттєві

результати, а значить – мають численні ризики, торкаючись інтересів багатьох зацікавлених сторін.

З урахуванням наведеного вище можна вважати, що для групи інвестиційних проектів місцевого самоврядування існує перевірена часом і досвідом методика обґрунтування їх життєздатності з використанням методології та технологій проектного аналізу. Але якщо прийнято рішення, що для обґрунтування життєздатності даного соціально-управлінського проекту місцевого самоврядування можна обмежитись розробкою концепції проекту, виникає питання щодо забезпечення достатньої глибини такого обґрунтування.

Концепція проекту в проектному підході є важливішим документом, який відображає первинні (проміжні) результати обґрунтування життєздатності майбутнього проекту. На етапі розробки концепції отримується інформація про майбутній проект місцевого самоврядування з позиції його цінності для стратегії розвитку територіальної громади. На цьому етапі обґрунтування проекту необхідно: деталізувати проблему, яку передбачається розв'язати за допомогою проекту; викласти сутність інноваційної ідеї проекту та спосіб її реалізації; сформулювати мету проекту у загальному або деталізованому за допомогою SMART-методу вигляді; визначити очікувані вигоди від проекту для зацікавлених сторін, основні обмеження та ризики.

Методичні рекомендації Державного фонду регіонального розвитку цю змістовну частину роботи відображають у розділах "опис проблеми, на розв'язання якої спрямовано проект" та "мета й завдання проекту" (частково – в інших розділах). Вважаємо, що не всі змістовні елементи, необхідні для формування завершеної концепції проекту, представлені цими розділами достатньо системно й повно (це стосується, наприклад, формулювання мети проекту, опису проектної інноваційної ідеї з альтернативами її реалізації; розмежування продукту й результатів проекту; аналізу ризиків проекту у співставленні зі сталістю результатів проекту тощо). Тому пропонується

підходити до формування повноцінної концепції для всіх типів проектів місцевого самоврядування з урахуванням тої обставини, що для значної кількості проектів, які не потребують поглибленого обґрунтування, ця концепція стає основним документом оцінювання їх життєздатності.

Змістовно-логічна схема формування концепції проекту пропонується наступним чином.

1. Назва та мета проекту (формулюються не на початку, а ітеративно у процесі написання концепції і остаточно визначаються наприкінці її розробки). Мета проекту – описова модель майбутнього продукту проекту, умов, обмежень та вимог проекту, виконання яких забезпечує задоволеність учасників проекту й породжує (зумовлює) назву проекту. Логічна структура мети проекту містить три складових: по-перше, вид діяльності, яку планується реалізувати за допомогою проекту для отримання продукту проекту (наприклад, для існуючих об'єктів: модернізація, реконструкція, реінжиніринг, впровадження, сертифікація, об'єднання, злиття, поглинання, санація...; для створюваних об'єктів: створення, розробка, запуск у виробництво, побудова, формування...); по-друге, продукт проекту; по-третє, плановані обмеження за часом і вартістю, критичні вимоги до якості (за наявністю), ключові особливості реалізації (факультативно) [135].

2. Системний опис проблеми проекту:

- симптоми проблеми (що "погано", що заважає, з чим слід боротися) у співставленні з потребами населення;
- причини проблеми (у складних випадках бажано будувати "дерево проблеми");
- масштаб проблеми (з урахуванням кількості населення та території, що охоплюються проектом);
- прогнозовані наслідки невирішення проблеми.

Від якості опису проблеми значною мірою залежить якість опрацювання очікуваних результатів проекту.

1. Відповідність проблеми змісту стратегії адміністративно-територіальної одиниці та стратегіям більш високого рівня (району, області, Державній стратегії регіонального розвитку).

2. Заінтересовані сторони проблеми: описуються найбільш значущі стейкхолдери (заінтересовані сторони проблеми), у тому числі, ключові бенефіціари (цільові групи – отримувачі вигод) з урахуванням планованого масштабу реалізації проекту (територій та кількості населення, на які впливатиме проект); обґрунтовується вплив проекту на кожну з цільових груп, при цьому рекомендовано звертати увагу на можливість залучення підприємців до виконання проекту для його часткової комерціалізації.

3. Засоби розв'язання проблеми: визначається інноваційна ідея (бізнес-ідея) проекту – тобто засоби (технічні, організаційні, економічні, фінансові, управлінські тощо), за допомогою яких буде вирішуватися проблема проекту. Дається характеристика рівня інноваційності проекту (абсолютна чи відносна новизна, коментарі до інноваційної складової проекту саме для даної громади). Здійснюються аналізування й оцінювання альтернатив реалізації бізнес-ідеї, обґрунтування найбільш привабливої (опорної) альтернативи.

3. Продукт проекту: об'єкт реального світу, який буде отримано на "виході" проекту – матеріальний (будівля, споруда, технічна система...) чи нематеріальний (система управління, бізнес-процес надання послуги, організаційно-управлінський захід). Продукт є необхідною передумовою отримання результату, який реалізується при використанні продукту проекту. Описується в шаблоні: "готова до експлуатації будівля (дорога, перехід, міст, приміщення, завершений технологічний комплекс, комплекс інженерних споруд)"; "готовий до використання організаційно-методичний комплекс з надання публічної послуги"; "готовий до початку діяльності агровиробничий кластер", "готовий до старту комплекс організаційно-технічних та масових заходів з проведення фестивалю гумору" тощо. Саме до створення продукту проекту (а не результату) мають привести реалізація комплексу робіт (заходів) проекту; саме на створення продукту проекту витрачаються всі

ресурси проекту, які мають бути передбачені бюджетом проекту; саме створення продукту проекту і його використання породжує ризики проекту.

4. Результати проекту, виражені через індикатори результатів. Результат проекту – передбачувані локальні зміни у середовищі реалізації проекту, які наступатимуть при реалізації (використанні, експлуатації) продукту проекту. Індикатори результатів проекту подаються в шаблоні "буде зменшено (збільшено) на...", "становитиме...", "досягатиме рівня...", "на ...% краще стандарту"; "додаткові надходження до бюджету складатимуть..."; "кількість новостворених робочих місць..." тощо. Бажано також визначати довгострокові зміни (ефекти проекту), які характеризують його вплив у більш широкому та довгостроковому аспектах. Локальні зміни бажано описувати в кількісному виразі; довгострокові зміни (ефекти проекту) можуть описуватися і в якісному вигляді.

Підхід до визначення індикаторів результатів проекту наведено нижче.

1. Необхідні матеріальні, техніко-технологічні, інформаційно-технологічні ресурси (будівлі, споруди, земля, обладнання, інформаційні системи тощо).

2. Організації-партнери й учасники проекту з урахуванням можливості його комерціалізації (описано нижче).

3. Орієнтовна тривалість проекту в місяцях; основні періоди (етапи) реалізації у часі.

4. Готовність проекту до реалізації (наявність потреби у передпроектних дослідженнях, техніко-економічному обґрунтуванні, експертизах, розробці технічної документації, інших заходах, що потребують часу й грошових ресурсів). Орієнтовний термін початку проекту.

5. Ризики проекту та сталість його результатів: основні ризики проекту (перешкоди, бар'єри, слабкі місця), можливості запобігання ризикам і забезпечення сталості проекту (фінансово-економічної, політичної, соціальної, інституційної), орієнтовні витрати на це.

6. Маркетингова та інформаційно-комунікативна підтримка проекту з урахуванням можливостей залучення підприємців для його комерціалізації, витрати на це.

7. Орієнтовна вартість проекту, зокрема за основними елементами витрат, з урахуванням можливостей комерціалізації проекту, заходів щодо запобігання ризикам і маркетингових заходів (бюджет проекту складається окремим документом за рекомендованими кожним грантодавцем, зокрема Державним фондом регіонального розвитку, формами).

8. Потенційні джерела фінансування проекту та витрати (частки фінансування) з кожного джерела. Можливими джерелами фінансування проектів місцевого самоврядування можуть бути:

- кошти Державного фонду регіонального розвитку;
- субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам, бюджетам об'єднаних територіальних громад на формування їхньої інфраструктури, реалізації інших цілей;
- гранти міжнародних благодійних організацій і фондів;
- кошти місцевих бюджетів;
- участь у державних (або регіональних) цільових програмах, зокрема програмах підтримки місцевого самоврядування;
- кредити банків як вітчизняних так і зарубіжних (наприклад, Європейського банку реконструкції та розвитку);
- приватні інвестори (комерційні компанії, приватні особи);
- спонсори.

Як видно із запропонованого складу та змісту пунктів концепції проекту місцевого самоврядування, цей документ є більш ґрунтовним, ніж концепція бізнес-проекту, де її підготовка є лише одним з кроків опрацювання проекту, на якому допускається погрішність даних до 40-50%. Унаслідок цього концепція бізнес-проекту доповнюється поглибленим техніко-економічним обґрунтуванням (при цьому погрішність даних доводиться до 20-30%, а далі етапом планування – до 10%).

Концепція проекту місцевого самоврядування доповнюється плануванням проекту. Планування здійснюється для всіх типів проектів, але на різному рівні глибини. Для масштабних складних витратних проектів планування проекту проводиться більш детально й поглиблене.

Відповідно до технологій управління проектами у загальному випадку планування здійснюється за такою схемою. На першому кроці планування здійснюється структуризація проекту, у ході якої формуються визначені проектними технологіями ієрархічні структури:

- WBS – ієрархічна структура робіт проекту;
- OBS – організаційна структура управління проектом;
- RAM – матриця відповідальності;
- RBS – ієрархічна структура ресурсів проекту;
- CBS – ієрархічна структура вартості проекту.

Обов'язковим елементом для масштабних витратних проектів місцевого самоврядування є побудова ієрархічної структури робіт проекту, яка визначає і характеризує повний зміст проекту і є основою визначення ресурсно-фінансових потреб проекту та побудови процесів управління проектом. В окремих випадках (в залежності від складності конкретного проекту) WBS може будуватися й для більш простих проектів.

OBS проекту характеризує склад і взаємозв'язки учасників проекту, а також разом із WBS надає основу для побудови одного з важливіших елементів проектного управління – матриці відповідальності. Ця матриця закріплює відповідальних за роботами проекту за правилом «кожна робота має лише одного відповідального за її виконання» (хоча член команди управління проектом може мати декілька робіт у зоні власної відповідальності).

Формування структури ресурсів проекту (RBS) дозволяє визначити повний набір необхідних ресурсів і надає основу для укладання контрактів із підрядниками проекту та проведення тендерних процедур закупівель ресурсів проекту.

Структура вартості проекту (CBS) дозволяє обґрунтовано підійти до формування бюджету проекту з урахуванням розподілу сум фінансування у часі згідно із графіками проведення робіт.

Після завершення процесів структуризації проекту на стадії планування формуються графіки виконання проекту (мережеві та календарні). Мережевий графік дозволяє добитися логічної послідовної впорядкованості робіт з максимальним урахуванням принципу паралельності, визначити критичний шлях проекту, який зумовлює його загальну тривалість. Календарний графік дозволяє визначити конкретні дати початку та завершення проекту з урахуванням визначеної тривалості проекту, режиму роботи та вихідних і святкових днів.

Завершується стадія планування складанням бюджету проекту, що здійснюється за рекомендованими Державним фондом регіонального розвитку формами. Формування бюджету може (і має) здійснюватися з різних джерел. Залучення коштів на розвиток можливе за допомогою процедури фандрейзингу, метою якого є пошук коштів (грантів) для реалізації соціально-значущих проектів.

Для групи проектів, у яких концепція є основним документом їх обґрунтування, у більшості випадків достатнім є складання графіку виконання проекту та бюджету проекту; в окремих випадках доцільним є формування ієрархічної структури робіт проекту (WBS), організаційної структури управління проектом (OBS) та матриці відповідальності (RAM). Важливим для будь-якого типу проекту місцевого самоврядування є те, що всі роботи з розробки проекту має виконувати команда управління проектом на чолі з керівником, визначена заздалегідь розпорядчим документом органу місцевого самоврядування, на яку покладається відповідальність за розробку й впровадження проекту.

Отже, ураховуючи запропонований зміст концепції проекту місцевого самоврядування та її подальше доповнення технологіями планування проекту, під час чого здійснюється структуризація і впорядкування

проектного комплексу робіт, для більшості проектів місцевого самоврядування (соціально-управлінська група проектів) концепція може бути взята за основу обґрунтування їх життєздатності. У запропонованому вигляді концепція проекту місцевого самоврядування є універсальною для формування проектних пропозицій щодо отримання будь-яких фінансових грантів.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі магістерської роботи рекомендовано удосконалення системи прийняття управлінських рішень у Великоходачківській сільській раді. Доцільними будуть пропозиції щодо удосконалення сучасних підходів управління персоналом у Великоходачківській сільській раді. Розглянемо процедуру реалізації управління персоналом на конкретному прикладі. Згідно із звітом по роботі з кадрами за 2018 р., Великоходачківська сільська рада потребує майстра технічної служби, оскільки у селі відсутнє комунальне господарство, проте було забезпечене даними працівниками лише у кількості лише 1 особи. Тобто, у сільській раді є дві вакансії на посади даних спеціалістів. З метою пошуку кандидатів на вакантні посади потрібно здійснити дослідження у галузі персоналу, яке дозволить визначити вимоги до претендентів на посаду, виявити шляхи забезпечення потреби у персоналі, розрахувати витрати, що очікуються на залучення та подальше використання персоналу. Для підбору претендентів будуть використовуватись різні джерела: агентство з найму персоналу, служба зайнятості (біржа праці), вільний ринок праці (через оголошення про вакансію у засобах масової інформації), навчальний заклад відповідного профілю. Управління персоналом у Великоходачківській сільській раді покликане забезпечити оптимальне використання людських ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, котрі сприяють підвищенню ефективності праці, професійному розвитку та професійно-

кваліфікаційному просуванню працівника.

