

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: **Розроблення стратегії розвитку місцевої громади, на прикладі  
Великобerezовицької селищної ради**

---

---

---

Виконав: студент 6 курсу, групи БАМ-61  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

	<hr/> <small>(підпис)</small>	<b>Татарин Н.І.</b> <hr/> <small>(прізвище та ініціали)</small>
Керівник	<hr/> <small>(підпис)</small>	<b>Шведа Н.М.</b> <hr/> <small>(прізвище та ініціали)</small>
Нормоконтроль	<hr/> <small>(підпис)</small>	<b>Галуцак М.П.</b> <hr/> <small>(прізвище та ініціали)</small>
Рецензент	<hr/> <small>(підпис)</small>	<b>Малюта Л.Я.</b> <hr/> <small>(прізвище та ініціали)</small>

м. Тернопіль – 2019

## АНОТАЦІЯ

**Татарин Н.І. Розроблення стратегії розвитку місцевої громади, на прикладі Великобerezовицької селищної ради [Рукопис]: комплексна дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 281 / Татарин Надія Ігорівна; ТНТУ. — Тернопіль: [б. в.], 2019. — 136 с.**

Магістерська робота: 136 с., 24 рис., 33 табл., 8 додатків, 84 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – діяльність Великобerezовицької селищної ради.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних та практичних засад формування стратегії розвитку селищної ради.

**Методи дослідження** – економіко-статистичного, системного та порівняльного аналізу, діалектичного пізнання.

Розроблено пропозиції щодо підвищенні ефективності діяльності Великобerezовицької селищної ради, обґрунтуванні доцільності використання принципів при розробці стратегії, впровадження будівництва школи та проведення фестивалю.

Розроблені проектні рішення впроваджено у систему діяльності Великобerezовицької селищної ради.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, селище, місцева громада, місцеве самоврядування.

## ABSTRACTS

**Tataryn N. Elaboration of a local community development strategy, on the example of the Velyka Berezovytsya village council** [Manuscript]: comprehensive thesis for obtaining the master's degree in the specialization 281 / Nadiia Tataryn; TNTU. - Ternopil [b. in.], 2019. - 136 p.

Master thesis: 136 pages, 24 figures, 33 tables, 8 appendixes, 84 references.

**The Object of Investigation** is the activity of the Velykoberezovytsia village council.

**The Aim of this Paper** is to study of theoretical and practical principles of development strategy of the Velykoberezovytsia village council.

**Research methods** are economic and statistical, and comparative analysis, dialectical knowledge.

Suggestions for improvement the effectiveness of the activity Velyka Berezovytsya village council have been developed, usage of principles in the elaboration of the implementation of school building and holding a festival have been justified. The results have been implemented in the activity system of Velyka Berezovytsya village council.

**Key words:** development strategy, village, local community, local government.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОЇ ГРОМАДИ.....	10
1.1 Поняття стратегії розвитку місцевої громади.....	10
1.2 Етапи розроблення стратегії розвитку місцевої громади.....	19
1.3 Зарубіжний досвід формування стратегії розвитку місцевої громади.....	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ.....	38
2.1 Загальна характеристика Великоберезовицької селищної ради.....	38
2.2 Вивчення діяльності Великоберезовицької селищної ради.....	44
2.3 SWOT – аналіз Великоберезовицької селищної ради.....	56
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ.....	64
3.1 Визначення загальних принципів розробки і впровадження стратегії розвитку Великоберезовицької селищної ради.....	64
3.2 Будівництво загальноосвітньої школи як один з проєктів у межах стратегії розвитку досліджуваної місцевої громади.....	70
3.3 Проведення фестивалю як одне з джерел підвищення фінансової незалежності Великоберезовицької селищної ради.....	78
РОЗДІЛ 4. СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА.....	88
4.1 Дослідження становища Тернопільської області.....	88
4.2 Нормативно-правове забезпечення діяльності досліджуваної місцевої громади.....	95
РОЗДІЛ 5. ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	100
5.1 Визначення необхідності впровадження принципів для стратегії.....	

розвитку досліджуваної громади.....	100
5.2 Обґрунтування доцільності будівництва школи Великоберезовицької селищної ради.....	102
5.3 Дослідження можливості проведення фестивалю на території смт. Велика Березовиця.....	106
РОЗДІЛ 6. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	109
6.1 Загальний аналіз стану охорони праці Великоберезовицької селищної ради.....	109
6.2 Аналіз умов праці в одному з відділів об'єкта проектування досліджуваної місцевої громади.....	111
6.3 Забезпечення особового складу формувань ЦЗ харчами і речами першої необхідності Великоберезовицької селищної ради.....	113
6.4 Проведення методу розрахунку економічного ефекту від застосування заходів захисту населення і території досліджуваної місцевої громади від надзвичайної ситуації.....	116
РОЗДІЛ 7. ЕКОЛОГІЯ.....	120
7.1 Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрному секторі смт. Великої Березовиці.....	120
7.2 Особливості формування і використання ресурсного потенціалу досліджуваної місцевої громади в умовах глобалізації економіки.....	122
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	125
БІБЛІОГРАФІЯ.....	128
ДОДАТКИ.....	136

## ВСТУП

**Актуальність теми** зумовлена тим, що найважливішим аспектом розвитку місцевої громади є створення її майбутнього. Висока якість життя, безпечні та комфортні умови проживання, доступні послуги – найважливіші питання функціонування будь-якої громади. Саме тому необхідність здійснення стратегічного управління активно обговорюється. В Україні стрімко запроваджується стратегічний підхід до планування сталого територіального розвитку, а все тому, що це має певні переваги. Сталий розвиток і стратегія стає інструментом підвищення конкурентоспроможності територій і регіонів, засобом згуртування різних суб'єктів територіального розвитку навколо нових цінностей і довгострокових пріоритетів.

Якщо говорити про стратегію розвитку місцевої громади, то маємо на увазі поєднання визначеної мети, цілей та засобів досягнення поставлених цілей. Саме тому повинно бути чітке стратегічне бачення майбутнього громади.

Отже, вищенаведене розкриває актуальність обраної теми магістерської роботи, яка має назву «Розроблення стратегії розвитку місцевої громади на прикладі Великоберезовицької селищної ради».

**Метою** дипломної магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних засад формування стратегії розвитку місцевої громади.

Для досягнення поставленої мети в дипломній магістерській роботі визначено ряд взаємопов'язаних **завдань**, основними з яких є:

- дослідити теоретичні засади формування стратегії розвитку місцевої громади;
- проаналізувати діяльність Великоберезовицької селищної ради;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності Великоберезовицької селищної ради;

- обґрунтувати доцільність впровадження принципів стратегічного управління, будівництва школи та проведення фестивалю, як елементів стратегії розвитку Великоберезовицької селищної ради.

**Об'єктом дослідження** є діяльність Великоберезовицької селищної ради.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади формування стратегії розвитку місцевої громади.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади формування стратегії розвитку місцевої громади.

**Об'єктом дослідження** є діяльність Великоберезовицької селищної ради.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Наукова новизна дипломної магістерської роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних засад, розробленні практичних рекомендацій та обґрунтуванні ефекту від заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування селищної ради на основі стратегії розвитку даного об'єкта дослідження.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в підвищенні ефективності діяльності Великоберезовицької селищної ради, обґрунтуванні доцільності впровадженні принципів стратегічного управління, будівництва школи та проведення фестивалю. Розроблені проектні рішення впроваджено у систему діяльності селищної ради, про що свідчить довідка про впровадження.

## РОЗДІЛ 1

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОЇ ГРОМАДИ

#### 1.1 Поняття стратегії розвитку місцевої громади

Історично склалось так, що саме поняття «стратегія» вживали у військовому лексиконі. Воно означало планування, запровадження у життя політики держави, а також військово-політичного союзу країн із використанням усіх доступних засобів [1].

Що не менш важливо так це те, що характеризує стратегію (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характерні риси стратегії

1	Характерні риси 2
Стратегія	дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
Стратегія	є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
Стратегія	формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
Стратегія	через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру;
Стратегія	постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
Стратегія	є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;
Стратегія	є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;

Джерело: сформовано автором на основі [34]

Стратегія допомагає підприємству вибрати свій найбільш раціональний шлях розвитку і створити найміцніші переваги у його функціонуванні. Робота над стратегією організації – це системний процес, який потребує залучення всієї



команди, для того щоб можна було ефективно спрогнозувати та спланувати майбутнє, що веде до виконання місії, досягнення стратегічних цілей та отримання стратегічних результатів [33].

Кожен процес, явище чи інструмент управлінського впливу можуть давати в результаті лише те, що є в їхньому потенціалі. Стратегія — це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії, беручи до уваги її ймовірнісний характер.

Чого не дає стратегія:

- негайного результату;
- передбачення майбутнього на 100 %, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;
- продажу товарів у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- 100 % виконання всіх стратегічних настанов;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності ;
- обов'язкового забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі (але водночас відсутність стратегії зменшує ймовірність виживання підприємства взагалі).

Урахування позитивних сторін та обмежень стратегії як явища в управлінській сфері, дозволяє сформулювати вимоги до неї.

Чим не повинна бути стратегія:

- «вилитим у бронзі» планом, який треба виконати за будь-яких умов і будь-якою ціною;
- переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства, гнучкість реакції на зміни;

- простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів;
- заформалізованим планом «обсягом 100 сторінок»;
- ідеєю лише вищого управлінського персоналу;
- системою рішень, розробленою та виконаною в умовах конфлікту;
- повною заміною здорового глузду та інтуїції.

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав змогу виокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії:

- потреби клієнтів;
- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- наявність необхідних ресурсів;
- можливості використання власних і залучених капіталовкладень;
- рівень діючої технології та можливості її модифікації;
- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал та ін.

Дослідження факторів не завжди дає змогу уникнути помилок. Так, М. Портер зазначає, що «картина змісту корпоративних стратегій досить похмура» [39]. Це зумовлюється недостатнім обґрунтуванням стратегії підприємства.

Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії:

- орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності;
- передбачення однобічного розвитку без резервних (альтернативних) стратегій і запасних варіантів, що відображають можливі зміни у середовищі;
- ототожнення стратегії й тактики діяльності;
- недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації;
- відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором (що проявляється у відсутності відповідних розділів стратегічних планів)[2].

Кілька найбільш відомих визначень поняття "стратегія".

Згідно М. Мескон, М. Альберту, Ф. Хедоурі стратегія - загальний, всебічний план досягнення цілей.

За У. Бреддіку стратегія це продумані довготривалі завдання, поставлене перед собою мету і складання плану, щоб її досягти.

Е. М. Короткою визначає стратегію як напрям розвитку фірми відповідно з поставленою метою, а також як сукупність орієнтирів і обмежень, які вказують напрям розвитку фірми відповідно до поставленої метою.

О. С. Виханский і А. І. Наумов розглядають стратегію як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується її сфери діяльності, засобів і форм її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в зовнішньому середовищі, що приводить організацію до її цілей [35].

Згідно З. П. Румянцевої, Н. А. Саломатін, Р. З. Акбердін стратегія являє собою набір правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень. Вона може розглядатися як загальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення господарських цілей організації.

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд ввели термін "переможна стратегія", сенс якого в тому, що розроблена організацією стратегія повинна бути орієнтована на успіх, тобто на досягнення поставленої стратегічної мети. Якщо досягнення успіху не закладено в стратегії, яка нею реалізується, то він і не буде досягнутий [3].

З початком реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади органи місцевого самоврядування(далі - ОМС) отримали повноваження, власні ресурси та додаткові зовнішні ресурси. Також органи місцевого самоврядування є відповідальними перед мешканцями своїх громад, у першу чергу, за створення комфортного та безпечного середовища проживання, надання рівного доступу до якісних послуг. Яким чином можливо досягти цих завдань в об'єднаній територіальній громаді, щоб забезпечити рівний розвиток в усіх населених пунктах ОТГ? Для цього необхідно здійснювати розумне

стратегічне планування та накладати його на територію ОТГ, тобто здійснювати паралельне планування простору новоствореної громади.

Складові, які забезпечують сталий розвиток зображено на рис. 1.1.

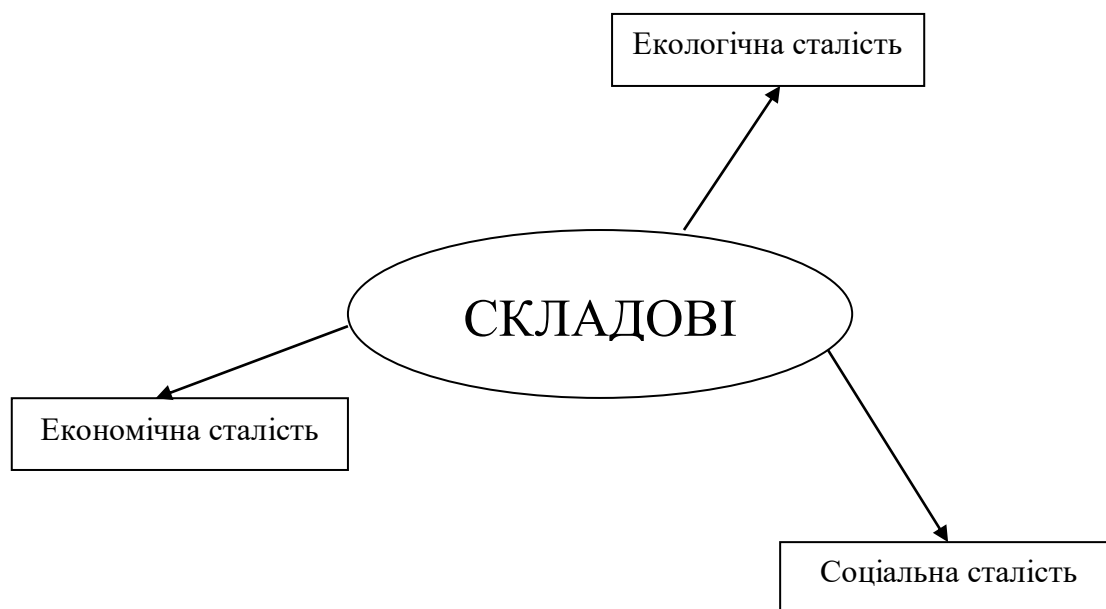


Рисунок 1.1 – Складові, які забезпечують сталий розвиток

Джерело: сформовано автором на основі [4]

1. Екологічна сталість. Це не лише догляд та збереження довкілля, але й задоволення елементарних людських потреб у чистому повітрі, екологічно чистих харчових продуктах; забезпечення благоустрою територій, здійснення заходів із енергозбереження, забезпечення житлово-комунальних послуг, таких як водопостачання та водовідведення; поводження з твердими побутовими відходами тощо. Тобто, це виконання завдань, які, в першу чергу, позитивно вплинуть на навколишнє середовище у майбутньому.

2. Економічна сталість, яка є однією з важливих складових, що визначає економічний поступ розвитку громади. Досягненню економічної сталості передують створення сприятливого середовища для ведення бізнесу, залучення місцевих та іноземних інвестицій у місцеву економіку, надання максимального сприяння

компаніям, які працюють на території ОТГ, перепідготовка кадрів з урахуванням майбутніх потреб бізнесу, створення життєздатної у фінансовому відношенні економічної бази ОТГ. Усі ці фактори впливають на створення робочих місць, а отже перешкоджатимуть відтоку населення з новоствореної громади. Наприклад, для досягнення економічної сталості стратегія сільської об'єднаної територіальної громади передбачає розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації та переробної галузі; налагодження державно-приватного партнерства; оптимізацію місцевих податків; забезпечення належного оформлення документів на земельні ділянки та об'єкти нерухомості, які підлягають продажу на конкурентних засадах тощо.

3. Соціальна сталість передбачає належне медичне обслуговування, безпечне і здорове житло, високоякісну освіту для всіх мешканців громади; підтримку громадської безпеки та правопорядку; зміцнення духу громади, її згуртованості, що породжує почуття приналежності до певної території, тобто розвитку локальної ідентичності; сприяння творчому вираженню, збереження традицій тощо. Розуміючи це, мешканці ОТГ, в рамках затвердженої Стратегії розвитку, створюватимуть центри дозвілля та розвитку молоді, будинки для людей похилого віку, забезпечуватимуть постійні канали зв'язку і комунікацій між владою та громадою, розвиватимуть та удосконалюватимуть існуючу сферу послуг.

Водночас усі ці три складові не є відокремленими одна від одної, а міцно переплітаються. Це забезпечує взаємозв'язок цілей, планів розвитку і проектів розвитку громад, прописаних у місцевих стратегіях, а також взаємодоповнюваність усіх стратегічних напрямів розвитку.

Таким чином, здійснюючи процес стратегічного планування розвитку об'єднаної територіальної громади, необхідно обов'язково пам'ятати про три складові сталого розвитку — екологічну, економічну та соціальну, які стають складовими Стратегії. Лише у такому випадку стратегія зможе пронизати кожен сферу життя громади, а отже забезпечити рівний доступ до якісних послуг [4].

Стратегічне планування – жорстка та вимоглива процедура. Часто доводиться чимось поступатися, а це не завжди приємно. Але в процесі аналізу та досліджень громада бачить слабкі місця та проблеми, які потребують нагального вирішення, перспективні проекти та «точки зростання».

Стратегія пропонує реальний шлях та показує часові рамки – принаймні, ви можете бачити коли ремонтуватиметься та чи інша дорога, реконструюватиметься водогін чи вуличне освітлення. Або ж коли будуть підготовлені та оприлюднені інвестиційні пропозиції. На відмінну від більш звичного для нас перспективного планування стратегічне допускає, що завтра не завжди буде краще від сьогодні. Це жорстко, але правильно, бо дозволяє дивитися на світ без «рожевих окулярів». А бачення та розуміння негативних тенденцій дозволяє їм протидіяти. Тоді з'являється шанс змінити ситуацію [36].

У стратегії розвитку є один прагматичний аспект. Жоден значний міжнародний донор не стане розмовляти з громадою на предмет реалізації великих проектів, якщо у неї немає плану розвитку. Міжнародні організації та фундації планують довгостроково, отже якщо хочете з ними мати справу, то варто навчитися розмовляти тією самою мовою планування. Потенційних донорів цікавить факт наявності такого документу, в другу – його зміст.

В ході розробки стратегії громада опановує новий для себе інструмент планування, який довів свою ефективність. Хороша самоорганізація – основа для успіху, погана – прямий шлях до занепаду.

В першу чергу це нове і вимагає часу на підготовку та розробку. А, отже, лякає. Раніше вони (місцеві ради) обмежувалися формальними програмами соціально-економічного розвитку, які часто змінювалися під нагальні потреби і були тактичним інструментом, ніж стратегічним. Тепер громади зіткнулися з принципово іншим явищем й потребують допомоги, порад, підтримки.

Є проблеми із активністю громадян – це ж не разова подія, не мітинг, де можна дати вихід своїм емоціям, а доволі тривала копітка процедура, яка потребує багато особистого (до того ж – неоплачуваного) часу.

Суто технічна, але серйозна проблема – державна статистика не «бачить» об'єднанні територіальні громади, частина важливої для аналізу економічної інформації закрита. Тому складно збирати дані, тим більше – за кілька років. От і доводиться розробникам стратегічного плану користуватися розрахунковими, приблизними даними, інколи оціночними судженням на основі спостережень чи опитувань, що проводяться. Але поступово все стане на свої місця.

Відповідально підійти до рішення про розробку стратегії – вона робиться з бажанням, лише в такому разі стає дієвою. Кажуть так, щоб розпочати стратегування, ви маєте почуватися некомфортно. Тобто не те, щоб погано – за такого стану може не хотітися змін. А тут треба щоби очі загорілися та були одностудці, які готові витратити свій час та сили для громадської справи. Але це коло треба ще створити. Інша сторона справи – практика показує, що збір даних для соціально-економічного аналізу займає багато часу. Тому бажано його починати ще до старту роботи робочої групи, тоді вона вчасно отримує необхідну інформацію та має можливість використовувати її в роботі від самого початку.