Запропоновано використання експертних методів у системі прийняття управлінських рішень щодо включення Великоходачківської сільської ради до структури об'єднаної територіальної громади. Експертне середовище, органи місцевого самоврядування та молодь, як категорія населення абсолютно по-різному сприймають процеси децентралізації. Основна перевага в тому, що довіра до реформи в усіх категоріях висока, і більшість респондентів кожного опитування у Великоходачківській сільській раді відмічають необхідність децентралізації. Проте, далеко не кожен розуміє реальну суть реформи, може спрогнозувати її перебіг та вплив на регіональний розвиток. У ході практичної реалізації реформи, експертне середовище публічної установи дуже сильно розділилося у власних поглядах, трактуваннях та подальших прогнозах розвитку місцевого самоврядування у ході реформи. У зв'язку із високим авторитетом експертного кола Великоходачківської сільської ради, гостра поляризація поглядів може негативно вплинути на розвиток органів місцевого самоврядування, які використовують експертні оцінки та стратегії при плануванні розвитку власної громади. Експерти надто різномірні у багатьох питаннях, включаючи напрями та шляхи розвитку для громад, оцінювання спроможності громад, участь місцевого самоврядування у програмах міжнародної технічної допомоги. Також, чимало експертів Великоходачківській сільській раді зауважили, що не підтримують сучасну систему контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, її ефективність сумнівна, а сама форма громадського контролю не досконала та потребує модернізації. Проте, більшість експертів погоджуються з недостатнім професійним кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування, хоча, не надто високо оцінюють перевагу підвищення кваліфікації працівників.

Близько третини експертів Великоходачківської сільської ради, які взяли участь у запропонованому нами дослідженні, не розуміють повною мірою сутність процесів децентралізації. Вони надто завищено оцінюють

власні компетенції та успіхи, а також недооцінюють інструменти навчання та перекваліфікації. І хоча представники Великоходачківської сільської ради говорять про доцільність тренінгових заходів, доволі малий відсоток реально готовий витратити на підвищення кваліфікації більше 1 тижня власного часу. Якщо мова йде про комунікацію із місцевим населенням, представники досліджуваної публічної установи оцінюють рівень своїх навичок, як "скоріше високий" або навіть "експертний". Хоча опитування молоді та дослідження показали, що це не так. Щодо молоді, низький відсоток цієї категорії суспільства співпрацює та комунікує безпосередньо з місцевою владою. Під сумнів високий рівень комунікації з боку місцевого самоврядування ставить і той факт, що до переліку основних засобів комунікації не потрапили соціальні мережі.

РОЗДІЛ 4 СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

4.1 Аналізування основних показників розвитку регіону, у межах якого функціонує публічна організація

Для аналізування основних показників розвитку регіону, у межах якого функціонує Великоходачківська сільська рада, використаємо дані головного управління статистики у Тернопільській області, Держаної реєстраційної служби України, міськрайонного центру зайнятості. Нині сфера малого підприємництва у Козівському районі є невід’ємною складовою економіки і представляє собою зріз усіх її галузей у визначених законодавством межах за чисельністю зайнятих та обсягами виробництва. Основний обсяг забезпечують підприємства з такими видами діяльності: промисловість – 28%, торгівля – 33%, сільське господарство – 20%, будівництво – 8%, транспортні послуги – 6%, інші галузі – 5%.

Станом на 1.10.2018 р. зареєстровано 4078 підприємців-фізичних осіб, з них 3882 займаються підприємницькою діяльністю і є платниками податок. Це 92,5% від усіх зареєстрованих. Також в районі проводиться робота щодо запровадження електронних послуг. На сьогодні за допомогою порталу Teropil.gov.org.ua громадяни можуть у форматі он-лайн отримати 29 послуг органів державної влади в електронному вигляді.

У 2018 р. проведено 2 сільськогосподарських ярмарки на масиві Дружба в місті Тернопіль, на якому реалізували продукцію власного виробництва по відпускних цінах 22 сільськогосподарських виробників району. Населення міста Тернополя забезпечене широким асортиментом продукції, особливу увагу було звернено на наявність м’яса, овочевої, рибної, цукру та круп, в тому числі фасованих.

У табл. 4.1 та 4.2 відображено основні показники роботи фермерських господарств та структуру витрат на виробництво продукції

Таблиця 4.1 – Основні показники роботи фермерських господарств у галузі сільського господарства по Козівському району за 2017-2018 рр.

Роки	Кількість діючих господарств, одиниць	Площа сільсько-господарських угідь, га	Середня чисельність працівників у сфері фермерських господарств, осіб	Дохід (виручка) від продажу сільсько-господарської продукції власного виробництва, тис. грн.	Чистий прибуток, збиток (-), тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн
2017	88	4227	186	35942,0	3798	32144
2018	88	4227	186	39040	4902	34138

Таблиця 4.2 – Структура витрат на виробництво продукції фермерськими господарствами по Тернопільському району за 2017-2018 рр., %

Роки	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Матеріальні Витрати	Амортизація	Інші витрати
2016	7,1	3,0	66	5,0	18,9
2017	7,2	3,0	65,4	5,0	119,4

Спеціалісти Тернопільського міськрайонного центру зайнятості здійснюють комплекс заходів щодо активної політики зайнятості стосовно безробітних. З числа незайнятих трудовою діяльністю жителів Козівського району станом на 01.11.2018 р. було працевлаштовано 608 осіб, які проживають у Тернопільському районі.

Внутрішня торгівля та ресторанне господарство району, як важлива складова внутрішнього ринку, у сучасних умовах розвиваються динамічно. Це підтверджується вагомим внеском торгівлі у формування бюджетних надходжень, збільшенням чисельності приватних підприємців, створенням робочих місць для працевлаштування населення.

На споживчому ринку району функціонує понад 336 магазинів з торгівельною площею 42286,9 м², з них 47 магазинів – з торгівлі продовольчими товарами, 146 магазинів з торгівлі непродовольчими

товарами і 143 магазини з торгівлі змішаними групами товарів. У населених пунктах району сформовано торгову мережу споживчої кооперації під брендом "Теко", яка нараховує 16 магазинів. Також зберігається позитивна тенденція у зростанні кількості закладів ресторанного господарства. На території району здійснюють діяльність 62 заклади громадського харчування з кількістю посадочних місць 6799. За січень-серпень 2017 р. обсяги роздрібного товарообороту підприємств торгівлі та ресторанного господарства по району склали 325,8 млн. грн. Темп росту до показника відповідного періоду 2016 р. становив 118,5 % і в діючих цінах, проте у порівняльних цінах – 111,7 %.

Середньомісячний роздрібний товарообіг на одну особу населення по району за січень-серпень 2018 р. складав 605,0 грн. (середньорайонний показник (без м. Тернополя – 278,6 грн.) Обсяг реалізованих послуг по району за січень-червень 2017 р. склав 41,7 млн. грн. Темп росту в діючих цінах становив 116,5 % до показника відповідного періоду 2017 р., проте у порівняльних цінах – 105,3 %. Середньомісячний обсяг реалізованих послуг на одну особу населення за січень-червень 2018 р. по району склав 103,3 грн. (середньо-районний показник без м. Тернополя – 39,3 грн.).

За січень-серпень 2018 р. зовнішньоторговельний обіг району становив 186.2 млн. дол., у тому числі, обсяг експорту товарів району у січні-серпні 2018 р. становив 96,1 млн. дол., імпорту – 90,1 млн. дол. Порівняно з січнем-вереснем 2017 р. експорт зменшився на 0,5 %, імпорт – на 2,1 %. Позитивне сальдо зовнішньої торгівлі товарами становило 6,0 млн. дол. (у січні-серпні 2017 р. також позитивне – 4,5 млн. дол.). Результати зовнішньої торгівлі району у звітному періоді свідчать про існування негативних тенденцій. Зокрема, зменшився зовнішньоторговельний обіг, безпосередньо зменшилися обсяги експорту та імпорту продукції суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності району.

У континентальному розрізі та за об'єднаннями окремих держав найбільша питома вага в експортно-імпортних операціях району товарами та

послугами належить країнам Європи – 40,6%. Зовнішньоторговельні операції проводилися з партнерами із 26 країн світу. Найбільший обсяг товарів було експортовано до Польщі (на 101474,8 тис. дол.), до Італії (на 452,3 тис. дол.), до Литви (на 1 306,9 тис. дол.) та Чехії (на 454,5 тис. дол.) та імпортовано з Італії (на 1 4000,0 тис. дол.), Німеччини (на 4239,1 тис. дол.), Польщі (86079,1 тис. дол.), Сербії (825,7 тис. дол.) та Швейцарії (на 804,0 тис. дол.).

Згідно з аналізом товарної структури зовнішньої торгівлі району, найбільші обсяги експорту припадають на такі товарні групи: електроустаткування; заморожене м'ясо яловичини; лісоматеріали; вироби з паперу, скла; оптичні прилади та апарати; жир-сирець великої рогатої худоби; альбоми для малювання; частини механічного обладнання.

Імпорт району складає: електроустаткування; полімерні матеріали з пластмаси та вироби з неї; клейка стрічка; механічне обладнання; живі рослини та продукти квітництва; гумові та каучукові ущільнювачі; клейка стрічка з нетканого текстильного матеріалу; оптичні прилади та апарати; транспортні І засоби; картон та вироби з паперу; металеві меблі для використання у ванних кімнатах; вироби з чорних та недорогоцінних металів; мінеральне дрібнокристалічне добриво; мармур для будівництва у вигляді блоків прямокутної форми; різні готові вироби; текстильні покриття, фарби санітарно-технічного призначення.

Серед районів області Козівський район займає третє місце після Борщівського та Зборівського за обсягом вкладених прямих іноземних інвестицій. Найбільша частка прямих іноземних інвестицій надійшла в економіку району з країн Європи та зосереджена на підприємствах промисловості. Станом на 1 жовтня 2018 р. в економіку району вкладено 5186,3 тис. дол. США прямих інвестицій (акціонерного капіталу), що у розрахунку на 1 особу становить 76,98 дол. США. Загальний обсяг прямих іноземних інвестицій внесених в економіку району станом на 01.01.2018 склав 5056,8 тис. дол. США. Протягом 9 місяців 2018 р. обсяг вкладених прямих іноземних інвестицій збільшився на 129,5 тис. дол. США.

З метою організації роботи з підготовки ключових для розвитку району інвестиційних проектів та подальшої їх реалізації дорученням голови районної і державної адміністрації від 06 серпня 2014 р. № 57 в районі створено групу управління проектами району з розробки, супроводу та впровадження інвестиційних проектів, до складу якої увійшли представники районної державної адміністрації, районної ради, місцевого самоврядування, науковці.

4.2. Організаційно-правові аспекти функціонування Великоходачківської сільської ради

На виконання Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» у Великоходачківській сільській раді встановлений єдиний підхід до підготовки аналізування регуляторного впливу, а також до здійснення відстежень результативності регуляторних актів. Розроблення проектів регуляторних актів та складання аналізу їх впливу здійснюється відділами досліджуваної сільської ради та проводяться з дотриманням вимог статей 7, 8, 9, 10 Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», постанови Кабінету Міністрів України від 11.03.2004 р. № 308 «Про затвердження методик проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта». З метою одержання зауважень і пропозицій від фізичних і юридичних осіб усі проекти регуляторних актів та аналізи регуляторного впливу оприлюднюються на офіційному сайті Великоходачківської сільської ради. Кожний проект регуляторного акту перед винесенням його на розгляд ради проходить обов'язкову процедуру, а саме:

- публікація повідомлення про оприлюднення;
- оприлюднення проекту регуляторного акту;
- приймання пропозицій та зауважень від мешканців територіальної громади;

- базове (повторне, періодичне) відстеження результативності регуляторного акту.

Усі проекти регуляторних актів разом із відповідними аналізами регуляторного впливу оприлюднюються не пізніше 5 робочих днів з дня оприлюднення повідомлення про наміри щодо проекту регуляторного акту. Протягом одного місяця з дня оприлюднення проекту регуляторного акту та відповідного аналізу регуляторного впливу приймаються пропозиції, зауваження від мешканців територіальної громади, юридичних осіб.

Діяльність Великоходачківської сільської ради регулюється такими законами:

1. Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо статусу старости села, селища». Цим документом, зокрема, передбачено закріплення принципу, згідно з яким посада старости запроваджується в селах, селищах, які увійшли до складу об'єднаної територіальної громади (крім сіл, селищ, які визначені адміністративним центром об'єднаної громади); поширення на старост положень Закону України «Про запобігання корупції» у частині звільнення від проведення спеціальної перевірки; запровадження повсюдності інституту старост у межах об'єднаної територіальної громади є важливою гарантією захисту прав та інтересів жителів і всіх сіл та селищ, що перебувають на її території; врегулювання питань статусу старости як посадової особи місцевого самоврядування; сприяння утворенню та діяльності органів самоорганізації і населення, організації та проведенню загальних зборів, громадських слухань та інших форм безпосередньої участі громадян у вирішенні питань місцевого значення у відповідному селі, селищі.

2. Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо повноважень сільських, селищних, міських голів». Законом, зокрема, встановлюється повноваження новообраного сільського, селищного, міського голови.

3. Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України

щодо добровільного приєднання територіальних громад». Законом, зокрема, встановлюється наступне: добровільно приєднатися до об'єднаної територіальної громади, визнаної спроможною відповідно до частини четвертої статті 9 цього Закону, має право суміжна сільська, селищна територіальна громада, яка належить до цієї об'єднаної територіальної громади; сільський, селищний голова забезпечує вивчення пропозиції щодо ініціювання добровільного приєднання до об'єднаної територіальної громади та її громадське обговорення, яке проводиться протягом 30 днів з дня надходження такої пропозиції; міститься порядок підготовки проекту рішення про добровільне приєднання до об'єднаної територіальної громади та інші норми щодо даного аспекту.

4. Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування», яким передбачено: врегулювання статусу службовців органів місцевого самоврядування; рівний доступ до служби в органах місцевого самоврядування виключно на основі професійної компетентності; прозоре прийняття на службу в органах місцевого самоврядування; деполітизацію служби в органах місцевого самоврядування; нову модель оплати праці, що мінімізує суб'єктивізм керівника; впровадження ефективного механізму запобігання корупції; професійне навчання службовців місцевого самоврядування; перерозподіл посад служби в органах місцевого самоврядування на службовців та виборних посадових осіб місцевого самоврядування; посилення гарантій використання службовцями місцевого самоврядування державної мови, а також регіональних мов або мов національних меншин; включення норм щодо врегулювання питання дисциплінарної відповідальності службовців місцевого самоврядування; передбачення положень щодо особливостей проходження служби виборними посадовими особами місцевого самоврядування; визначення статусу працівників патронатної служби в органах місцевого самоврядування тощо.

Висновки до четвертого розділу

На сьогоднішній день сфера малого підприємництва у Тернопільському районі є невід'ємною складовою економіки і представляє собою зріз усіх її галузей у визначених законодавством межах за чисельністю зайнятих та обсягами виробництва. Одним із важливих джерел фінансування капітальних інвестицій в районі залишаються власні кошти підприємств та організацій. З метою організації роботи з підготовки ключових для розвитку району інвестиційних проектів та подальшої їх реалізації дорученням голови районної і державної адміністрації від 06 серпня 2014 р. № 57 в районі створено групу управління проектами району з розробки, супроводу та впровадження інвестиційних проектів, до складу якої увійшли представники районної державної адміністрації, районної ради, місцевого самоврядування, науковці.

Саме на них буде покладено основне завдання – розробка стратегії розвитку як самих підприємств та організацій, які входять до складу територіальних одиниць, так і самих адміністративних територій.

Визначено організаційно-правові аспекти функціонування Великоходачківської сільської ради. На виконання Закону України "Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності" у Великоходачківській сільській раді встановлений єдиний підхід до підготовки аналізу регуляторного впливу, а також до здійснення відстежень результативності регуляторних актів.

РОЗДІЛ 5

ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

5.1. Визначення відносних показників пропозиції використання сучасних підходів управління персоналом у публічній організації

Здійснивши аналізування діяльності Великоходачківської сільської ради, варто виділити одну із перших проблем – обмежене використання сучасного інструментарію кадрового менеджменту.

Як пропонований варіант вирішення цієї проблеми – практична реалізація комплексу взаємопов'язаних етапів з формування та виконання плану управління персоналом, які представлені на рисунку 5.1.

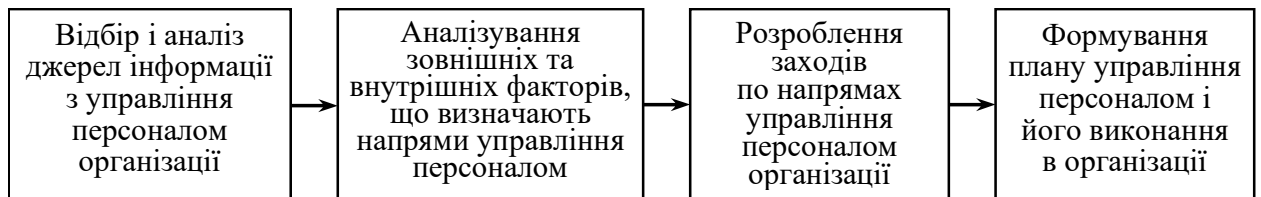


Рисунок 5.1 – Пропонована схема діяльності у сфері управління персоналом Великоходачківської сільської ради

За допомогою даної схеми об'єкт дослідження зможе забезпечити реалізацію основних завдань управління персоналом, які відповідають виробничим потребам сільської ради. Поряд з цим це створить базу для проведення реклами персоналу, відбору та комплектування кадрами, професійного навчання працівників, атестації персоналу, професійно-кваліфікаційного просування працівників, формування резерву керівників.

З метою вдосконалення процесу набору та відбору, запропонований до використання повний формуляр “Вимоги до претендентів на посаду майстра технічної служби Великоходачківської сільської ради з вказівкою ступеня важливості наявності у кандидата на посаду тієї чи іншої професійної або

особистісної якості (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Пропонований формуляр “Вимоги до претендентів на посаду майстра технічної служби Великоходачківської сільської ради

Вимоги до претендентів 1	Градація за важливістю		
	2	3	4
Професійні передумови, освіта	Дуже важливо	Важливо	Бажано
Професійна підготовка			
1. Вища освіта	X		
2. Інші види освіти			X
3. Іноземні мови			X
4. Досвід професійної діяльності (не менше 3 років)	X		
5. Спеціальні знання		X	
Особистісні якості			
6. Логіко-аналітичні здатності (конкретне коло проблем)	X		
7. Пристосовність (здатність до різнобічного розгляду проблем при виникненні різних ситуацій)		X	
8. Організаційні здібності (здатність до раціонального планування, визначення пріоритетності завдань, організації роботи до отримання кінцевого результату)	X		
9. Особистісна ініціатива (уміння проявляти ініціативу, висловлювати ідеї)		X	
10. Здатність до прийняття рішень (ступінь самостійності при прийнятті рішень, готовність відстоювати власні рішення)		X	
11. Уміння вести переговори			X
12. Здатність до навантажень (уміння якісно виконувати роботу в обмежений час, поведінка в умовах великих навантажень)		X	
13. Навички риторики та письмової роботи: здатність до ведення нарад, семінарів, уміння ясно та коротко висловлювати свої думки, уміння надавати висновки щодо запитів зовнішніх адресатів		X	
14. Мотиваційні функції (уміння викликати інтерес до роботи, сприймати нові ідеї, обговорювати результати без придушення зовнішнього оточення, адекватно оцінювати роботу співробітників)		X	
15. Стиль спілкування (коректність, відкритість, комунікабельність, готовність надати допомогу, підтримку)		X	

Для підбору претендентів пропонуються використовуватись різні джерела, а для диференціації претендентів у залежності від джерела забезпечення кадрової потреби була запропонована класифікація.

Для обґрунтування витрат на залучення та введення працівника в посаду спочатку необхідно скласти рейтинг оцінок кандидатів за результатами

перевірочних випробувань. Далі варто розрахувати середньозважені величини загальних рейтингів по кожному з кандидатів (табл.5.2).

Таблиця 5.2 – Приклад визначення рейтингу кандидатів на посаду майстра технічної служби Великоходачківської сільської ради

Порядковий номер показника	Ваговий коефіцієнт	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1.	1,5	3	4,5	4	6	3	4,5	4	6
2.	0,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5
3.	0,5	3	1,5	3	1,5	2	1	3	1,5
4.	1,5	4	6	5	7,5	5	7,5	2	3
5.	1,0	5	5	5	5	3	3	4	4
6.	1,5	4	6	5	7,5	4	6	5	7,5
7.	1,0	3	3	4	4	5	5	3	3
8.	1,5	5	7,5	4	6	3	4,5	3	4,5
9.	1,0	3	3	5	5	5	5	4	4
10.	1,0	3	3	4	4	4	4	3	3
11.	0,5	4	2	3	1,5	4	2	3	1,5
12.	1,0	5	5	5	5	4	4	3	3
13.	1,0	3	3	4	4	4	4	2	2
14.	1,0	4	4	4	4	3	3	2	2
15.	1,0	3	3	5	5	3	3	5	5
Сумарна оцінка			58		67,5		61		51,5

Далі слід систематизувати дані про витрати на залучення та використання персоналу у Великоходачківській сільській раді. Для цього рекомендуємо користуватися наступною табл. 5.3.

Таблиця 5.3 – Систематизовані дані про витрати на залучення та використання кандидатів на посаду майстра технічної служби у Великоходачківській сільській раді

Види витрат	Джерела забезпечення потреб				
	Агентство з найму персоналу – претендент А	Біржа праці – претендент Б	Вільний ринок праці – претендент В	Навчальний заклад – претендент В	
1. Договірні відносини	10,8	-	-	1,8	
2. Управлінські дослідження	0,9	0,6	-	0,4	
3. Проведення відбору персоналу	8,5	6,2	6,2	6,2	
4. Наймання персоналу	0,4	0,4	0,4	0,4	
5. Додаткове навчання	1,5	3,0	4,0	1,5	
6. Призначення на посаду	0,5	1,5	1,5	2,5	
7. Оплата праці	1,5	1,5	1,5	1,5	
8. Ліміт фінансових коштів	14,0	14,0	14,0	14,0	

З чотирьох розглянутих претендентів найбільші рейтинги у кандидатів Б і В. Очевидно, саме їм доцільно віддати перевагу за результатами відбору на наявні вакансії майстрів технічної служби.

Управління персоналом у Великоходачківській сільській раді покликане забезпечити оптимальне використання людських ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, котрі сприяють підвищенню ефективності праці, професійному розвитку та професійно-кваліфікаційному просуванню працівника.

5.2. Визначення відносних показників пропозиції використання експертних методів у системі прийняття управлінських рішень щодо включення Великоходачківської сільської ради до структури об'єднаної територіальної громади

Модернізація місцевого самоврядування розпочалася у 2014 р., тому важливо оцінити її динаміку у регіонах. Для виконання схожих завдань доцільним є залучення експертів.

Нами було проведено вивчення експертної думки завдяки використанню методів глибинних інтерв'ю та анкетування. Експерти Великоходачківської сільської ради, які взяли участь в дослідженні, були розділені на 2 групи.

Схематична візуалізація поділу експертів Великоходачківської сільської ради зображена на рис. 5.2.

Для збору експертних оцінок було створено анкету, яка складалася з трьох структурних блоків та блоку особистої інформації про учасників дослідження. Варто додати, що фахівці Великоходачківської сільської ради, відібрані нами для дослідження, відповідали певним критеріями, таким як рівень освіти, досвід роботи у сфері регіонального розвитку, професійна та громадська діяльність та досвід співпраці із неурядовими громадськими організаціями чи міжнародними проектами.



Рисунок 5.2 – Механізм групування експертів
Великоходачківської сільської ради (сформовано автором)

У зв'язку з цим спостерігається неоднорідність впровадження реформи місцевого самоврядування у різних регіонах України. Одним із індикаторів експерти вбачають кількість об'єднаних територіальних громад в областях. Об'єднання територіальних громад показує значні результати. Абсолютно логічним подальшим кроком було вивчення думки представників органів місцевого самоврядування щодо проблем та перспектив впровадження реформи. Наскільки великою є залежність від типу територіальної громади, зображено у табл. 5.4.

Таблиця 5.4 – Залежність сприйняття територіального принципу децентралізації влади від типу об'єднаної територіальної громади (дані у відсотках) [46]

На розвиток яких територій у першу чергу направлена децентралізація влади	громада на стадії створення	міський тип громади	не входить до ОТГ	селищний тип громади	сільський тип громади
на міста – обласні центри	0	0	0	2,7	0
на міські населені пункти	0	2,7	0	0	0
на міські та сільські населені пункти одночасно	0	10,8	2,7	10,8	16,2
на сільські населені пункти	2,7	10,8	0	10,8	29,7

Експертами було здійснено дослідження впливу децентралізації влади на суспільне життя населення з точки зору органів місцевого самоврядування (рис. 5.3).