Основні складові успішної Стратегії розвитку зображено на рис. 1.2.

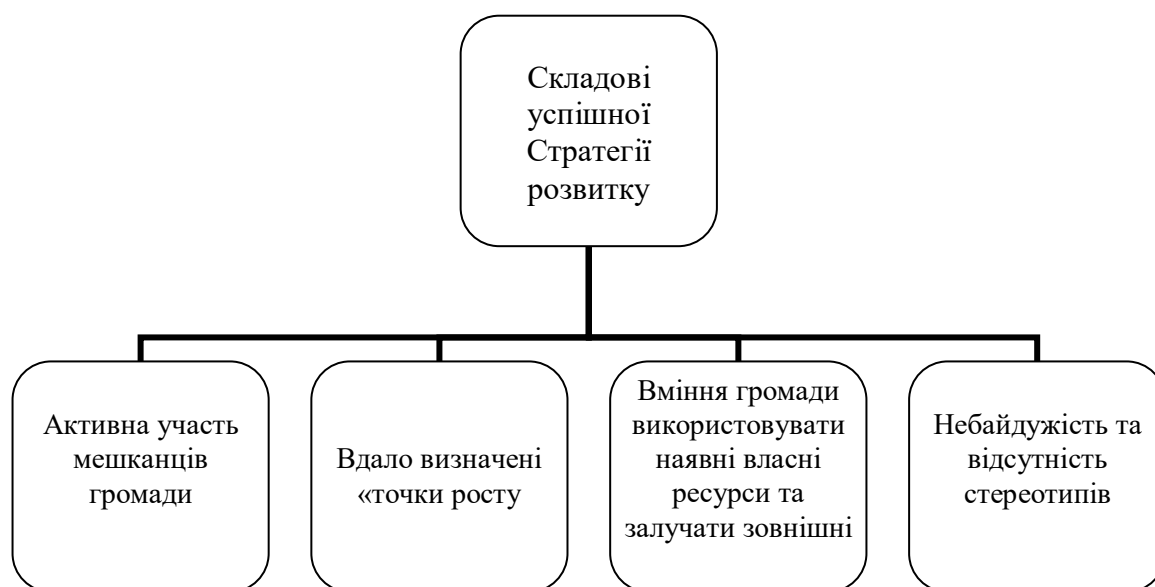


Рисунок 1.2 - Основні складові успішної Стратегії розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Для початку це активна участь мешканців громади в її розробці, як наслідок – її зрозумілість. Вдало визначені «точки росту», спираючись на які можна розвинути ділову активність. Вміння громади (організаційне та інтелектуальне, людський фактор) раціонально використовувати наявні власні ресурси та залучати зовнішні. І головне, небайдужість та відсутність стереотипів [5].

Основна перевага громад, які мають стратегію розвитку – вони знають чого хочуть досягнути, які потрібні ресурси, що для цього треба робити, коли і якими силами.

Але, звичайно ж, наявність стратегії розвитку громади, яка просто існує на папері, не створює жодних переваг, якщо не працювати над її реалізацією.

Стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) області розроблялися як самостійно громадами, так і за рахунок різних програм технічної допомоги, коли методичне забезпечення, експертний аналіз даних і результатів досліджень, надання консультаційних послуг з питань стратегічного планування надаються залученими фахівцями.

Переважно при розробці стратегії застосовують один із варіантів: управлінський, експертний підхід або метод партнерства. У першому випадку розробкою займаються лише органи місцевої влади без залучення громадськості. Термін розробки при такому підході значно скорочується, але документ базується тільки на точці зору розробників і може взагалі не враховувати реальних проблем населення. Розроблений у такий спосіб документ може не сприйматися мешканцями громади і є великий ризик, що він буде повністю перероблений при зміні складу ради.

Метод партнерства спирається на широке залучення громадськості до процесу розробки стратегії на всіх етапах роботи над документом. При цьому до робочої групи, включаються представники з різних сфер ОТГ: виробництво, бізнес, освіта, медицина, культура, комунальна сфера, органи влади, громадські організації, та інше. Всі засідання проводяться відкрито, здійснюється широке інформування жителів громади про всі етапи розробки. Робоча група повністю



готує документ з консультаційною підтримкою з боку експертів, а потім стратегія вноситься на громадське обговорення [6].

## 1.2 Етапи розроблення стратегії розвитку місцевої громади

Існує велика кількість посібників та наукової літератури, які пропонують різноманітні підходи та послідовність стратегічного планування.

Універсальний алгоритм розробки стратегій має п'ять етапів (рис. 1.3).

Етапи розроблення стратегії розвитку місцевої громади наведено на рис. 1.3.

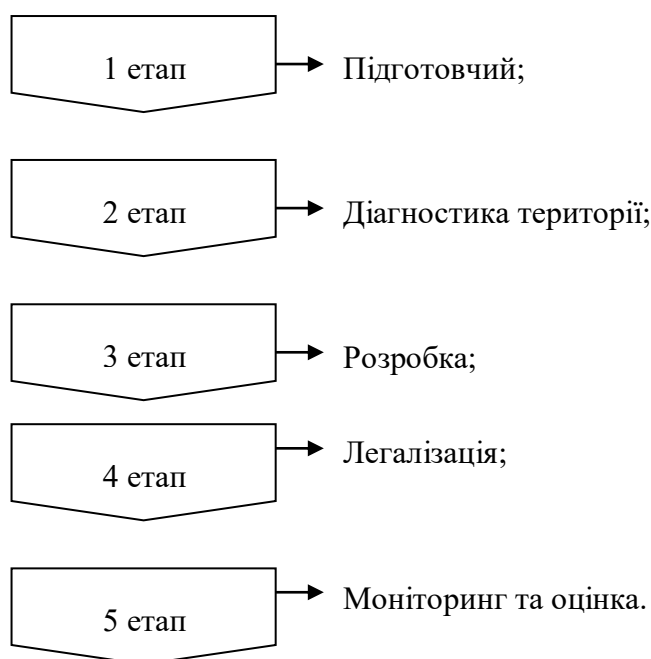


Рисунок 1.3 – Етапи розроблення стратегії розвитку місцевої громади

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Підготовчий етап включає в себе безпосередню підготовку до створення місцевої Стратегії розвитку. У першу чергу, до мешканців громади необхідно донести інформацію про ініціативу з розробки стратегічного документа та пропозицію долучатися до цього процесу. Таку інформацію треба обов'язково розмістити на сайті відповідної ради.

Під етапом діагностування території маємо на увазі здійснення аналізу її соціально-економічного та екологічного стану. Саме діагностика території ОТГ

базується на виявленні соціальної, економічної та екологічної специфіки території. Такий аналіз включає збір статистичної та загальної інформації про громаду: демографічні характеристики, зайнятість населення та ринок праці, дані з економічної ситуації та економічного розвитку, наявні ресурси, історична спадщина та географічні переваги тощо. Усі зазначені дані можуть бути взяті з офіційних джерел, тобто закладів соціальної сфери, органів статистики, а також з мережі Інтернет.

Важливим на цьому етапі є проведення додаткових досліджень — опитувань громадської думки щодо найактуальніших проблем та напрямів розвитку території, засідань (фокус-груп), творчих конкурсів серед школярів. За допомогою опитування населення (жителів села, школярів, підприємців) можна дізнатися думку громади щодо особливостей життя на відповідній території (доступ до послуг, ставлення до сільського голови, роль депутатів, наявні проблеми та пропозиції щодо їх вирішення тощо). Опитування проводиться шляхом заповнення відповідних анкет. Кількість запитань в анкеті повинна бути обмежена (10-12 пунктів). Запитання можуть бути сформульовані як запитання про факти (Якими перспективними ресурсами володіє село?); або, наприклад, про поведінку (Якби Вам трапилася нагода виїхати в інше місце, то куди б Ви б погодилися переїхати?).

Надзвичайно корисним заходом є організація конкурсу творчих робіт серед учнів старших класів. Темою творчої роботи, наприклад, може бути «Моя громада сьогодні та завтра».

На основі зібраних даних за останні 5 років можна скласти загальне уявлення про громаду, про умови, в яких вона живе, про наявні поточні проблеми та унікальні переваги, якими вона володіє. У результаті буде створений аналітичний звіт, який стане частиною місцевої Стратегії розвитку. Скорочений варіант за результатами соціально-економічного аналізу оформлюється у вигляді окремого розділу Стратегії і має назву «Профіль громади». Профіль громади — це документ, у якому здійснений узагальнений аналіз, оцінка фактичного стану та тенденцій розвитку території. Такий документ дозволяє зробити більш

кваліфіковані прогнози соціально-економічного розвитку території на найближчі роки. Як правило, Профіль громади використовується для представлення потенційним інвесторам. Саме за цим розділом Стратегії інвестори часто й оцінюють можливості території, її потенціал щодо розрахунків за отримані кредити. Інвесторів цікавлять переваги даної території над іншими можливими місцями вкладення їхніх коштів.

Після завершення аналітичної частини необхідно здійснити так званий SWOT-аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз(дивитись рис. 1.4).