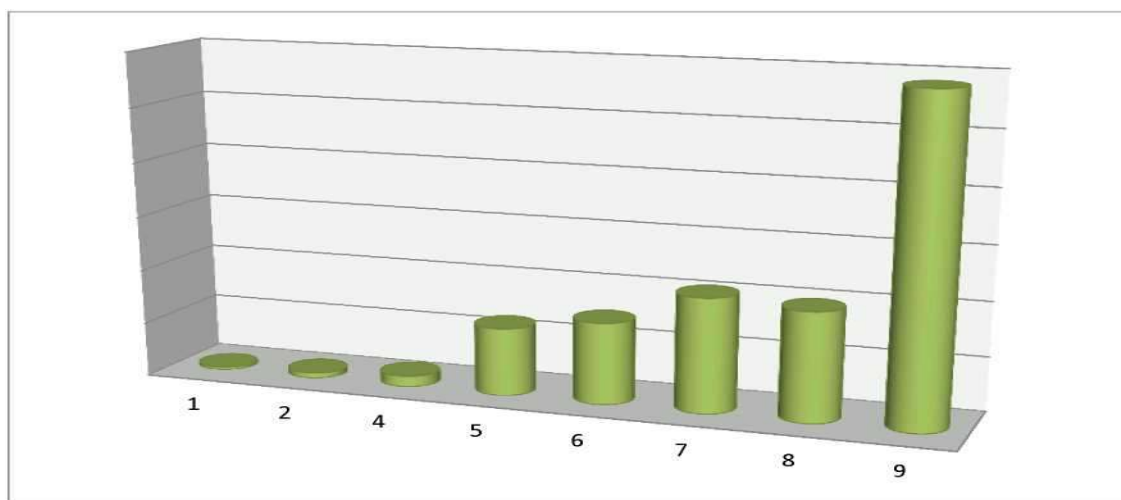


Рисунок 5.3 – Оцінювання впливу децентралізації влади на соціально-економічний розвиток територій і зокрема Великоходачківської сільської ради (сформовано автором)

Загалом спостерігається позитивна динаміка змін.

Щодо труднощів, то органи місцевого самоврядування визнають, що найбільш негативно впливають безініціативність місцевого населення та погане кадрове забезпечення, ресурсна та фінансова спроможність не є настільки негативними факторами. Деталі показано на рис. 5.4 (дані у відсотках).

Як бачимо, пасивність населення виступає вагомим фактором в обох дослідженнях. Таким чином, ми можемо зробити висновок, що органи місцевого самоврядування не готові до відкритого діалогу з громадськістю.

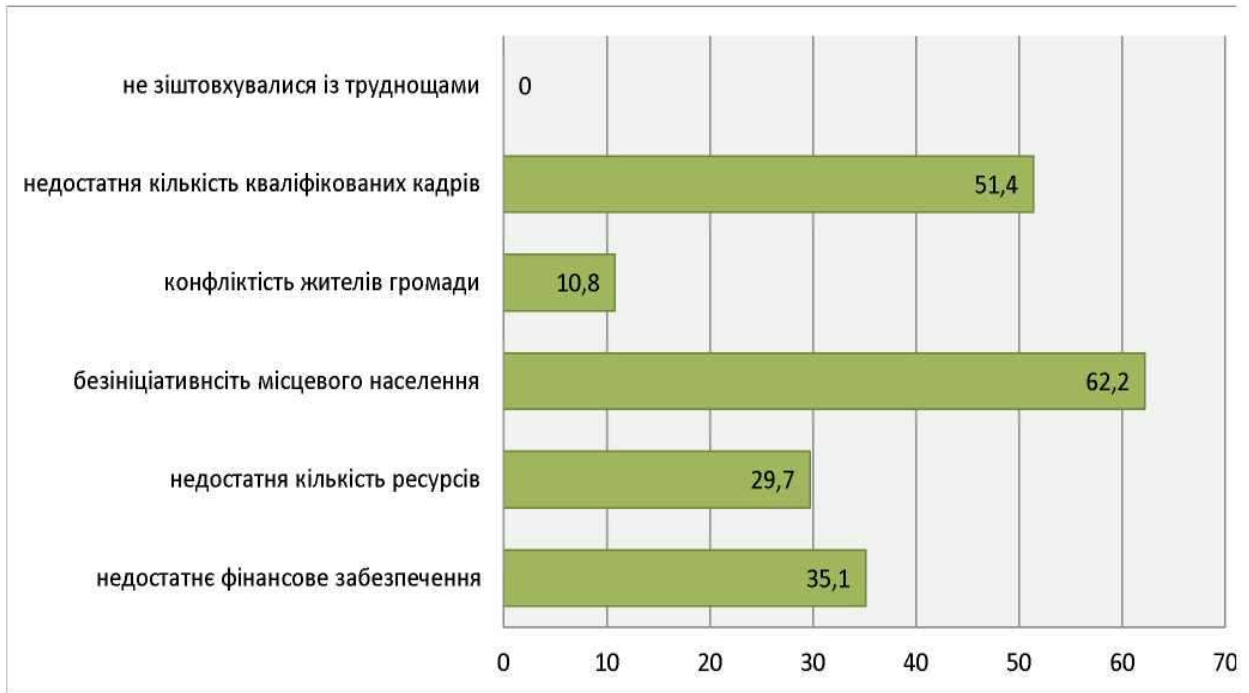


Рисунок 5.4 – Основні проблеми органів місцевого самоврядування, виявлені експертами у процесі експертного дослідження Великоходачківської сільської ради (складено автором)

Високий відсоток представників Великоходачківської сільської ради у нашому дослідженні відмічають неналежну кваліфікацію фахівців як серйозну проблему. Однією із причин може бути надто завищені показники власних компетенцій у сферах комунікації із населенням та самоосвіти, а також наявність системи подвійних стандартів.

5.3. Обґрунтування удосконалення процесів розроблення та реалізації управлінських проектних рішень у діяльності публічної установи

Проекти місцевого самоврядування є різноманітними за змістом, спрямованістю, типом очікуваного результату, умовами реалізації, обмеженнями, середовищем реалізації тощо. Тому в таких проектах утруднене обґрунтування рішень на фазі ініціалізації, що зумовлене, крім наявності великої кількості стейкхолдерів та різноманітністю кола їх

інтересів, ще й зовнішніми та внутрішніми обставинами. На нашу думку в умовах місцевого самоврядування для значної по кількості групи проектів немає доцільності робити техніко-економічні дослідження для визначення їх ефективності, робити незалежну експертизу проектів.

Уведення до класифікації проектів, зокрема проектів місцевого самоврядування, додаткової класифікаційної ознаки за підходом до обґрунтування життєздатності проектів дозволяє полегшити відповідь на це питання системним чином з використанням запропонованих у попередньому підрозділі (і наведених на рис. 5.5) характеристичних ознак для груп інвестиційних та соціально-управлінських проектів, за допомогою яких визначається, для якого з проектів необхідним є поглиблене техніко-економічне обґрунтування.

Концепція проекту в проектному підході є важливішим документом, який відображає первинні (проміжні) результати обґрунтування життєздатності майбутнього проекту. Тому пропонується підходити до формування повноцінної концепції для всіх типів проектів місцевого самоврядування з урахуванням тої обставини, що для значної кількості проектів, які не потребують поглибленого обґрунтування, ця концепція стає основним документом оцінювання їх життєздатності.

Як видно із запропонованого складу та змісту пунктів концепції проекту місцевого самоврядування, цей документ є більш ґрунтовним, ніж концепція бізнес-проекту. Концепція проекту місцевого самоврядування доповнюється плануванням проекту. Планування здійснюється для всіх типів проектів, але на різному рівні глибини. Для масштабних складних витратних проектів планування проекту проводиться більш детально й поглиблене.

Важливим для будь-якого типу проекту місцевого самоврядування є те, що всі роботи з розробки проекту має виконувати команда управління проектом на чолі з керівником, визначена заздалегідь розпорядчим документом органу місцевого самоврядування, на яку покладається відповідальність за розробку й впровадження проекту.

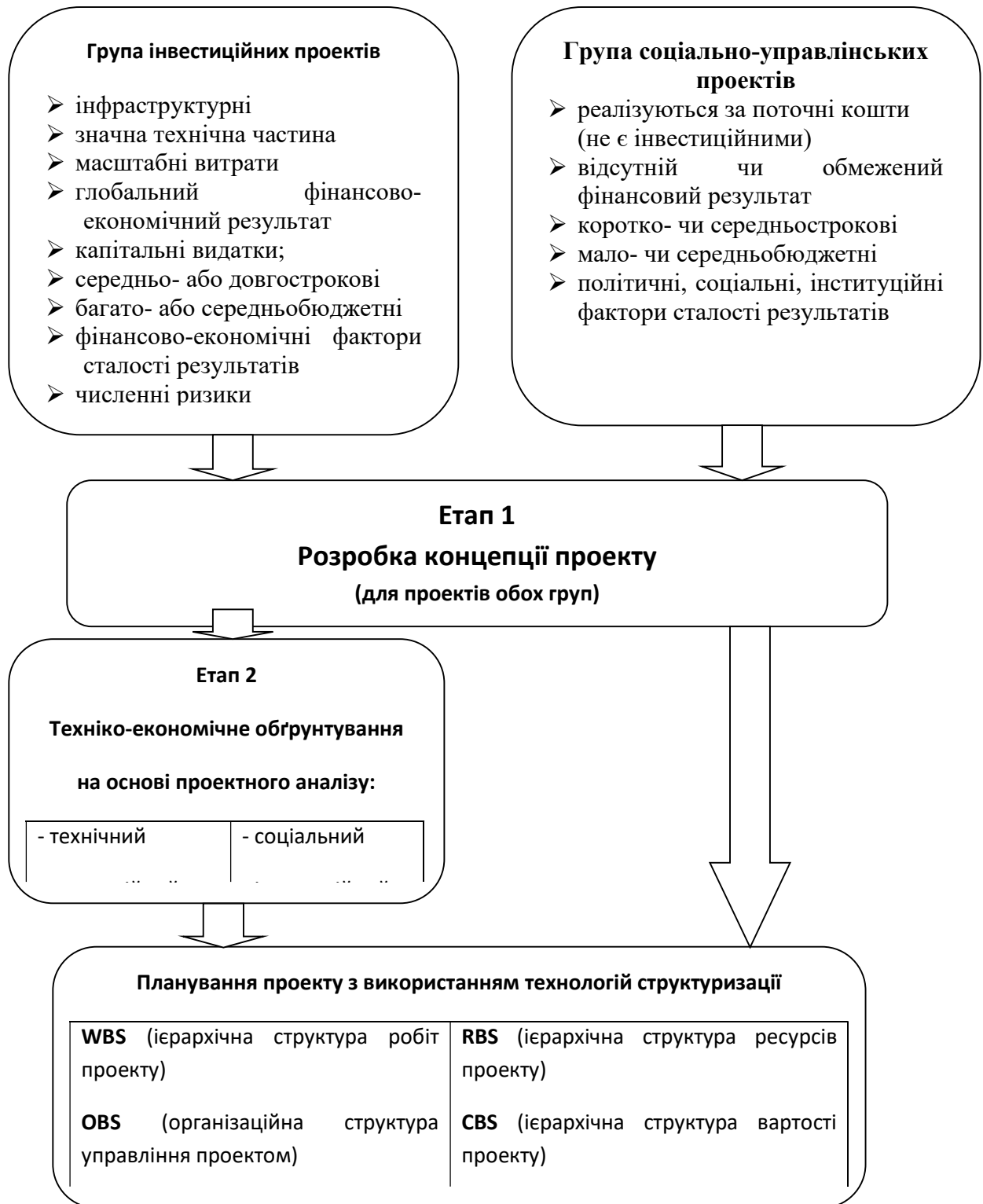


Рисунок 5.5 – Етапи розроблення проектів місцевого самоврядування різних груп з використанням технологій структуризації (сформовано автором)

Отже, ураховуючи запропонований зміст концепції проекту місцевого самоврядування та її подальше доповнення технологіями планування

проекту, під час чого здійснюється структуризація і впорядкування проектного комплексу робіт, для більшості проектів місцевого самоврядування (соціально-управлінська група проектів) концепція може бути взята за основу обґрунтування їх життєздатності. У запропонованому вигляді концепція проекту місцевого самоврядування є універсальною для формування проектних пропозицій щодо отримання будь-яких фінансових грантів.

Висновки до п'ятого розділу

У п'ятому розділі магістерської роботи здійснено обґрунтування економічної ефективності проектних пропозицій з метою покращення системи прийняття управлінських рішень у Великоходачківській сільській раді. Доцільними будуть пропозиції щодо удосконалення сучасних підходів управління персоналом у Великоходачківській сільській раді. Управління персоналом у Великоходачківській сільській раді покликане забезпечити оптимальне використання людських ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, котрі сприяють підвищенню ефективності праці, професійному розвитку та професійно-кваліфікаційному просуванню працівника.

Було здійснено обґрунтування використання експертних методів у системі прийняття управлінських рішень щодо включення Великоходачківської сільської ради до структури об'єднаної територіальної громади. Експертне середовище, органи місцевого самоврядування та молодь, як категорія населення абсолютно по-різному сприймають процеси децентралізації. Основна перевага в тому, що довіра до реформи в усіх категоріях висока, і більшість респондентів кожного опитування у Великоходачківській сільській раді відмічають необхідність децентралізації. Проте, далеко не кожен розуміє реальну суть реформи, може спрогнозувати її перебіг та вплив на регіональний розвиток. У ході практичної реалізації реформи, експертне середовище публічної установи дуже сильно розділилося

у власних поглядах, трактуваннях та подальших прогнозах розвитку місцевого самоврядування у ході реформи. У зв'язку із високим авторитетом експертного кола Великоходачківської сільської ради, гостра поляризація поглядів може негативно вплинути на розвиток органів місцевого самоврядування, які використовують експертні оцінки та стратегії при плануванні розвитку власної громади. Експерти надто різномірні у багатьох питаннях, включаючи напрями та шляхи розвитку для громад, оцінювання спроможності громад, участь місцевого самоврядування у програмах міжнародної технічної допомоги. Також, чимало експертів Великоходачківській сільській раді зауважили, що не підтримують сучасну систему контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, її ефективність сумнівна, а сама форма громадського контролю не досконала та потребує модернізації. Проте, більшість експертів погоджуються з недостатнім професійним кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування, хоча, не надто високо оцінюють перевагу підвищення кваліфікації працівників.

Також було здійснено обґрунтування удосконалення процесів розроблення та реалізації управлінських проектних рішень у діяльності публічної установи. У запропонованому вигляді концепція проекту місцевого самоврядування є універсальною для формування проектних пропозицій щодо отримання будь-яких фінансових грантів.

РОЗДІЛ 6

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

6.1. Загальні положення з охорони праці

Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці. Це гарантує нам Конституція України (ч. 4 ст. 43). Більш детальні вимоги щодо охорони праці, зокрема охорони праці офісних працівників, містять Кодекс законів про працю, Закон України “Про охорону праці”, а також інші підзаконні нормативно-правові акти. У відповідності до вимог ст. 153 Кодексу законів про працю України та ст. 6 Закону України “Про охорону праці” в установах, організаціях створюються безпечні та нешкідливі умови праці. Забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці покладається на головного керівника або уповноваженого ним органу. Згідно з ч. 1 ст. 13 Закону України “Про охорону праці” роботодавець зобов’язаний створити на робочому місці у кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

Згідно з Законом України “Про охорону праці” на підприємствах та організаціях, незалежно від форми власності та виду діяльності, має бути створена система управління охороною праці для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям у процесі праці. Стаття 158 Кодексу законів про працю України встановлює обов’язок керівника або уповноваженого ним органу вживати заходів щодо полегшення й оздоровлення умов праці працівників шляхом впровадження прогресивних технологій, досягнень науки та техніки, засобів механізації та автоматизації виробництва, вимог ергономіки, позитивного досвіду з охорони праці, зниження та усунення запиленості та загазованості повітря у

виробничих приміщеннях, зниження інтенсивності шуму, вібрації, випромінювань тощо. Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного й індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам нормативних актів про охорону праці. Власник або уповноважений ним орган повинен впроваджувати сучасні засоби техніки безпеки, які запобігають виробничому травматизму, та забезпечувати санітарно-гігієнічні умови, які запобігають виникненню професійних захворювань працівників.

Нормативні акти про охорону праці, що затверджуються роботодавцем, спрямовані на побудову чіткої системи управління охороною праці та забезпечення в кожному структурному підрозділі і на робочому місці безпечних і нешкідливих умов праці. Інструкція з охорони праці є нормативним актом, що містить обов'язкові для дотримання працівниками вимоги з охорони праці при виконанні ними робіт певного виду або за певною професією на робочих місцях, у виробничих приміщеннях, на території підприємства і будівельних майданчиках або в інших місцях, де за дорученням власника чи уповноваженого ним органу виконуються ці роботи, трудові чи службові обов'язки. Інструкції з охорони праці розробляються відповідно до вимог Положення про розробку інструкцій з охорони праці, затвердженого наказом Міністерством праці та соціальної політики України від 29.01.1998 № 9, яке встановлює вимоги до змісту, побудови і викладу інструкцій з охорони праці, визначає порядок опрацювання та введення в дію нових, перегляду та скасування чинних інструкцій. Вимоги цього Положення є обов'язковими для всіх міністерств, інших органів виконавчої влади, підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності та видів їх діяльності.

6.1.1 Організація охорони праці в Великоходачківській сільській раді

Організація охорони праці в Великоходачківській сільській раді передбачає гарантії прав на охорону праці. Під час укладання трудового договору роботодавець інформує працівника під розписку про умови праці та про наявність на його робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, можливі наслідки їх впливу на здоров'я та про права працівника на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до законодавства і колективного договору.

Особливістю роботи за дисплеєм ЕОМ є постійна й значна напруга функцій зорового аналізатора, обумовленого необхідністю розходження самосвітних об'єктів (символів, знаків і т.п.) при наявності відблисків на екрані, рядковій структурі екрана, мерехтіння зображення, недостатньою чіткістю об'єктів розходження.

Для забезпечення нормального освітлення застосовуються природне бокове одностороннє й штучне освітлення, які нормуються ДБН В.2.5-28-2006 [7] та НПАОП 0.00-1.28-2010 .

По характеру зорової роботи, робота відноситься до високої точності, розряд зорової роботи III. Раціональне освітлення приміщення сприяє кращому виконанню виробничого завдання і забезпеченню комфорту при роботі. Для забезпечення нормального освітлення застосовуються природне, однобічне, бічне і штучне освітлення, а також сполучене, як нормуються санітарними нормами й правилами ДБН В.2.5-28-2006.

Робоче місце персоналу обладнується робочим столом, кріслом і підставкою для ніг. Висота робочого стола регулюється в межах 0,68—0,80 м, а при відсутності такої можливості має складати 0,72 м. Мінімальна ширина стола 0,6 м, поверхня стола не блискуча. Робоче крісло забезпечується поворотним пристроєм з регулюванням висоти сидіння та спинки. Розміри підставки для ніг довжина 0,4 м, ширина не менше 0,30 м. На одного працюючого з урахуванням роботи з ПЕОМ має відводитись не

менше 6,0 м² та не менше 20 м³ об'єму приміщення згідно НПАОП0.00-1.28-2010.

Розглянувши умови праці у Великоходачківській сільській раді, можна зробити висновок, що вони є задовільними. Для працівників створені належні метеорологічні умови, вони частково забезпечені засобами захисту.

Для поліпшення психофізіологічного стану працівників, пропонуємо застосувати систему відпочинку, оптимальною із робочим часом, робити перериви по 15 хвилин кожні 2 години.

Для поліпшення мікроклімату потрібно дотримуватись певних правил, по-перше, щоденне вологе прибирання, по-друге, провітрювання приміщення кожні 2 години, та дотримання чистоти на робочих місцях.

6.2. Безпека в надзвичайних ситуаціях

6.2.1. Застосування алгоритму класифікації надзвичайних ситуацій та порядку реагування на них суб'єктами господарювання

Надзвичайною ситуацією (НС) називається порушення нормальних умов життя людей на об'єкті або території, які викликані аварією, катастрофою, стихійним лихом, епідемією, епіфітотією, епізоотією, великими пожежами, застосуванням засобів ураження, що призвели або можуть призвести до людських втрат і матеріальних збитків. Надзвичайна ситуація є наслідком сукупності виняткових обставин, що склалися у відповідній зоні в результаті надзвичайної події техногенного, природного, антропогенного та воєнного характеру, а також під впливом можливих надзвичайних умов. Таким чином, надзвичайна ситуація є наслідком надзвичайної події і можливих надзвичайних умов.

Надзвичайна подія – зональна (об'єктова, місцева, регіональна або загальнодержавна) подія техногенного, природного, антропогенного та воєнного характеру, яка полягає в різкому відхиленні від норм процесів та явищ, що відбуваються, і має значний негативний вплив на життєдіяльність людини, функціонування економіки, соціальну сферу і природне середовище.

Надзвичайні умови – характерні риси загальної обстановки, що склалася у відповідній зоні (на об'єкті, у регіоні тощо) у результаті надзвичайної події й інших одночасно діючих посилюючих та стабілізуючих факторів, у тому числі місцевих особливостей.

Надзвичайні ситуації у своєму розвитку проходять п'ять, умовних етапних фаз:

- перша – нагромадження відхилень від нормального стану або процесу;
- друга – ініціювання надзвичайної події (аварії чи стихійного лиха);
- третя – процес надзвичайної події, під час якого відбуває ся вплив на людей, об'єкти і природне середовище. Практично ця фаза є наслідком і розвитком другої;
- четверта – дії вторинних вражаючих факторів під впливом можливих надзвичайних умов;
- п'ята – ліквідація наслідків надзвичайної ситуації. П'ята фаза може за часом починатися ще до завершення третьої фази та поєднуватися з четвертою.

Однією із важливих властивостей НС є несподіваність та раптовість. Але це лише форма їх реалізації, проявлення. По суті вони виникають як закономірний результат дії багатьох факторів, що утворюють причинно-наслідковий ланцюг подій, які призводять до екстремальних ситуацій. НС не можна сприймати як одномоментний акт – катастрофу, а треба розглядати в динаміці, як процес, в якому одні події є наслідком інших. Звідси випливає, що суспільство не повинно дотримуватись пасивної очікувальної стратегії, концентрувати сили і засоби виключно на захист населення безпосередньо в умовах екстремальних ситуацій і ліквідації їх наслідків. Треба максимум зусиль направляти на зменшення ризику виникнення НС. Великі аварії і катастрофи на об'єктах можуть виникнути внаслідок стихійного лиха, а також порушень технології виробництва, правил експлуатації різних машин, обладнання і встановлених норм безпеки.

Під аварією слід розуміти раптову зупинку роботи або порушення процесу виробництва на промисловому підприємстві, транспорті, інших об'єктах, що призводять до пошкодження або знищення матеріальних цінностей. Під катастрофою розуміють раптову біду, подію, яка обумовлює трагічні наслідки. Найбільш небезпечними є вибухи і пожежі. Аварії і катастрофи на підприємствах нафтохімічної та газової промисловості приводять до загазованість атмосфери, розтікання нафтопродуктів, агресивних рідин і сильнодіючих отруйних речовин. Аварії і катастрофи можуть відбуватися на залізничному, повітряному, водному і автомобільному транспорті, а також в будівництві і при виконанні монтажних робіт.

Постановою Кабінету Міністрів України від 15 липня 1998 р. №1099 “Про порядок класифікації надзвичайних ситуацій” встановлені загальні ознаки надзвичайних ситуацій та їх розподіл відповідно до проходження аварійних подій, що можуть зумовити виникнення надзвичайних ситуацій на території України. Відповідно до причин походження подій, що можуть зумовити виникнення надзвичайних ситуацій на території України розрізняються:

- надзвичайні ситуації техногенного характеру – транспортні аварії (катастрофи), пожежі, неспровоковані вибухи чи їх загроза, аварії з викидами (загрозою викиду) небезпечних хімічних, радіоактивних, біологічних речовин, раптове руйнування споруд та будівель, аварії на інженерних мережах і спорудах життєзабезпечення, гідродинамічні аварії на греблях, на дамбах;
- надзвичайні ситуації природного характеру – небезпечні геологічні, метеорологічні, гідрологічні, морські та прісноводні явища, деградація ґрунтів чи надр, природні пожежі, зміни стану повітряного басейну, інфекційна захворюваність людей, сільськогосподарських тварин, масове ураження сільськогосподарських рослин хворобами та шкідниками, зміна стану водних ресурсів та біосфери тощо;

- надзвичайні ситуації соціально-політичного характеру, пов'язані з протиправними діями терористичного і антиконституційного характеру: здійснення реальних загроз терористичного акту, збройний напад, захоплення і затримання важливих об'єктів ядерних установок і матеріалів, систем зв'язку і та телекомунікацій, напад чи замах на екіпаж повітряного або морського судна, викрадення чи спроба викрадення або знищення суден, захоплення заручників, встановлення вибухових пристроїв у громадських місцях, викрадення або захоплення зброї, виявлення застарілих боєприпасів тощо;
- надзвичайні ситуації воєнного характеру, пов'язані з наслідками застосування зброї масового ураження або звичайних засобів ураження, під час яких виникають вторинні фактори ураження населення внаслідок зруйнування атомних і гідроелектричних станцій, складів і сховищ радіоактивних і токсичних відходів, нафтопродуктів, вибухівок тощо.

Висновки до шостого розділу

У шостому розділі розкрито питання з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях. Згідно з Законом України "Про охорону праці" на підприємствах та організаціях, незалежно від форми власності та виду діяльності, має бути створена система управління охороною праці для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям у процесі праці. Організація вивчення інструкцій працівниками забезпечується роботодавцем згідно з ДНАОП 0.00-4.12-94 "Типове положення про навчання, інструктаж і перевірку знань працівників з питань охорони праці" Постійний контроль за додержанням працівниками вимог інструкцій покладається на роботодавця. Робочі місця офісних

працівників, обладнані персональними комп'ютерами (далі – робочі місця), повинні відповідати вимогам “Правил охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин” та “Державних санітарних правил і норм роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин”. Правила поширюються на всіх суб'єктів господарювання незалежно від форм власності, які у своїй діяльності здійснюють роботу, пов'язану з персональними комп'ютерами, у тому числі, на тих, які мають робочі місця, обладнані персональними комп'ютерами та периферійними пристроями. Персональні комп'ютери, периферійні пристрої, інше устаткування (апарати управління, контрольно-вимірювальні прилади, світильники), електропроводи та кабелі за виконанням і ступенем захисту мають відповідати класу зони, мати апаратуру захисту від струму короткого замикання та інших аварійних режимів.