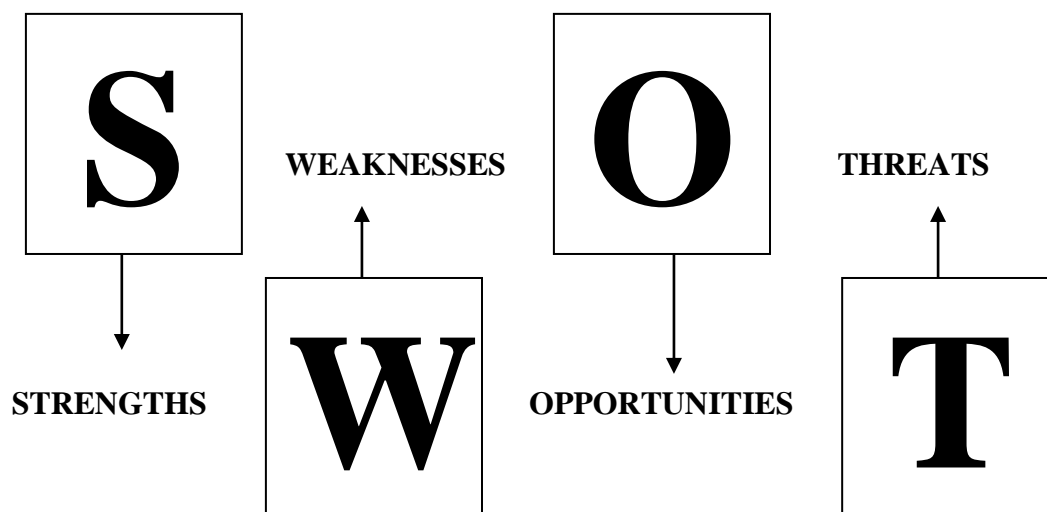


Рисунок 1.4 - SWOT-аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз

Джерело: сформовано автором на основі [37]

У перекладі з англійської це означає Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

Методологія SWOT-аналізу використовується для знаходження та поєднання важливих внутрішніх якісних характеристик (сильних і слабких сторін)

з результатами досліджень зовнішніх умов (шансів та ризиків). Аналіз сильних і слабких сторін об'єкта планування більш глибоко висвітлює те, які якості потрібно нарощувати і розширювати, а які тенденції в процесі розвитку потребують коригування. Дослідження зовнішніх факторів призначене виявити шанси та ризики, які можуть вплинути на майбутнє громади і водночас спрогнозувати можливу реакцію громади на ці виклики.

Часто у процесі формулювання профілю громади фокусуються на наявних у громаді потребах, нехтуючи таким важливим двигуном, як можливості. Проте слід пам'ятати, що усі потреби загалом зводяться до операційних цілей, задач, які можуть бути вирішені досить швидко та які не носять стратегічного характеру. У той час як можливості громади є кроком уперед, засобом реалізації стратегічних напрямів розвитку, створення доданої вартості через реалізацію проектів.

Акцент на потреби громади є кроком назад. Тоді як фокусування на існуючих можливостях — погляд у майбутнє, напрями стратегічних цілей розвитку, досягнення яких здійснюється через задоволення існуючих потреб.

Етап безпосередньої розробки Стратегії. На основі проведеного аналізу соціально-економічного та екологічного стану громади, складеної описово-аналітичної частини Стратегії, а також враховуючи унікальні характеристики громади згідно зі SWOT-аналізом, комітет/робоча група зі стратегічного планування формулює бачення, місію та напрями розвитку громади. По кожному стратегічному напрямку формулюються стратегічні та оперативні цілі, завдання, а також індикатори досягнення цих цілей.

Етап легалізації Стратегії. Коли ми говоримо про легалізацію Стратегічного плану, то маємо на увазі не формальне затвердження його рішенням ради, а прийняття стратегічного документа мешканцями цієї громади. Для того щоб отримати подальшу підтримку громадян, сприйняття Стратегії та її подальшу легалізацію, необхідно на кожному етапі заручатися підтримкою громади, обговорювати з ними стратегічні напрями, цілі, завдання, заплановані результати тощо. Такий підхід сприятиме ефективній роботі над основним документом громади, забезпечить його повну підтримку та життєздатність.

Етап моніторингу та оцінки. Отже, Стратегія розроблена та затверджена, добре сприймається усіма зацікавленими сторонами та активно впроваджується. Може скластися думка, що на цьому вся робота має бути завершена. Але для оцінки впливу результатів Стратегії на життя громади необхідно постійно відстежувати ефективність реалізованих програм, проектів та завдань. Лише за таких умов Стратегія стане невід'ємною частиною розвитку громади, а не папером на полиці.

Важливим є залучення різних суб'єктів місцевого розвитку до процесу стратегічного планування. Такий підхід структурує і організовує територіальну громаду. В процесі спільного обговорення загальних проблем і роботи над пошуком шляхів їх розв'язання люди і організації починають краще розуміти один одного. З'являється можливість зіставлення та узгодження своїх інтересів з інтересами інших груп і територіальної громади в цілому. За рахунок цього відбувається консолідація активної частини територіальної громади на основі усвідомлення загальних інтересів, у людей з'являються нові зацікавленості й можливості.

Крім того, залучення різних представників населення до роботи з формування Стратегії місцевого розвитку є реальним кроком до подолання таких явищ, як невіра людей у можливість «спільної справи», взаємна недовіра, відсутність у них конкретних уявлень про власне майбутнє, неготовність до спільних дій. Подолання цього є серйозним внеском у підвищення людського потенціалу територіальної громади.

Загалом, одним із найперших кроків на шляху до створення дієвої та діючої Стратегії розвитку громади, у тому числі і сільської є максимальне залучення членів громади, що сприятиме формуванню їх причетності до загальної справи, появі відчуття «власності» стратегічного документа.

Протягом періоду розробки Стратегії (принаймні один рік) забезпечити залучення всіх зацікавлених сторін до процесу стратегічного планування досить складно. Не завжди вдається максимально інформувати населення про мету, завдання та способи реалізації Стратегії. Але, незважаючи на це, необхідно, щоб

усі заходи, спрямовані на формулювання та реалізацію стратегічних документів розвитку громади, відбувалися із широкою репрезентативною участю жителів громади, з якісним і конструктивним обговоренням, а також чітким регламентом. Ігнорувати цей процес неможливо, оскільки реалізувати цілі розроблених Стратегій лише за рахунок адміністративного ресурсу органу місцевого самоврядування не вбачається реальним.

Практика підтверджує, що високий рівень участі громадян у розробці стратегій, урахування думки та позицій усіх зацікавлених сторін:

— по-перше — згуртовує жителів громади та формує усвідомлення кожного члена громади про власну причетність до вирішення питань місцевого значення;

— по-друге — забезпечує стійкість розробленої Стратегії розвитку громади (навіть при зміні місцевої влади громадяни не дозволять ігнорувати поставлені стратегічні цілі);

— по-третє — сприяє залученню додаткових місцевих ресурсів, як людських, так і фінансових, для досягнення цілей, задекларованих у Стратегії розвитку.

Залучення усіх зацікавлених сторін має відбуватися фактично ще до процесу розробки місцевої Стратегії. Перш за все, необхідно пояснити членам громади саму сутність Стратегії розвитку та донести мешканцям інформацію про алгоритм її розробки. Під час таких спілкувань з громадськістю не лише з'являтиметься розуміння необхідності створення такого важливого документа для громади, але й виявлятимуться найбільш активні та зацікавлені члени, які можуть бути долучені до процесу формування місцевої Стратегії. Саме завдяки залученню представників місцевого бізнесу, громадських та молодіжних організацій, місцевих активістів, неформальних лідерів та інших зацікавлених сторін, Стратегія громади стане дійсно оперативним документом, який у подальшому реалізовуватиметься через інвестиційні та інноваційні проекти місцевого розвитку.

Найвищим рівнем залучення громадян до розробки та впровадження Стратегії вважається безпосередня участь мешканців ОТГ у реалізації окремих завдань Стратегії. Протягом цього періоду представники громади не лише беруть участь у обговоренні документа, але й самі стають безпосередніми учасниками процесу.

Звичайно, процес залучення громадян не є легким. За даними опитування, проведеного проектом DESPRO, Комітети зі стратегічного планування виокремили ряд труднощів, які виникали на тому чи іншому етапі розробки Стратегії, а саме:

- недостатня кількість пропозицій від мешканців громади;
- низький рівень ініціативності громадян;
- відсутність компромісу між представниками ОМС та громадянами;
- різне бачення місії та стратегічних цілей розвитку громади;
- наявність конфліктів під час визначення пріоритетів розвитку громади;
- побоювання мешканців громади висловлювати свою думку тощо.

Стратегія відображає інтереси усіх громадян, тому й сприймається громадою як «своя». А це значить, що реалізація такого стратегічного документа безперечно забезпечить покращення стандартів життя, зміцнення місцевої демократії, виховання соціально активних громадян — патріотів своєї громади.

Одним із інструментів забезпечення сталого і цілісного розвитку території є моніторинг Стратегії — формалізоване та регулярне відстеження процесу реалізації Стратегічного плану, аналіз отриманої інформації, внесення коректив, актуалізація завдань тощо. Іншими словами, моніторинг — це процес регулярного збору та аналізу ключових даних (індикаторів) для визначення зрушень чи прогресу, досягнутих у виконанні стратегічного плану. Наприклад, за результатами опитування, проведеного проектом DESPRO, новостворені об'єднані територіальні громади за результатами моніторингу впровадження Стратегії актуалізують бюджетні показники та терміни виконання, вносять зміни до цілей і пріоритетів, коригують операційні завдання тощо.

Головний сенс моніторингу полягає у виконанні двох взаємопов'язаних функцій — спостереження (відстеження) та попередження. Відстеження проводиться з метою виявлення відповідності наявного стану речей бажаному результату, а попередження — з метою запобігання небажаних наслідків. Таким чином, моніторинг відповідає на запитання: Що досягнуто? Чи є відхилення від намічених раніше результатів (показників)?

В цілому для проведення моніторингу результативності виконання стратегічного плану важливими є такі складові:

- наявність показників/індикаторів (планових чи фактичних);
- організація процесу регулярного збору фактичних показників (тобто, хто, коли і як провадитиме моніторинг);
- співставлення планових та фактичних показників та визначення відхилень.

З метою здійснення ефективного моніторингу Стратегій через оцінку щорічних програм розвитку має бути сформований комітет/робоча група із моніторингу реалізації стратегії (далі — Моніторинговий комітет), який через механізм моніторингу має надавати пропозиції щодо актуалізації та адаптації розробленої стратегії, її планів та проектів. Основними завданнями

Моніторингового комітету є:

- координація взаємодії членів комітету щодо підвищення ефективності реалізації Стратегії розвитку громади;
- комплексна оцінка відповідності програми соціально-економічного розвитку громади цілям та пріоритетам, визначеним у Стратегії, а також внесення відповідних необхідних змін до цих програм;
- розробка проектів концепцій та проектних заявок, спрямованих на реалізацію Стратегії тощо.

Зазначимо, що склад Моніторингового комітету не є дублюванням складу виконавчого комітету ради громади. У його роботі повинні брати участь представники з різних сфер. Тому ще раз акцентуємо увагу на широкому залученні мешканців до життя власної громади.



Існують різні підходи до здійснення моніторингу Стратегій розвитку. Але, в цілому, їх зміст зводиться до регулярного аналізу внутрішніх даних про досягнуті результати та змін зовнішнього середовища (політичних, законодавчих, економічних та інших факторів).

У свою чергу, аналіз внутрішніх даних про досягнуті результати здійснюється на двох рівнях(дивитись табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Здійснення аналізу внутрішніх даних про досягнуті результати

Рівні аналізу	Особливості рівня
1	2
• перший рівень	оцінка досягнення стратегічних і операційних цілей на підставі порівняння індикаторів за різні періоди часу з їх базовими значеннями;
• другий рівень	оцінка показників ефективності та якості виконання конкретних програм, проектів, завдань Стратегії.

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Зміни зовнішнього середовища відстежуються на рівні регіону та держави в цілому. Зрозуміло, що події на міжнародному рівні також можуть бути в полі аналізу, якщо вони мають безпосереднє відношення до стратегічних цілей громади.

Важливими елементами моніторингу є індикатори виконання/досягнення. Правильно розроблена Стратегія на рівні операційних цілей відповідає критеріям SMART. Тобто, S — specific (чіткі та конкретні), M — measurable (які легко вимірюються), A — achievable (які можливо досягти), R — relevant (реальні, які відповідають очікуванням), T — time-bound (прив'язані до чітких термінів). Отже Стратегія повинна мати конкретні, зрозумілі, прості і вимірювані індикатори. Окрім цього, індикатори мають бути кількісними — констатують факт (цифри, індекси, статистичні дані), а також якісними — показують динаміку змін у житті громади, визначають перепони до успішної реалізації завдань (результати опитувань, фокус-груп). Процес моніторингу має бути простим і зрозумілим.

Тому експерти рекомендують застосовувати не більше трьох індикаторів на одну ціль.

Аналогічно використовуються індикатори, які були визначені для завдань і Планів дій Стратегії. Лише за допомогою правильно сконструйованих механізмів моніторингу Стратегія стане живим та дієвим організмом, який формуватиме сприятливе середовище для розвитку підприємництва, залучення інвестицій, забезпечення соціальних потреб населення, підвищення рівня та якості його життя.

Активне залучення максимальної кількості громадян дає можливість створити «живу» Стратегію з дієвим механізмом розвитку громади. Безперервність та постійність процесу стратегічного планування забезпечується регулярним переглядом Стратегій та внесенням відповідних коректив. Саме такий документ сприятиме створенню об'єднаної громади, у якій хочеться жити та працювати [4].

### **1.3 Зарубіжний досвід формування стратегії розвитку місцевої громади**

Вивчення зарубіжного досвіду розробки регіональних стратегій розвитку показало, що корисним для запровадження методології стратегічного планування регіонального розвитку в Україні є врахування наступних методичних аспектів їх розробки: використання глибокого SWOT-аналізу; формування комунікативної стратегії на засадах регіонального партнерства; залучення громадськості до процесу стратегічного планування та визначення стратегічних цілей; вибір стратегічних цілей з врахуванням наявних проблем та ресурсів регіону; передбачення та налагодження організаційно-економічного механізму моніторингу реалізації регіональних стратегій соціально-економічного розвитку.

Дж. М. Брайсон систематизує причини підвищеної уваги до стратегічного планування в суспільному управлінні й, зокрема, в місцевому самоврядуванні таким чином: значне зростання чи в інших випадках зниження попиту на послуги та продукти; більш активна позиція споживачів та службовців; підвищена невизначеність стосовно майбутнього; вимоги щодо підвищення якості послуг і

тиск з цього приводу відносно переорієнтації на застосування систем тотального управління якістю, на партнерство чи конкуренцію для кращого задоволення вимог ключових клієнтів; потреби в координації планів різних напрямів і сфер діяльності; великі труднощі в отриманні необхідних ресурсів для виконання місії [7].

За таких умов, якщо такі організації бажають вижити й процвітати, бути конкурентоздатними, надаючи суспільні блага, то вони, звичайно повинні застосовувати стратегічне планування.

Так, зокрема, у Канаді на початку 80-х років було зроблено певні кроки щодо впровадження стратегічного планування на рівні федеральних департаментів, від яких вимагалось надавати Уряду стратегічні огляди своєї діяльності в контексті політичної й бюджетної систем управління. Департаменти навчалися використовувати стратегічне планування як процес, що дозволяє організації оцінювати зовнішнє та внутрішнє середовища, визначати головні пріоритети в певних сферах і відповідно до них. Це призвело до різного розуміння і впровадження стратегічних підходів: з акцентом на стратегічному мисленні, яке сприяє широкому обговоренню й узгодженню планових намірів без намагань створити плановий документ; як спосіб виробити в топ-менеджерів почуття необхідних змін, акцентуючи на продукуванні релевантної інформації; розгляду стратегічного планування як основоположного процесу ухвалення рішень, який закінчується прийняттям і публікацією планового документу; обмеження стратегічного планування визначенням місії та управлінської філософії, розробкою загальних стратегічних планів обсягом від декількох до п'ятдесяти сторінок.

Підсумовуючи результати цієї роботи, науковці зазначають: що більшість департаментів перейшли від планування з внутрішньою орієнтацією до планування на підставі очікуваних змін у зовнішньому середовищі, зміцнилися зв'язки зі споживачами послуг при визначенні пріоритетів та цілей, змінився управлінський клімат [8].

При цьому необхідними умовами успішного впровадження стратегічного планування стали: особиста участь і зацікавленість керівника організації, команди вищих менеджерів; інституціоналізація стратегічного планування для запобігання тим випадкам, коли процес планування скасовується через те, що люди, які впроваджували його, звільняються чи міняють посади й позиції в організації.

Багато уваги в зарубіжних країнах надається вдосконаленню стратегічних засобів впливу місцевих органів влади на економічний розвиток. Цікавим і повчальним у цій галузі є досвід Сполучених Штатів Америки. Місцеві уряди в Сполучених Штатах можуть використовувати алгоритм реалізації стратегічного підходу до економічного розвитку, який розробили американські науковці, послідовно пов'язуючи теоретичні пошуки з практикою управління. Головна ідея цього підходу полягає, на їх погляд, у тому, що не існує єдиного взірця або політичної стратегії для успішної економічної диверсифікації.

Аналіз досвіду показує, що жоден фактор сам по собі не пояснює, чому деякі штати та громади досягають більших успіхів, ніж інші, в стимулюванні формування, розширення, утримання й залучення комерційних підприємств. Декілька факторів, однак, збільшують імовірність успіху в плануванні місцевого економічного розвитку: виявлення місцевих потреб і ресурсів; адаптація до зовнішніх вимог; керівництво на місцевому рівні, що стимулює співробітництво між державними, приватними та неприбутковими організаціями й безперервні зусилля протягом багатьох років, інколи десятиріч.

Стратегія має обов'язково містити такі компоненти: довгострокове бачення території, сфокусоване на майбутніх результатах; план дій, що визначає поточні пріоритети; діяльність, яка забезпечує досягнення довгострокових результатів; розподіл повноважень із впровадження плану дій; упорядкування моніторингу реалізації плану дій для періодичного перегляду стратегії і звіту перед громадою[38].

У США кожна громада може створювати свою організаційну структуру для задоволення потреб у стратегічному плануванні [9]. Серед чинників, які

впливають на вибір організаційної форми стратегічного планування, виділяють такі, наведено на рис. 1.5.

Відмінності в підходах залежать не тільки від згаданих чинників, а й від уваги, що її посадові особи надають управлінню розвитком. Стратегічне планування економічного розвитку може реалізуватись і в спеціально створеній великій структурі, й однією людиною, яка весь свій робочий час або його частину віддає цим проблемам.



Рисунок 1.5 - Чинників, які впливають на вибір організаційної форми стратегічного планування

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Однак доцільним є створення спеціальних структур, тому що практика доручення розробки й здійснення стратегічних планів існуючим плановим підрозділам має певні недоліки й містить небезпеку, що виконання основних поточних функцій цих підрозділів зашкоджуватиме стратегічній діяльності.

Найважливішою особливістю методології стратегічного планування в США є високий ступінь інституціоналізації на урядовому рівні, тому розглянемо як відбувається її практичне застосування. Прийнятий Парламентом США у 1993 р.

закон про орієнтацію виконання завдань урядом на результат (GPRA), зобов'язав усі міністерства, урядові агенції та департаменти розробляти стратегічні плани, річні плани як частину стратегічних та готувати щорічні звіти про виконання планів [8]. Цей закон, як частина всеохоплюючої адміністративної реформи, розставив у ній певні специфічні акценти в напрямку зміни стилю мислення адміністраторів, поглибленого розуміння категорій кінцевого результату й якості роботи.

Закон GPRA й інструктивні матеріали до нього детально описують технологію та процедури стратегічного планування, зокрема, визначення місії організації, встановлення пріоритетних цілей та напрямків діяльності, розробку стратегії та встановлення кінцевих показників діяльності. Важливим чинником дієвості запропонованої схеми планування є її тісний зв'язок із законодавчим та бюджетним процесом [10]. Необхідно зазначити, що на підготовку до масового впровадження Закону був відведений достатній строк - з 1993 по 1997 років, що надало змогу як підготувати персонал державної служби, так і опрацювати на пілотних проектах технологію планування.

Також у досвіді США заслуговують на увагу приклади застосування стратегічного планування на рівні штатів. Так, стратегічний план штату Нью-Йорк визначає його економічну місію як створення умов для стимулювання та інвестування високоякісного виробництва, зростання реальних особистих доходів і скорочення бідності, підвищення різноманітності товарів та послуг, створення рівних можливостей в економіці, досягнення стандартів екології [8]. Планом визначаються пріоритети розвитку: поліпшення умов економічного зростання – конкурентний рівень витрат для здійснення бізнесу, високоякісна освіта, сучасна інфраструктура; ініціювання економічного розвитку - раціональне економічне регулювання, підготовка робочої сили, малий та жіночий бізнес, розвиток програм маркетингу, інвестиції, дослідження та розробки; формулювання базових стратегій та визначення джерел фінансування.