Визначено застосування алгоритму класифікації надзвичайних ситуацій та порядку реагування на них суб'єктами господарювання. Надзвичайною ситуацією (НС) називається порушення нормальних умов життя людей на об'єкті або території, які викликані аварією, катастрофою, стихійним лихом, епідемією, епіфітотією, епізоотією, великими пожежами, застосуванням засобів ураження, що призвели або можуть призвести до людських втрат і матеріальних збитків. Надзвичайні ситуації у своєму розвитку проходять п'ять, умовних етапних фаз: перша – нагромадження відхилень від нормального стану або процесу; друга – ініціювання надзвичайної події (аварії чи стихійного лиха); третя – процес надзвичайної події, під час якого відбувається вплив на людей, об'єкти і природне середовище. Практично ця фаза є наслідком і розвитком другої; четверта – дії вторинних вражаючих факторів під впливом можливих надзвичайних умов; п'ята – ліквідація наслідків надзвичайної ситуації. П'ята фаза може за часом починатися ще до завершення третьої фази та поєднуватися з четвертою.

Під аварією слід розуміти раптову зупинку роботи або порушення процесу виробництва на промисловому підприємстві, транспорті, інших

об'єктах, що призводять до пошкодження або знищення матеріальних цінностей. Під катастрофою розуміють раптову біду, подію, яка обумовлює трагічні наслідки. Найбільш небезпечними є вибухи і пожежі. Аварії і катастрофи на підприємствах нафтохімічної та газової промисловості приводять до загазованість атмосфери, розтікання нафтопродуктів, агресивних рідин і сильнодіючих отруйних речовин.

РОЗДІЛ 7

ЕКОЛОГІЯ

7.1. Економічні інструменти екологічного регулювання

Перехід економіки України від етапу трансформаційних ринкових перетворень до сталого економічного зростання вимагає першочергового визначення соціально-економічних і екологічних пріоритетів суспільного розвитку та формування відповідних механізмів їх реалізації. Усвідомлення необхідності раціонального природокористування й екологічної безпеки, а, головне, можливість держави їх забезпечити, проявляється тільки на певній стадії економічного розвитку – після подолання наслідків трансформаційної кризи та переходу до сталого зростання.

Процес екологізації суспільного виробництва повинен здійснюватися з урахуванням принципово нової ідеології природокористування у контексті реалізації засад ресурсощадних, ресурсооновлюваних технологій. Для цього Україна має гармонізувати національне природоохоронне законодавство, а також адаптувати вимоги екологічної безпеки господарсько-підприємницької діяльності до стандартів міжнародного простору. Поряд з цим, екологічний стан навколишнього природного середовища, рівень і характер природокористування та природоохоронних заходів, екологічна безпека впроваджуваних технологій, рівень екологізації підприємництва також мають відповідати загальновизнаним засадам сталого розвитку. Зарубіжна практика свідчить, що основою всієї системи захисту навколишнього середовища в економічно розвинутих країнах є активне державне регулювання, в якому значні пріоритети надаються економічному стимулюванню та підтримці підприємництва, що розвивається в напрямі екологізації суспільного виробництва.

Практика підприємницької діяльності та світовий досвід підтверджують можливість реалізації еколого-економічних цілей з використанням таких регулятивних механізмів, як: пряме державне регулювання (нормативно-правові, адміністративно-контролюючі і заохочувальні заходи, пряме регламентування тощо); економічне стимулювання через застосування ринкових механізмів; змішані механізми, які поєднують вищезазначені підходи. Поряд з цим, діє чіткий механізм фінансового забезпечення такого регулювання (внутрішні нагромадження, кошти бюджетних фондів, вітчизняні й зарубіжні екоінвестиції, кредити, цільові гарантії тощо). Велике значення надається також діям громадських екологічних організацій, екологічній культурі, освіті, вихованню і просвітництву. У зарубіжних країнах використовують значний арсенал економічних важелів і засобів регулювання. Вони є досить ефективними і різноманітними. Внаслідок цього в багатьох економічно розвинутих державах світу нагромаджено значний досвід використання різних економічних методів і інструментів регулювання процесом екологізації підприємництва на макро- і мікрорівнях господарювання.

У прогресивних економічно розвинутих країнах світу спостерігається зростання значення стимулюючого впливу економічних інструментів екологічного регулювання на розвиток економіки та підприємництва. Саме вони сприяють забезпеченню відповідності між вартістю продукції і природних ресурсів; відшкодуванню витрат за завдану шкоду навколишньому природному середовищу; компенсації екологічних збитків самим забруднювачем, а не всім суспільством. Проте частка екологічних податків до всіх податків у різних країнах є різною. Таким чином, соціальна та еколого-економічна інтегративність України має обов'язково враховувати зарубіжний досвід механізмів регулювання природокористування шляхом системного вдосконалення і приведення у відповідність з міжнародною правовою, нормативно-методичною та інституціональною базою

екологічного управління та екологічної безпеки. У наш час надзвичайно важливим є збільшення бюджетного фінансування та інвестування в інноваційні програми екологізації виробництва.

7.2. Проблеми природокористування та їх вплив на розвиток регіону

У сучасних умовах об'єктивним процесом є зростання уваги до розвитку територій та регіонів як територіально-спеціалізованої частини народного господарства країни, для якої характерні єдність та цілісність відтворювального процесу. Цей процес зумовлений зростанням самостійності регіонів, необхідністю ліквідації існуючих диспропорцій з урахуванням специфіки процесів трансформації вітчизняної економіки. Фактором, який визначає економічну цілісність регіону, є однорідність природних ресурсів і умов. Формування механізмів відтворення історично досліджується саме на регіональному рівні, оскільки виробнича діяльність, її вплив на довкілля здійснюється в межах конкретного регіону, наслідки (як економічні, так і екологічні) вичерпання природних ресурсів чи погіршення їх якості, вплив забруднення на населення є відчутними передусім на рівні певного регіону. На регіональному рівні проявляється взаємозв'язок адміністративно-територіальної спільності економіки та використання наявних природних ресурсів. Сьогодні декларуються такі завдання удосконалення регіонального розвитку:

- узгодження національних і регіональних інтересів;
- управління процесами міграції факторів виробництва;
- ліквідація екологічних наслідків на рівні регіонів;
- усунення суттєвої диференціації у рівнях соціально-економічного розвитку регіонів України;

- розвиток співробітництва між регіонами, у т. ч. щодо спільного освоєння ресурсів;
- обґрунтування стратегій регіонального розвитку;
- покращання інвестиційного клімату, реалізація інноваційно-орієнтованих інвестиційних проектів;
- диверсифікація джерел фінансування програм регіонального розвитку, впровадження нових інструментів фінансування інвестицій, застосування переваг від поєднання публічного (державного та місцевого) приватного та міжнародного фінансування тощо.

Проте реалізація будь яких практичних дій щодо управління регіональним розвитком вимагає ґрунтовної наукової бази як умови ефективності управлінського впливу. Передусім необхідно з'ясувати суть поняття "регіон" як вихідного теоретичного поняття, що представляє собою об'єкт управління. Згідно із соціально-економічним підходом регіон розглядається як система, що базується на взаємодії трьох підсистем: економічної, соціальної та екологічної, причому рівень життя населення певної території є функцією розвитку регіональної економіки та стану навколишнього природного середовища. Серед характеристик регіону виокремлюють такі основні:

- комплексність соціально-економічного та екологічного розвитку;
- комплексність промислового розвитку – наявність виробничо-коопераційних зв'язків між підприємствами регіонів, що виражається у спільності регіональних економічних інтересів;
- спільний характер розвитку виробничої та соціальної інфраструктур;
- подібність регіональних систем природокористування, проте з наявними відмінностями у соціальних, економічних, екологічних, природно-ресурсних характеристиках;

- здатність до відтворення умов для розвитку населення, яке проживає у регіоні;
- здатність виробництва обсягу товарів, достатнього для задоволення попиту з інших регіонів.

Формування механізмів відтворення історично досліджується саме на регіональному рівні, оскільки виробнича діяльність, її вплив на довкілля здійснюється у межах конкретного регіону, наслідки (як економічні, так і екологічні) вичерпання природних ресурсів чи погіршення їх якості, вплив забруднення на населення є відчутними передусім на рівні певного регіону. Регіональний підхід в управлінні природокористуванням ми вважаємо особливо актуальним для економіки України, де спостерігається суттєва диференціація регіонів за рівнями соціально-економічного розвитку, існує необхідність ліквідації екологічних наслідків на рівні окремих регіонів, спостерігається дефіцит інвестиційних ресурсів (особливо довгострокових), для більшості регіонів – відсутні стратегії регіонального розвитку. Їх розроблення об'єктивно вимагає урахування принципів сталого розвитку та формування механізмів відтворення ефективного природокористування.

Висновки до сьомого розділу

У сьомому розділі магістерської роботи вивчення питання з екології. Визначено особливості сучасної фінансово-кредитної політики охорони навколишнього середовища. Практика підприємницької діяльності та світовий досвід підтверджують можливість реалізації еколого-економічних цілей з використанням таких регулятивних механізмів, як: пряме державне регулювання (нормативно-правові, адміністративно-контролюючі і заохочувальні заходи, пряме регламентування тощо); економічне стимулювання через застосування ринкових механізмів; змішані механізми,

які поєднують вищезазначені підходи. Поряд з цим, діє чіткий механізм фінансового забезпечення такого регулювання (внутрішні нагромадження, кошти бюджетних фондів, вітчизняні й зарубіжні екоінвестиції, кредити, цільові гаранті тощо).

Основними видами економічних інструментів екологічного регулювання є: страхування: видів діяльності відповідно до характеру їх природокористування; ризику підприємницької діяльності; еколого-економічних наслідків підприємницької діяльності; санкції – штрафи за порушення екологічного законодавства; сертифікати – права на викиди; прав щодо забруднення – на купівлю-продаж; маркетабельні дозволи; прав на екологозорієнтовану діяльність; компенсаційні виплати реципієнтам за: поліпшення якості середовища шляхом технологічного оновлення; досягнення в галузі раціонального використання природних ресурсів; збереження (досягнення) оптимального стану природного середовища; ціни – цінове програмування розширення екологозорієнтованих секторів ринку; цінове регулювання екологічної виробничої поведінки підприємців; цінове стимулювання вітчизняного виробництва екотехніки, екотехнологій і “зелених” товарів; податки – які орієнтовані на позитивну мотивацію щодо природозберігаючої діяльності (податкові пільги на екологічно зорієнтовані торговельні операції; податкові пільги на функціонування екологічної інфраструктури; податкові пільги на екоінвестиції; платежі за: викиди (скиди) шкідливих речовин в атмосферу, водні джерела, ґрунт; складування (захоронення) шкідливих речовин у природних ландшафтах; фізичні види забруднення навколишнього середовища; кредити та позики – включають: пільгові (на придбання екотехніки та екотехнологій); субсидії (дотації, гранти), які спрямовуються на реалізацію: державних міжнародних екологічних проектів, організацію та фінансування НДДКР; підготовку спеціалістів, підприємців; відповідальність за частину ризику з підприємствами за «пілотними» екологічними проектами; формування

екологічної інфраструктури; дослідження вітчизняних “зелених” технологій, альтернативних видів енергії, виробництво екологічно безпечних товарів і екологічно досконалу продукцію; прискорену амортизацію природозберігаючого устаткування; природоохоронну діяльність громадськості та населення тощо; лобювання (сприяння) – екологічним торговельним операціям; розширенню екологічно орієнтованих секторів економіки.

Визначено систему управління природокористування у регіоні. Фактором, який визначає економічну цілісність регіону, є однорідність природних ресурсів і умов. Досліджуючи регіональне природокористування, воно розглядається, як функціонування еколого-економічної системи, що включає декілька підсистем. Причому природокористування розглядається як увесь вплив людини на природу, включаючи відпочинок, туризм тощо. Якість навколишнього природного середовища розглядається як окремий параметр, який характеризує певний цикл відтворення, що дає право говорити про необхідність економічної оцінки цього параметра як результату відтворення та передумови наступних його етапів. Вважаємо актуальними дослідження регіональних особливостей формування екологічного боргу як інтегральної характеристики якості природокористування на певній території. Такі дослідження дозволять більш ґрунтовно аналізувати екологічну ситуацію за регіонами та формувати пропозиції щодо удосконалення еколого-економічної політики. Сьогодні науковці констатують, що у кожній складовій системи відтворення (у відтворенні особистого фактору, матеріальних умов та економічних відносин) наявний яскраво виражений економіко-екологічний аспект.

ВИСНОВКИ

Об'єктом дослідження магістерської роботи є Великоходачківська сільська рада. Вид діяльності – 84.11 Державне управління загального характеру. Дана публічна організація є виконавчим органом Козівської районної ради. На території сільської ради діє кілька роботодавців з приватної сфери – сільськогосподарські підприємства. Економічна активність мешканців охоплює багато напрямків: робота у сусідньому Тернополі, робота у сільськогосподарському секторі та робота у місцевих закладах сфери торгівлі та послуг. Окрім того, значним джерелом доходів є робота за кордоном (значною мірою – молодь). Сільську раду населяє близько 1,392 тис. мешканців, у т. ч. близько 18% – особи до 18 років, а 19% – люди у віці від 51 року і старші. Протягом останніх років можна спостерігати збільшення кількості осіб пенсійного віку, що свідчить про поступове старіння суспільства.