Зокрема, стратегічний план Нью-Йоркського району Манхеттен, який у 1994 році сформулював власне бачення «інвестицій в майбутнє», в якості

пріоритетних напрямів діяльності визначив: підвищення безпеки, підтримка незаможних сімей та дітей, розвиток приміських територій в районі, сприяння стійкому розвитку економіки, підвищення якості життя, розвиток демократії [8].

Однією із функцій керівництва штату Міссурі є визначення бачення майбутнього, сприяння його досягнення на основі комплексного планування, відображеного у цілях і завданнях агенцій штату. Спільне бачення допомагає штату зайняти таку позицію, що надає змогу повною мірою скористатися наявними можливостями для розв'язання нагальних проблем протягом 5, 10 та 20 років [8].

Принципи й технології стратегічного планування були застосовані в розробці стратегій розвитку міст Західної Європи наприкінці 80-х років, коли загострилася міжтериторіальна конкуренція, з'явилася необхідність у внутрішньоміських інтеграційних процесах на шляхах до досягнення цілей розвитку міст на засадах творчості, ініціативи, підприємництва. Лідерство завойовують міста, які розвиваються на основі так званих підприємницьких стратегій, ефективного використання й модернізації «організаційного потенціалу». Серед них можна назвати Мюнхен, Бранденбург, Дортмунд, Штуттгарт (Німеччина), Антверпен (Бельгія), Роттердам (Голландія), Бірмінгем (Велика Британія), Барселона (Іспанія) та ін. [9].

Лондон (Велика Британія) презентує досвід успішного застосування стратегічного планування розвитку міських районів Ізлінгтон, Фінсбері Парк, Кемден, Кінг Кросе. Особливістю такої політики є те, що, крім використання типових елементів стратегічного планування - виявлення потреби до змін, аналізу ситуації, розробки стратегії й планів, - вона характеризується ще й спільним партнерством районів із застосуванням взаємного досвіду й досягнень. Інформація про планові наміри публікується в доступній формі й широко розповсюджується серед громадськості [7].

Що стосується досвіду Швеції, то там існує розвинута система муніципального стратегічного планування, зокрема у сфері економіки та землекористування. Обов'язковими є вичерпні плани, які розглядаються як

законна угода, ланка, що пов'язує муніципалітет із громадськістю та власниками землі. Так розуміння планування значно полегшує їх впровадження. До стратегічного планування у Швеції звертаються в більшості організацій на різних рівнях і в різні часи. Воно застосовується як спосіб порівняння різних комплексних альтернативних дій з урахуванням соціальних, економічних, екологічних та інших впливів.

Це дуже добре видно при вивченні Стратегічного плану округу Стокгольму, який охоплює найближчі 10-15 років з перспективою розвитку до 2020 року. Його формуванню передували численні консультації, учасниками яких були представники всіх муніципалітетів округу, центрального уряду на регіональному рівні, сусідніх округів та всі групи інтересів. Оскільки Рада округу обмежувала тільки основний контекст змісту плану, вдалося досягти згоди щодо великого кола питань, а це є передумовою успіху. Прийнятий план є діючим максимум на шість років, протягом яких здійснюється його періодична ревізія та коригування у відповідності з умовами сьогодення та з урахуванням змін, що постійно відбуваються.

У Великобританії в Акті про місцеве самоврядування (LGA-2000), який був ухвалений урядом, значна увага надається стратегічним підходам до управління. При використанні поширених повноважень, наданих органам місцевого самоврядування, LGA - 2000 вимагає, щоб ці органи розробляли стратегію для покращення економічного, соціального, екологічного благополуччя на своїй території та для здійснення внеску в розвиток всієї країни. При підготовці такої стратегії орган місцевого самоврядування повинен, взаємодіючи з громадськістю, одночасно керуватися інструкціями урядового секретаря. Рекомендації щодо розробки стратегії громади встановлюють наступні цілі стратегії: забезпечення формування громадою власних побажань, потреб і пріоритетів; координація діяльності всіх установ на території; фокусування цієї діяльності на задоволенні місцевих потреб і побажань; сприяння ґрунтовному розвитку як території громади, так і утворень більш високого рівня.



Стратегія має обов'язково містити такі компоненти: довгострокове бачення території, сфокусоване на майбутніх результатах; план дій, що визначає поточні пріоритети; діяльність, яка забезпечує досягнення довгострокових результатів; розподіл повноважень із впровадження плану дій; упорядкування моніторингу реалізації плану дій для періодичного перегляду стратегії і звіту перед громадою.

Це потребує дотримання чітко визначених принципів стратегічної діяльності: обов'язкового включення комуни та депутатів, як тих, що займаються виконавчими функціями, так і тих, що їх не виконують; готовність впроваджувати стратегічне планування у партнерстві з іншими органами влади; сконцентрованість на оцінці потреб і доступних ресурсів .

Слід зазначити, що впровадження стратегічних підходів стимулювало й підвищений інтерес до застосування маркетингу в управлінні територіальними громадами. У 70-ті роки деякі британські місцеві влади призначали маркетингових менеджерів. У США розвиток пішов далі, й маркетинг став досить широко розповсюдженим в організаціях суспільного управління [8].

Маркетинговий підхід поширює можливості місцевих органів управління у визначенні потреб потенційних клієнтів. Чим менше ідентифіковані споживачі, тим складнішим є створення продукту, який дійсно задовольнятиме потреби..

Розглянемо досвід розробки регіональних стратегій у деяких країнах постсоціалістичного простору – Польщі та Естонії. Цікавим є польській досвід розробки та реалізації стратегії розвитку, який переконливо свідчить про правомірність функціонального підходу при визначенні стратегічних цілей соціально-економічного розвитку будь-якої територіальної одиниці. В даному випадку прикладом може слугувати стратегія м. Кракова, в якій всі стратегічні цілі розвитку міста відображають функції метрополії – міста, яке здійснює вплив за певними сферами на оточуючі території. Цей вплив здебільшого має реалізовуватись через технологічний розвиток і поживлення інноваційних процесів, розвиток сфери послуг (освітніх, соціальних та туристичних), посилення інтеграційних зв'язків з іншими територіями країни.

При цьому варто зазначити, що хоча у Польщі законодавчою владою були визначені рамки представлення стратегій, їх автори при формуванні змісту і методики розробки документу мали досить велику свободу. Така ситуація призвела до того, що регіональні стратегії в Польщі суттєво відрізняються одна від одної. Вибір стратегічних цілей регіональних стратегій, при цьому, задовольняє ряд умов. Зокрема, стратегічні цілі повинні: відображати національні інтереси і формувати національну, громадську та культурну свідомість громадян; сприяти зростанню економічної активності; забезпечити підвищення рівня конкурентоздатності територій та інноваційного розвитку господарств воєводств; сприяти збереженню цінностей культурного та природного середовища, беручи до уваги потреби майбутніх поколінь; здійснювати підтримку просторового розвитку відповідно до Закону про самоврядування воєводств.

Розташування на східному кордоні ЄС є конкурентною перевагою для Люблінського воєводства, тобто близьке сусідство з територіями України та Білорусії.

До переваг цього воєводства відповідно до Стратегії віднесено (див. рис. 1.6).

• можливість обслуговування переважної більшості транскордонного транспортного потоку, скерованого на Україну та Білорусь;
• наявність перспективи створення мережі швидкісних доріг;
• наявність транспортних шляхів сполучення міжнародного і загальнодержавного значення;
• можливість створення поліцентричної просторової системи центрів, які генерують розвиток усієї території завдяки розташуванню більшості міст на транзитних шляхах сполучення або біля них.

Рисунок 1.6 – Переваги Люблінського воєводства відповідно до Стратегії  
Джерело: сформовано автором на основі [38]

Особливої уваги заслуговує те, що у більшості польських регіональних стратегій георозташування регіону, поряд з наявним природно-ресурсним потенціалом вважається однією з основних конкурентних переваг цих територій.

## **Висновки до розділу 1**

У даному розділі висвітлено суть стратегії розвитку місцевої громади. У сучасному розумінні слово «стратегія» трактується як основні шляхи, практичні кроки і механізми втілення ідеї чи теорії у життя. Йдеться про стратегію розвитку територіальної громади, маємо на увазі чітко визначені мету і цілі розвитку, а також необхідні засоби для досягнення цих цілей.

Також, важливим є характеристика етапів розроблення стратегії розвитку, де одним із кроків є здійснення SWOT- аналізу місцевої громади та ознайомлення із зарубіжним досвідом формування стратегії місцевої громади. Наприклад, досвід США, Великої Британії, Німеччини та багато інших.