Найважливіші проблеми у сільській раді, на які вказали мешканці у процесі здійсненого анкетування у 2018 р.: у сфері освіти: якість послуг у закладі позашкільної освіти; доступність закладу позашкільної освіти; доступність позаурочних занять у школі; якість позаурочних занять у школі; доступність різноманітних форм цікавого дозвілля для дітей та молоді; у сфері економіки: доступність робочих місць; діяльність організацій підтримки бізнесу; можливість заснування власного бізнесу; у сфері екології: чистота річки, озера, водойм; догляд державних установ за станом навколишнього середовища; можливість сортування сміття; стан каналізаційних мереж; у сфері транспорту та дорожнього покриття: придатність доріг для пішоходів; безпека на дорогах; стан доріг; якість громадського транспорту; у соціальній сфері: пристосованість громадських будівель до потреб осіб з особливими потребами; діяльність аптеки; можливість користуватися послугами по догляду, фінансованими сільською

радою; у сфері культури: доступність місць, в яких дорослі можуть проводити свій вільний час поза домом. Апарат управління сільської ради складається із: сільського голови, секретаря, першого заступника сільського голови, заступника сільського голови, керуючого справами та ін.

У 2018 р. відбулось різке збільшення основних засобів у досліджуваній сільській раді порівняно до попереднього 2017 рр. Це відбулося у результаті зменшення зносу основних засобів у публічній установі та збільшення первісної вартості основних засобів. У 2018 р. у порівнянні з 2017 р. суттєво зменшились незавершені капітальні інвестиції публічної організації. Негативним явищем у структурі фінансових активів є наявність поточної дебіторської заборгованості (за розрахунками із соціального страхування та іншої поточної дебіторської заборгованості) у кінці 2018 р. Однак позитивним явищем було зростання наявності грошових коштів та їх еквівалентів розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів (у національній валюті, у тому числі, у казначействі) Великоходачківської сільської ради як у кінці 2017 р., так і в кінці 2018 р.

Як нефінансові, так і фінансові активи зросли у звітному 2018 р. у порівнянні з 2017 р. Загалом на кінець 2018 р. баланс публічної організації зріс у порівнянні до попереднього 2017 р. Витрати майбутніх періодів зросли майже вдвічі. На наш погляд, вартість активу у структурі балансу Великоходачківської сільської ради повинна бути вищою, оскільки діяльність публічної установи передбачає необхідність використання саме основних засобів для забезпечення власного успішного функціонування.

Хоча фінансовий результат сільської ради упродовж 2017-2018 р. мав від'ємне значення, однак власний капітал мав стійку тенденцію до нарощення як у 2017 р., так і в 2018 р. Також негативним явищем є різке зменшення цільового фінансування у звітному році порівняно з 2017 р. Однак позитивним явищем також є наявність поточних зобов'язань за розрахунками із соціального страхування упродовж аналізованих 2017-2018 рр.. Отже, у

досліджуваній сільській раді структура балансу є характерною для більшості бюджетних установ, у тому числі, й для органів місцевого самоврядування.

У структурі фінансового результату діяльності досліджуваного нами об'єкту спостерігаємо щорічне зростання доходів від обмінних і необмінних операцій за 2017-2018 рр., що є позитивним явищем у фінансовій діяльності. Також зросли несуттєво витрати публічної установи упродовж аналізованого періоду, що однак характеризує діяльність не з кращого боку. Аналізуючи видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету Великоходачківської сільської ради простежується деяке їх зростання за рахунок збільшення статей "Загальнодержавні функції", "Економічна діяльність", "Охорона навколишнього природного середовища", "Духовний та фізичний розвиток". У кінці 2018 р. простежувалося позитивне явище – наявність профіциту коштів, тобто коли доходи публічної організації перевищують її видатки, що свідчить про достатнє фінансування. Однак на кінець попереднього 2017 р. простежувалося негативне явище – наявність профіциту коштів, тобто коли видатки публічної організації перевищують її доходи, що свідчить про суттєве недофінансування.

У межах розроблення стратегії було проведене SWOT-аналізування Великоходачківської сільської ради. Заданням спеціалістів, що займалися проведенням SWOT-аналізування, було виявити сильні та слабкі сторони (внутрішнє аналізування), щоб оцінити конкурентне становище у порівнянні з іншими районами, містами та сусідніми областями. Розглядаючи сильні сторони, як можливі напрямки здійснення стратегічного розвитку, а слабкі сторони, як потенційні напрямки діяльності по зміцненню та усуненню, визначатимуться пріоритетні напрямки стратегічного розвитку сільської ради, які будуть відображати бажання жителів села щодо їх майбутнього.

Також рекомендовано удосконалення системи прийняття управлінських рішень у Великоходачківській сільській раді. Доцільними будуть пропозиції використання сучасних засад управління персоналом у сільській раді.

Розглянемо процедуру реалізації управління персоналом на конкретному прикладі. Згідно із звітом по роботі з кадрами за 2018 р., сільська рада потребує майстра технічної служби, оскільки у селі відсутнє комунальне господарство, проте було забезпечене даними працівниками лише у кількості лише 1 особи. Тобто, у сільській раді є дві вакансії на посади даних спеціалістів. З метою пошуку кандидатів на вакантні посади потрібно здійснити дослідження у галузі персоналу, яке дозволить визначити вимоги до претендентів на посаду, виявити шляхи забезпечення потреби у персоналі, розрахувати витрати, що очікуються на залучення та подальше використання персоналу. Для підбору претендентів будуть використовуватись різні джерела: агентство з найму персоналу, служба зайнятості (біржа праці), вільний ринок праці (через оголошення про вакансію у засобах масової інформації), навчальний заклад відповідного профілю. Управління персоналом у сільській раді покликане забезпечити оптимальне використання людських ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, котрі сприяють підвищенню ефективності праці, професійному розвитку та професійно-кваліфікаційному просуванню працівника.

Запропоновано використання експертних методів у системі прийняття управлінських рішень щодо включення Великоходачківської сільської ради до структури об'єднаної територіальної громади. Експертне середовище, органи місцевого самоврядування та молодь, як категорія населення абсолютно по-різному сприймають процеси децентралізації. Основна перевага в тому, що довіра до реформи в усіх категоріях висока, і більшість респондентів кожного опитування у досліджуваній сільській раді відмічають необхідність децентралізації. Проте, далеко не кожен розуміє реальну суть реформи, може спрогнозувати її перебіг та вплив на регіональний розвиток. У ході практичної реалізації реформи, експертне середовище публічної установи дуже сильно розділилося у власних поглядах, трактуваннях та подальших прогнозах розвитку місцевого самоврядування у ході реформи. У

зв'язку із високим авторитетом експертного кола Великоходачківської сільської ради, гостра поляризація поглядів може негативно вплинути на розвиток органів місцевого самоврядування, які використовують експертні оцінки та стратегії при плануванні розвитку власної громади. Експерти надто різні у багатьох питаннях, включаючи напрями та шляхи розвитку для громад, оцінювання спроможності громад, участь місцевого самоврядування у програмах міжнародної технічної допомоги. Також, чимало експертів сільської ради зауважили, що не підтримують сучасну систему контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, її ефективність сумнівна, а сама форма громадського контролю не досконала та потребує модернізації. Проте, більшість експертів погоджуються з недостатнім професійним кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування, хоча, не надто високо оцінюють перевагу підвищення кваліфікації працівників.

Близько третини експертів сільської ради, які взяли участь у запропонованому нами дослідженні, не розуміють повною мірою сутність процесів децентралізації. Вони надто завищено оцінюють власні компетенції та успіхи, а також недооцінюють інструменти навчання та перекваліфікації. І хоча представники сільської ради говорять про доцільність тренінгових заходів, доволі малий відсоток реально готовий витратити на підвищення кваліфікації більше 1 тижня власного часу. Хоча опитування молоді та дослідження показали, що це не так. Щодо молоді, низький відсоток цієї категорії суспільства співпрацює та комунікує безпосередньо з місцевою владою. Під сумнів високий рівень комунікації з боку місцевого самоврядування ставить і той факт, що до переліку основних засобів комунікації не потрапили соціальні мережі.

Всі подані пропозиції допоможуть усунути існуючі проблеми досліджуваної публічної організації та прискорять реалізацію обраної стратегії розвитку не тільки Великоходачківської сільської ради, але в подальшому об'єднаної територіальної громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про добровільне об'єднання територіальних громад. Закон України від 05.02.2015 №157-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
2. Про засади державної регіональної політики/ Закон України від 05.02.2015 р. № 156- VIII URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/156-19>
3. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації Закон України від 23 вересня 1997 року № 539/97-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997. № 49. Ст. 299.
4. Бюджетний кодекс України URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/page7>
5. Абрам'юк І. Демократія участі: механізми громадської участі на місцевому, регіональному та національному рівнях. К., 2014. 50 с.
6. Абрам'юк І., Ткачук А. Врегулювання механізмів участі громадян в управлінні громадою. К.: Легальний статус, 2011. 64 с.
7. Адизес І. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с.
8. Адизес І. Управляя изменениями. СПб.: ПИТЕР, 2012. 223 с.
9. Александрова Н.В. Класифікація правових актів управління // Державне управління адміністративно-правової теорії та практики; за заг. редакцією В.Б. Авер'янова. К.: Факт, 2003. 384 с.
10. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методичні положення та приклади, механізми: друге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Лілея, 1997. 292 с.
11. Бабінова О.О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: сучасні реалії України та європейський досвід. К.: Фенікс, 2011. 268 с.
12. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади. URL:

<http://www.niss.gov.Ua/Monitor/September/6.htm>.

13. Багмет М.О., Ємельянов В.М. Історія та практика державного управління і місцевого самоврядування в Україні. II том. Миколаїв: Видавництво МДГУ, 2006. 292 с.

14. Амосов О. Ю. Перетворення механізмів державного регулювання економічного розвитку. Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наук. праць: у 2-х ч.; за заг. ред. Г. І. Мостового, Г. С. Одінцової. Харків: ХарРІДУ УАДУ, 2001. Вип. 2. 10-16 с.

15. Аналітичний звіт щодо корупційних ризиків у сферах надання адміністративних послуг та контрольної діяльності публічної адміністрації в Україні. Міністерство юстиції України. Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.minjust.gov.ua/21894> .

16. Балашов А. Ідеальний державний службовець: як його сформувати. Персонал. 2005. № 2. С. 76-79.

17. Бальцерович Л. Свобода і розвиток. Економія вільного ринку/ Л. Бальцерович; пер. з польськ. А. Павлишин. Львів: Арсенал, 2000. 332 с.

18. Блінов А. Олександр Пасхавер: "систему побудовано так, що в нас стався негативний відбір у чиновництві" [Електронний Дзеркало тижня. Україна, 2014. №24. URL: <http://gazeta.dt.ua/macrolevel/oleksandr-pashaver-sistemu-pobudovano-tak-scho-v-nas-stavsvya-negativniy-vidbir-u-chinovnictvi-.html>

19. Большая энциклопедия психологических тестов. Автор-составитель А. Карелин. М.: Эксмо, 2007. 416 с.

20. Бригілевич І., Дзюба А. Громадський моніторинг процесу надання адміністративних послуг. Львів: Львівська ГО "Центр досліджень місцевого самоврядування", 2014. 56 с.

21. Бригіневич І.І., Ванько, В.А. Загайний. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практ. посіб.; за заг. ред. В. П. Тимошука. К.: СПД Москаленко О.М., 2010. 440 с.

22. Брус Т.М., Даньшина Ю.В. Удосконалення процедур надання адміністративних послуг в Україні : проблеми та перспективи. Науковий вісник Академії муніципального управління: зб. наук. пр. Серія "Управління". Акад. муніцип. упр. К., 2013. № 4. 88-97 с.

23. Бугайова Н. М., Єрмаш Н. М. Психологічні складові особистості державного управлінця. Global International Scientific Analytical Project. URL: <http://gisap.eu/ru/node/1342>

24. Буренко Т. О. Електронне врядування – запорука ефективної системи державних адміністративних послуг України. Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації: матеріали наук.-практ. конф. за між нар. участю (30 жовт. 2009 р., Одеса). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 291–292 с.

25. Буренко Т. О. Формування системи надання адміністративних послуг органами державної влади в Україні: дис. канд. держ. упр.: 25.00.01. НАДУ при Президентіві України. Київ, 2011. 228 с.

26. Бьюзен Т. Суперинтеллект; пер. с англ. Ю.Е. Андреева. Мн.: ООО "Попурри", 2005. 400 с.

27. Варцаба В. І. Теорія гармонії та гармонізації як основа удосконалення управління людськими ресурсами соціально-економічних систем. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості", 2013. №1 (7). С. 79-90.

28. Василюшина Н Є. Управління підприємствами в умовах зовнішніх регулювань: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. ІФНТУНГ. Івано-Франківськ, 2009. 20 с.

29. Василюшина Н. Є. Моделювання умов раціональної та ефективної взаємодії влади і бізнесу в рамках регіональних суспільних систем. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії розвитку регіону: зб. наук. праць. Львів: НАН України. Інститут регіональних досліджень, 2008. Вип. 2(70). С. 42–52.