Стратегія необхідна всім, починаючи від особистості, закінчуючи великим підприємством тощо.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

#### 2.1 Загальна характеристика Великоберезовицької селищної ради

«Великоберезовицька селищна рада — це місцеве самоврядування у смт. Велика Березовиця, Тернопільська область. Їй підпорядковані смт. Велика Березовиця та с. Кип'ячка»[10] (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Розміщення на карті смт. Великої Березовиці

Джерело: [10]

«Відстань між селищем міського типу Велика Березовиця та містом Тернопіль: відстань напряму - 6 км; відстань шляхами - 7 км (рис.2.2). Через селище протікає річка Серет.»[11]

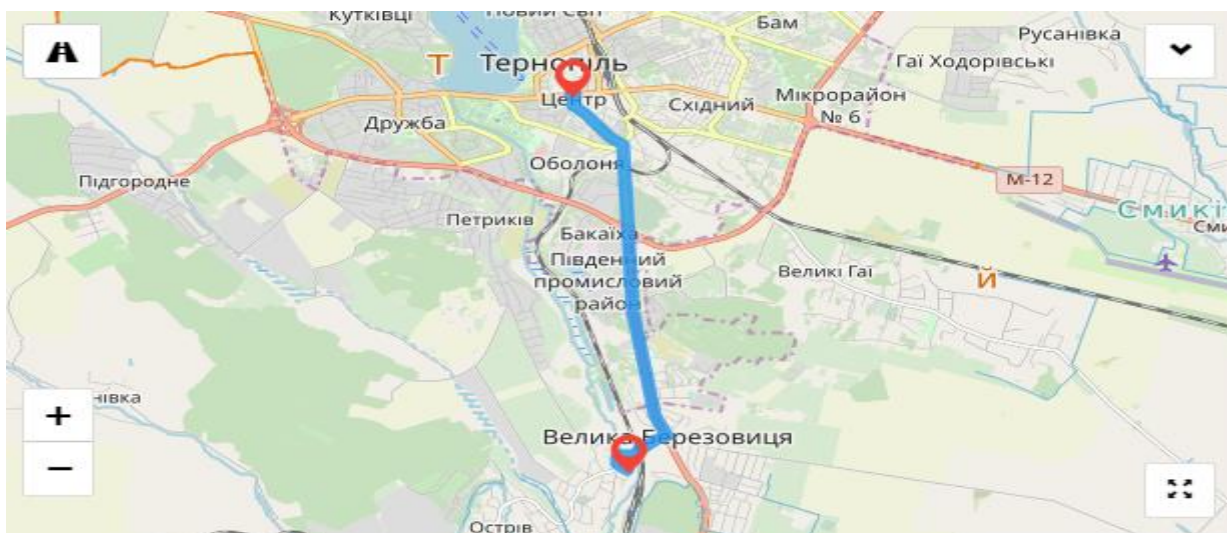


Рисунок 2.2 - Відстань між селищем міського типу Велика Березовиця та містом  
Тернопіль

Джерело: [11]

Головою селищної ради є Костюк Ілля Ігорович та Олійник Володимир Романович. В селищній раді числиться 30 депутатів. Тринадцять працівників займають такі посади: секретар ради, бухгалтер, головний бухгалтер, секретар виконкому, рахівник, землевпорядник, діловод, юрист, начальник ВОС, технічний працівник.

У 2016 році приріст населення становив 0.7 %, на 31 грудня цього ж року з'явилося на світ понад 100 дітей [12]. Розподіл населення за віком наведені у табл. 2.2.

У табл. 2.1 наведено дані про чисельність населення станом на 01.01.2018 р.

Таблиця 2.1 - Чисельність населення смт. Велика Березовиця

Населення станом на 01.01.2018	Густота	Площа
1	2	3
8266 осіб	3444,1 осіб/км <sup>2</sup>	2,4 км <sup>2</sup>

Джерело: [40]

Таблиця 2.2 - Розподіл населення за віком

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7
Населення у віці:						
Молодшому за працездатний	1499	1539	1591	1644	1722	1928
Працездатному	4104	4215	4355	4502	4715	5271
Старшому за працездатний	1534	1576	1628	1683	1763	1972
Діти дошкільного віку	660	678	701	724	759	848
Діти шкільного віку	998	1026	1060	1096	1148	1280
Всього	8795	9034	9335	9649	10107	11299

Джерело: [40]

З табл. 2.2 можна зробити висновок, що населення смт. Великої Березовиці протягом шести років стрімко зростало.

Промислові підприємства, які розташовані на території смт. Велика Березовиця наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Промислові підприємства, які розташовані на території смт. Велика Березовиця

Підприємство	Керівник
1	2
СМП «Ларс»	Тисячний Ігор Васильович, Тирса Микола Павлович
ТЗОВ «Сапфір»	Барладин Павло Васильович
КП «Аква-сервіс»	Мельничук Михайло Андрійович
«Міськшляхрембуд»	Малко Володимир Андрійович
ТОВ «Лев транс»	Гулій Василь Іванович
Тернопільське ЛВ УМГ філії УМГ «Львівтранс газ» Пат «Укртрансгаз»	Стахів Іван Михайлович
СБУ « Спецбуд»	Талаховський Микола Вікторович
ВАТ « Тернопільнафтопродукт»	Ваврварчук Андрій Максимович
Тернопільське державне під-во НЕК «Укренерго»	Андрусь Іван Васильович
СПД Гавришків	Гавришків Святослав Любомирович
ВАТ «Тернопільватормет»	Плугатор Роман Іванович

Джерело: [40]

З даної таблиці можна зробити висновок, що формально працюють 11 промислових підприємств у смт. Велика Березовиця, проте насправді діючих залишилось лише 4(КП «Аква-сервіс», ТзОВ «Сапфір», СПД Гавришків та ВАТ «Тернопільвтормет»).

Сільськогосподарські підприємства, які розташовані на території смт. Велика Березовиця наведені у табл. 2.4

Таблиця 2.4 - Сільськогосподарські підприємства, які розташовані на території смт. Велика Березовиця

Підприємство	Керівник
1	2
СФГ «Березовський»	Березовський Юрій Романович
СПД Юшкевич С.В	Юшкевич Степан Васильович
СПД Наконечний	Наконечний Андрій Романович
ПП «Онікс»	Самотяга Орест Васильович
СФГ «Ірина»	Крупка Іван Васильович
СФГ «Надія»	Ревак Юрій Дмитрович
СФГ «Мрія»	Ревак Ігор Дмитрович
СФГ «Білор»	Залецький Степан Йосипович
СФГ «Світлана»	Дебельський Роман Ярославович

Джерело: [40]

З даної таблиці можна зробити висновок, що діючих сільськогосподарських підприємств офіційно діють 9 підприємств. Проте з неофіційних джерел діє лише 2(СФГ «Надія», СФГ «Мрія»).

«В селищі знаходиться Тернопільська вища духовна семінарія імені Патріарха Йосипа Сліпого, загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів, початкова школа, (дошкільний заклад) «Кобзарик», будинок культури, бібліотека, фельдшерсько-акушерський пункт, два поштові відділення, ветлікарня, 12 магазинів, ресторан «Пролісок», бар Сюрприз. Діти беруть участь у ансамблі «Диво-струни»[18].

Таблиця 2.5 – Система освіти смт. Великої Березовиці

Заклад	П І Б керівника	К-ть працівників	К-ть дітей	Вікна		Двері		Опалення	Тел еві зори	Комп'ютери	Вби ральні
				Є у наявності	П ер ер об ле но	Є у наявності	П ер ер об ле но				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ЗОШ І-ІІІ ст.	При шля к А.М .	42	315	57	28	43	2	Інд.газо ве	2	13	3
ЗОШ І ст.	Пап інко М.І.	9	41	19	19	11	2	Пічне газове	1	-	1
Дитячий садок «Кобзарик	Кар аба С.Б.	45	240	86	22	110	-	Інд.газо ве	-	1	10
ЗОШ І ст.- садок с.Кип'ячка	Кун цев ич Н.Б.	13, в.т.ч. 2 сезонних	11	32	-	18	-	Інд.газо ве	-	1	4

Джерело: [40]

Таблиця 2.6 – Заклади культури смт. Великої Березовиці

1	Керівники	Чисельність працюючих, осіб	«Вікна»		«Двері»		«Опалення»	«Вбиральні»
			Є	Заміна	Є	Заміна		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
БК В.Березовиця	Ковалок Ю.О.	6		Всі	9	5	Інд.газо ве	Зовнішня 1
Бібліотека В.Березовиця	Галайко М.В.	1		-		-	Інд.газо ве	Зовнішня 1



Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Клуб с.Кип'ячка	Федьків Г. В.	1		-		-	Інд.газо- ве	Зовнішня 1
Бібліотека с.Кип'ячка	Корчовсь- ка О.С.	1		-		-	Інд.газо- ве	Зовнішня 1

Джерело: [40]

Таблиця 2.7 – Охорона здоров'я смт. Великої Березовиці

Заклади медичної допомоги	Керуючі	Праців- ники	«Вікна»		«Двері»		«Опале- ння»	Населені пункти, які обслугову- ються
			«Є»	«За мі на»	«Є»	«За мі на»		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Амбулаторія В.Березовиця (відн. до ТРТМО)	Ганевська О.Д.	19	22	2	24	3	Інд. газове	В.Бере- зовиця, Острів, Буцнів, Кип'ячка
ФАП с.Кип'ячка (відн. до ТРТМО)	Махінка Г.Г.	2	5	-	7	1	Інд. газове	Кип'ячка
Аптека ПП «Винник І.М.»	Винник І.М.	2						

Джерело: [40]

У селищі відкрили амбулаторію. Приблизно 1 млн. грн. пішло на відкриття. Заклад медицини буде обслуговувати безпосередньо 13 тис. населення ще трьох населених пунктів, які розташовані поблизу смт. Великої Березовиці[17].

Таблиця 2.8 – Освітлення смт. Великої Березовиці

Назва населеного пункту	Опори електропередач		Ліхтарі	
	Всього	Замінено	Всього	Встановлено
1	2	3	4	5
В.Березовиця		всі		237
Кип'ячка		частково		18

Джерело: [40]

Спортивні заклади і споруди – футбольне поле, (не закінчене)спортивна площадка – 1.

Наявність автозупинок (розклад руху автобусів): 10.

Дороги:

- комунального значення: +
- районного значення + протяжністю 2,1 км потребує капремонту
- державного значення: +
- в'їзні знаки: +

Примітки: дороги потребують капітального ремонту.

Соціально-економічні проблеми:

- освітлення центральної дороги по вул.Микулинецькій;
- ремонт доріг;
- будівництво стадіону;
- будівництво школи.

У Великій Березовиці налічується 49 вулиць і 2 провулки. «Статус селища міського типу надано у 1986 році»[14].

## 2.2 Вивчення діяльності Великоберезовицької селищної ради

Аналіз діяльності селищної ради я розпочну з найголовнішої частини, тобто фінансової діяльності.

Великоберезовицька селищна рада керується регламентом. Тенденцію доходів я буду аналізувати з наданих селищною радою мені документів, а саме: баланси та звіти за 2016, 2017 та 2018 роки.