30. Васильєва Н. В. Застосування проектного менеджменту в системі надання адміністративних послуг. Електронне наукове фахове видання "Державне управління. Удосконалення та розвиток". URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=663>

31. Васильєва Н. В. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку системи надання адміністративних послуг на регіональному рівні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. держ. упр: 25.00.02/ Акад. муніцип. упр. Київ, 2014. 36 с.

32. Васильєва О. І. Регіональне управління в умовах реформування владних відносин: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2009. 435 с.

33. Вдосконалення діяльності ЦНАП/ Центр надання адміністративних послуг у м. Суми. URL: <http://cnap.sumy.ua/node/175>

34. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Уклад. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) Уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ Перун, 2001. 1440 с.

35. Виробництво, надання і розподіл адміністративних послуг – головна місія влади, як суб'єкта ринкових відносин. Деякі аспекти практики підвищення якості адміністративних (державних) послуг у США, Великобританії та Канаді. Регуляторна стратегія: практика регулювання. URL: <http://www.academia.org>

36. Витко Т. Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні: дис. канд. держ. упр.: 25.00.03. ДРІДУ НАДУ при Президентові України. 2011. 258 с.

37. Вишневецький А., Хмельницька О. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. Вишневецький. Вісник Державної служби України. 2004. № 4. С. 38-44.

38. Власенко О. В., Ворона П. В., Пухтинський М. О. Зарубіжний досвід організації та роботи місцевої влади. – Полтава: Полт. НТУ, 2009. 288 с.

39. Гавриш Р. Нова парадигма державного управління як фактор випереджаючого розвитку для України. Революція управлінців і (не)ефективність державного управління в Україні: Вісн. школи політичної аналітики Національного університету Києво-Могилянська Академія. №3. К.: [НУ КМА], 2008. URL: <http://www.spa.ukma.kiev.ua/visnyk>.

40. Гарднер Говард. Структура розуму: теорія множественного інтелекту. М.: Вільямс, 2007. 512 с.

41. Гнидюк Н. А. Публічна адміністрація як об'єкт структурних змін. Збірник наукових праць Української Академії державного управління при Президентові України; за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. К.: Вид-во УАДУ, 2001. Вип. 1. С.202-212

42. Головний спеціаліст відділу (Центру) надання адміністративних послуг. Шевченківський район міста Києва. Офіційний сайт РДА. URL: http://shev.gov.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=8378&Itemid=189

43. Гончарук Н., Прокопенко Л. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг в Україні. Публічне управління, 2011. № 1 (5). С. 26–32.

44. Гордєєв О. Концептуальні підходи до сутності інституційного механізму. Публічне адміністрування : теорія та практика, 2012. № 3 (11). С. 36–42.

45. Горелов Д. Сучасні стандарти надання публічних послуг громадянам органами державної влади. Стратегічні пріоритети. 2007. № 3 (4). С. 12–16.

46. Горлач М., Кремень В. Політологія : наука про політику: підручник для студ. вищ.навч. закл. К. : Центр учб. літератури, 2009. 840 с.

47. Горькова Н. Формування якостей ідеального державного управлінця. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ при Президентові України; за заг. ред. проф. В. С. Загорського. 2007. Вип. 13 – С. 325-331.

48. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект; пер. с англ. А. П. Исаевой. М.: АСТ, 2009. 478 с.

49. Грицяк І.А. Розвиток європейського управління в контексті впливу на державне управління в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. держ. упр.: 25.00.01 / Грицяк Ігор Андрійович. НАДУ при Президентові України. К., 2006. 36 с.

50. Данилюк-Черних І.М., Лис А.Б., Петренко В.П. Використання в кадровому менеджменті комп'ютерного тестування за концепцією Томаса-Кілмена. Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства.: матер. 2-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 01.11.-01.12. 2014 р. м. Полтава. Ч. 1. Полтава: видавець ФОП Мирон І. А., 2014. 330–332 с.

51. Данилюк-Черних І. М., Петренко В. П. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів підприємств на засадах синтелектики і синергізму. Регіональна економіка. № 1, 2011. С. 148-155.

52. Даньшина Ю. В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. Теорія та практика державного управління, 2011. Вип. 4 (35). С. 467–475.

53. Дембіцька С. Л. Кадрове забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в реалізації адміністративних послуг населенню України. Митна справа: науково-аналітичний журнал. Л.: Нац. ун-т "Одеська юрид. акад.", 2008. № 4. С. 59–63.

54. Державне управління в Україні: навч. посібн.; за заг. ред. В.Б. Авер'янова. К.: Юрінком Інтер, 1998. 432 с.

55. Державне управління та державна служба: словник-довідник; уклад. Ю. Оболенський. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. 283 с.

56. Державне управління: словн.-довід.; уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар, В. М. Князев, С. О. Кравченко, Л. Г. Штика; заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.

57. Державне управління: словн.-довід.; уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар, В. М. Князев, С. О. Кравченко, Л. Г. Штика; заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.

58. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80>

59. Джига Т.В. Проблемні питання децентралізації адміністративних послуг в Україні. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1797/>

60. Джига Т.В. Щодо напрямів підвищення якості надання адміністративних послуг населенню в Україні. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. URL: http://www.niss.gov.ua/articles/1508/#_ftn10

61. Дзвінчук Д.І., Петренко В.В. Мета, цілі і критерії інтелектуалізації підготовки корпусу державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування. Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади: матеріли VI-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 22 листопада 2011 р. Полтава: ПолтНТУ, 2011. 167-169 с.

62. Драган І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2014. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=703>

63. Дубич К. В. Менеджеріалізм у наданні державних послуг населенню в соціальній сфері: досвід Великобританії. Публічне адміністрування: теорія та практика. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. Вип. 2. URL: [http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2012-02\(8\)/12dkvsdv.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2012-02(8)/12dkvsdv.pdf)

64. Дюркгейм Э. Метод социологии; пер. с фр. Западно-европейская социология XIX -начала XX веков / под ред. В. И. Добренькова. М.: Издание Международного Университета Бизнеса и Управления, 1996. 309–365 с.

65. Електронне врядування у 100 містах України: результати дослідження. ОПОРА. URL: <http://opora.ua.org/news/5764-elektronne-vrjaduvannja-u-100-mistah-ukrajiny-rezultaty-doslidzhennja>

66. Електронний каталог кращих практик місцевого самоврядування. Інновації та кращі практики місцевого самоврядування. URL: <http://mx.despro.org.ua:8081/>

67. Е-урядування та е-демократія – пріоритети міжнародної ініціативи "Партнерство "Відкритий Уряд"/ Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України. URL: <http://dknii.gov.ua/?q=node/2020>

68. Європейська кваліфікаційна люстрація. Європейський вибір. URL: <http://www.europeanchoice.info/#!ukrainefree/cdpt>

69. Європейські орієнтири адміністративного реформування в Україні: монограф.; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, В. М. Князева; кол. авт.: В. Д. Бакуменко (кер. автор. кол.), Л. М. Гогіна, І. В. Козюра, С. О. Кравченко, Ю. Г. Кальниш, Л. Г. Штика. К.: Вид-во НАДУ, 2005. 172 с.

70. Євтушенко О. Н. Роль державної влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг. Наукові праці. Політичні науки. Т.122. Вип.109. С. 32-37.

71. Єлагін В. П., Лісничий В. В., Куценко О. Д., Крутій О. М., Райнін І. Л. Політика регіональних органів влади: теорія та практика: монографія; за заг. ред. В. П. Єлагін. Харків: Магістр, 2004. 180 с.

72. Жарая С. Б. Концепція адміністративних послуг та міжнародна практика управління якістю надання послуг. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління, 2013. Вип. 2. С. 28–35. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvamu_upravl_2013_2_5.pdf

73. Жарая С. Б. Формування механізмів підготовки кадрів у сфері дозвільної діяльності з урахуванням умов європейської інтеграції. Національна академія державного управління при Президентіві України. URL: www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10zsbuei.pdf

74. Жовнір С.М. Суспільна та територіальна організація сфери послуг регіону в умовах ринкової трансформації (на прикладі Вінницької області):

автореф. дис. канд. геогр. наук : 11.00.02. Інститут географії НАН України. К., 2008. 22 с.

75. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг: навч.-метод. матеріали О. І. Васильєва, Н. В. Васильєва, О. С. Ігнатенко та ін. К.: НАДУ, 2012. 56 с.

76. Ільяшенко В. А. Світовий досвід реформування державного сектора у сфері надання управлінських послуг. Держава та регіони: наук.-вироб. журн. Серія: Державне управління. Запоріжжя: Класич. приватний ун-т, 2009. № 3. С. 10–13.

77. Баранцева С. Стратегічне управління прибутком як регулятор діяльності підприємств [Текст] / С. Баранцева // Торгівля і ринок України. 2008, вип. 14, т. 2. С. 81-86.

78. Бандурка О.М., Червяков І.М., Посилкіна О.В. Фінансово-економічний аналіз. Харків, 2012. 300 с.

79. Батанов О.В. Конституційно-правовий статус територіальних громад в Україні: монограф.; за заг. ред. В.Ф. Погорілка. К.: Концерн "Видавничий дім "ІнЮре", 2013. 356 с.

80. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практич. посіб.; Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO". К.: ТОВ "Софія-А", 2012. 88 с.

81. Берданова О. Ресурсне забезпечення регіонального та місцевого розвитку. К., 2014. 37 с.

82. Беззубко Л.В., Скопец О.В. Про деякі механізми взаємодії членів громади з органами місцевого самоврядування. Менеджер. 2007. №1(39). 76-81 с.

83. Білозерська Т.О. Реформування публічної адміністрації в Україні як крок до європейської інтеграції. Форум права. 2013. № 2. С. 11.

84. Біла С.О. Вплив децентралізації на стимулювання економічного зростання територіальних громад в Україні. Наук. часоп. НПУ ім. М. П. Драгоманова. Сер. № 18 "Економіка і право": зб. наук. пр. Вип. 27. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2014. С. 60–68.

85. Білорусов С.Г. Дослідження спеціальних та структурних ціннісних пріоритетів публічної служби. Національні цінності й національні інтереси в системі публічного управління: матеріали наук.-практик. конф. за міжнар. участю

(Київ, 12 жовтня 2017 р.); за заг. ред. В.С. Куйбіди, І.В. Розпутенка. К.: НАДУ, 2017. Т. I. С. 66-70.

86. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців. Вісник державної служби України. 2011. № 2. С. 32-36.

87. Бориславська О.М., Заверуха І.Б., Школик А.М. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України; Центр політико-правових реформ. К., 2012. 212 с.

88. Бюджетна система України: підруч.; за ред. С.І. Юрія, В.Г. Дем'янишина, О.П. Кириленко. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 624 с.

89. Від прагнень до звершень. Перший рік успіхів 159 об'єднаних територіальних громад. Київ: М-во регіон. розвитку, будівництва і житл.-комун. госп-ва, 2016. URL: http://159plus.com/pics/attachments/MinReg_print.pdf

90. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учеб. М.: Триада, ЛТД, 2008. 384 с.

91. Виконавча влада і адміністративне право за заг. ред. В.Б. Авер'янова. К.: Видавничий Дім "Ін-Юре", 2010. 668 с.

92. Вінник О.М. Господарське право: навч. посіб.; 2-е вид., змін. та доп. К.: Правова єдність, 2008. 766 с.

93. Ганущак Ю. Реформа територіальної організації влади; Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO". К.: ТОВ "Софія-А". 2013. 160 с.

94. Германова О. Механізми децентралізації [Текст] / О. Германова // Вісник. Офіційно про податки: офіційне видання Фіскальної служби України. 2014. № 33. URL: <http://www.visnuk.com.ua/pubs/id/7426>.

95. Гладкий О.В. Менеджмент регіонального розвитку: навч. посіб. К.: Академ. видав, 2013. 248 с.

96. Геопортал адміністративно-територіального устрою України. URL: <http://atu.minregion.gov.ua/>

97. Глухов В. В. Основы менеджмента: учебно-справ. пособ. Санкт-Петербург: Специальная литература, 2012. 328 с.

98. Головатий С. Верховенство права або ж правовладдя: вкотре про доктринальні манівці вітчизняної науки/ Право України. 2010. № 4. С. 206-219.

99. Грицяк І. Зародження, становлення і розвиток місцевого самоврядування в Україні/ Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. 2013. №2 квітень-червень. С. 58-64.

100. Грицяк І.А. Зарубіжний досвід державного управління: доцільність і можливості застосування в Україні: [наук. розробка] / авт. кол.: І. А. Грицяк, Л. А. Шереметьєва, К. К. Баранцева та ін. К.: НАДУ, 2012. 56 с.

101. Морозюк Н.В., Князев Є.А. Диверсифікація як одна із складових стратегії формування самодостатності сільських територіальних громад. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. Вип. 181(1). С. 70-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnaeu_econ_2013_181%281%29__12

102. Панасюк Б.Я. Шлях до відродження села. Соціально-економічні проблеми розвитку українського села і сільських територій: матеріали Сьомих річних зборів Всеукр. конгресу вчених економістів-аграрників. К., 2012. С. 211-217.

103. Павлюк А.П. Економічні аспекти формування спроможних територіальних громад в Україні. Стратег. пріоритети. 2016. № 1 (38). С. 137–146.

104. Прокопа І.В. Соціальні аспекти розвитку сільських територій. Економіка АПК. 2012. № 11. С. 47-50.

105. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: підруч. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 486 с.