Таблиця 2.9 – Баланс Великоберезовицької селищної ради та відхилення у ньому станом на 1 січня 2017 року

«АКТИВ»	«На початок звітного року»	«На кінець звітного року»	«Абсолютне відхилення, грн.»
1	2	3	4
1. Необоротні активи			
Основні засоби:			

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Балансова(залишкова вартість)	97606117.29	101768005.82	4161888.53
Первісна (переоцінена) вартість	97606117.29	101768005.82	4161888.53
Інші необоротні матеріальні активи			
Балансова(залишкова вартість)	160494.80	228331.28	67836.48
Первісна (переоцінена) вартість	160494.80	228331.28	67836.48
2. Оборотні активи			
Матеріали і продукти харчування	37295.64	91152.70	53857.06
Дебіторська заборгованість		5031.37	5031.37
Розрахунки з постачальниками, підрядниками за товари, роботи й послуги		5031.37	5031.37
Інші гроші	9.30		
Грошові документи	9.30		
Баланс	97803917.03	102092521.17	4288604.14
ПАСИВ	«На початок звітного року»	«На кінець звітного року»	«Абсолютне відхилення, грн.»
1	2	3	4
1. Власний капітал	97766612.09	101996337.10	4229725.01
Фонд у необоротних активах			
Результат виконання кошторису за загальним фондом	9.30	58888.43	58879.13
Результат виконання кошторису за спеціальним фондом	37295.64	37295.64	0
Баланс	97803917.03	102092521.17	4288604.14

Джерело: сформовано автором на основі додатку А

Баланс – звіт про фінансовий стан підприємства( в даному випадку селищної ради), який відображає на певну дату(в даному випадку на 2016 рік) його активи, зобов'язання, власний капітал [13]. Щодо необоротних активів, то а саме, основних засобів, сума збільшилась 4161888.53 грн. в абсолютному виразі. Це відбулось у наслідок купівлі обладнання. Оборотні активи, наприклад, матеріали і продукти харчування зросли 53857.06 грн. в абсолютному виразі.

У загальному активи зросли на суму 4288604.14 грн.

Щодо пасивів, результат виконання кошторису за спеціальним фондом не змінився, а власний капітал збільшився в абсолютному виразі на суму 4229725.01 грн.

Розпорядники бюджетних коштів, тобто Великоберезовицька селищна рад, кожного року( на даний момент за 2016 рік) подає до органів Казначейства. Видатки на надання кредитів – усього(див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Звіт про надходження та використання коштів загального фонду Великоберезовицької селищної ради за 2016 рік

Показники	Затверджено за звітний рік	Затверджено за звітний (період)рік	Надійшло коштів за звітний (період) рік	Касові за звітний (період) рік	Фактичні за звітний (період) рік
1	2	3	4	5	6
Видатки на надання кредитів - усього	2461890.00	2461890.00	1922369.47	1922369.47	1863490.34
У тому числі: Поточні видатки	2461890.00		1922369.47	1922369.47	
Оплата праці і нарахування на з/п	1002800.00		987915.18	987915.18	987915.18
Оплата праці	808500.00	808500.00	808500.00	808500.00	808500.00
Заробітна плата	808500.00		808500.00	808500.00	808500.00
Нарахування на оплату праці	194300.00	194300.00	179449.99	179449.99	179449.99
Використання товарів та послуг	1391090.00		877583.32	877583.32	818704.19
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	295060.00		273664.28	273664.28	214785.15
Оплата послуг(крім комунальних)	682130.00		442436.65	442436.65	442436.65
Оплата за комунальні послуги та енергоносії	142200.00	142200.00	114656.62	114656.62	114656.62

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Оплата водопостачання та водовідведення	1200.00		760.94	760.94	760.94
Оплата електроенергії	95000.00		72041.02	72041.02	72041.02
Оплата природного газу	46000.00		41854.66	41854.66	41854.66
Дослідження і розробки, окремі заходи по реалізації державних(регіональних) програм	271700.00		46825.77	46825.77	46825.77
Досліди окремих заходів розвитку по реалізації регіональних програм	246700.00	246700.00	22485.77	22485.77	22485.77
Окремі заходи по реалізації державних	25000.00	25000.00	24340.00	24340.00	24340.00
Соціальне забезпечення	67000.00	67000.00	56870.97	56870.97	56870.97
Інші виплати населенню	67000.00		56870.97	56870.97	56870.97
Інші поточні видатки	1000.00				
Зовнішнє кредитування					
Інші видатки		978190.00			

Джерело: сформовано автором на основі додатку Б

У тому числі: поточні видатки затверджено на звітний період 2461890.00 грн., а надійшло 1922369.47 грн. З цих коштів найбільше виділено було на оплату праці та нарахування заробітної плати, використання товарів та послуг, оплата комунальних послуг та дослідження та розробки, окремі заходи по реалізації державних програм.

Через загальний фонд «перекачують» кошти, призначені для виконання державою та органами місцевого самоврядування загальних функцій (надання освітніх і медичних послуг, соціального захисту, оборони і т. д.) [41].

«До загального бюджетного фонду входять всі доходи та видатки. Поточні потреби України фінансуються коштами загального фонду.»[42].

Щоб краще проаналізувати як розподіленні кошти загального фонду звернімо увагу на діаграму, де зображені основні показники (рис.2.3).

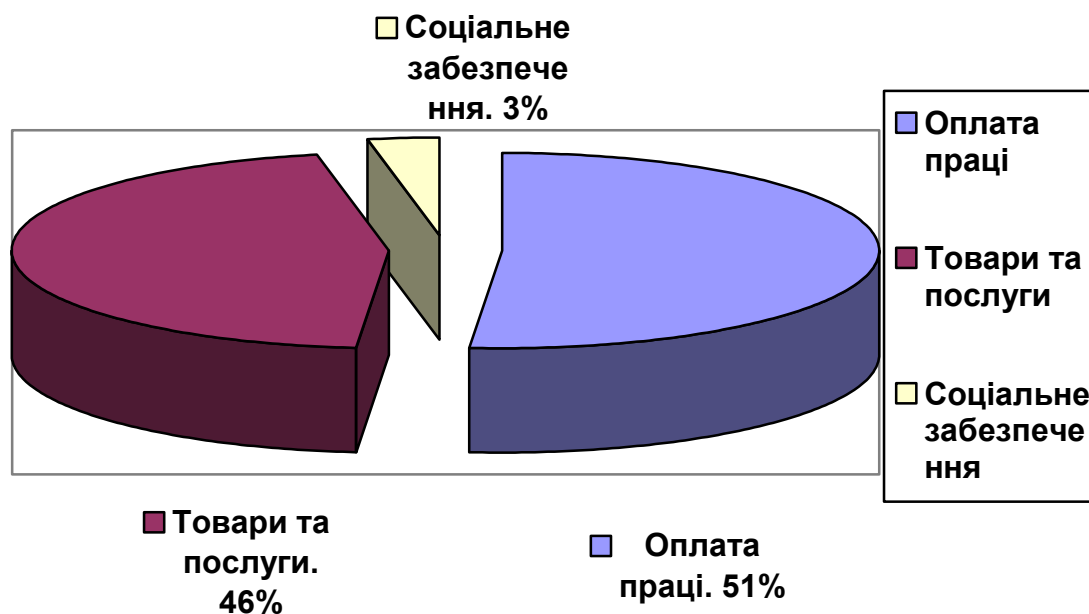


Рисунок 2.3 – Розподіл коштів загального фонду на період 2016 року  
Джерело: сформовано автором на основі додатку Б

Виходячи з наведеного рисунка, бачимо, що на оплату праці виділено 51 % коштів, на товари та послуги – 46%, на соціальне забезпечення – 3%. Можна зробити висновок, що найбільше виділено коштів на оплату праці та нарахування заробітної плати.

Таблиця 2.11 – Баланс Великоберезовицької селищної ради та відхилення у ньому станом на 1 січня 2018 року

АКТИВ	«На початок звітного року»	«На кінець звітного року»	«Абсолютне відхилення, грн.»
1	2	3	4
1. Необоротні активи			

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
Основні засоби:	18811889	23985748	5173859
Первісна вартість	101996337	10160251	-91836086
Знос	83184448	85174503	1990055
Запаси	91153	74018	-17135
Усього за розділом 1	18903042	24059766	5156724
2. Оборотні активи			
Поточна дебіторська заборгованість			
За розрахунками за товари, роботи, послуги		667129	667129
Усього за розділом 2		667129	667129
3. Витрати майбутніх періодів	5031	5605	574
Баланс	18908073	24732500	5824427
ПАСИВ	«На початок звітнього року»	«На кінець звітнього року»	«Абсолютне відхилення, грн.»
1	2	3	4
1. Власний капітал та фінансовий результат			90348362
Внесений капітал	18811889	109160251	-84523935
Фінансовий капітал	96184	- 84427751	5824427
Усього за розділом 1	18908073	24732500	5824427
Баланс	18908073	24732500	90348362

Джерело: сформовано автором на основі додатку В

Щодо необоротних активів, а саме основних засобів, то їхня сума збільшилась на суму 5156724 грн., окрім первісної вартості та запасів. Оборотні активи не змінились у своїй сумі. Загалом баланс в абсолютному відхиленні

складає 5824427 грн. Внесений капітал, пасив, зменшився на суму 84523935 грн.  
Баланс пасиву в абсолютному відхиленні складає 90348362 грн.

Таблиця 2.12 – Звіт надходження та використання коштів загального фонду  
Великобerezовицької селищної ради за 2017 рік

Показники	Затверджено за звітний рік	Затверджено за звітний (період)рік	Надійшло коштів за звітний (період) рік	Касові за звітний (період) рік
1	2	3	4	5
Всього(видатків і кредитів)	4842000.00	4842000.00	4588934.65	4588934.65
У тому числі: поточні видатки	4842000.00		4588934.65	4588934.65
Оплата праці і нарахування на з/п	1545000.00		1532597.32	1532597.32
Оплата праці	1256000.00	1256000.00	1255772.46	1255772.46
Заробітна плата	1256000.00		1255772.46	1255772.46
Нарахування на оплату праці	289000.00	289000.00	276824.86	276824.86
Використання товарів та послуг	2977000.00		2795159.62	2795159.62
Предмети тощо	203400.00		167781.29	167781.29
Оплата послуг(крім комунальних)	2113500.00		2055721.74	2055721.74
Плата комунальних послуг та ін.	202000.00	202000.00	184235.58	184235.58
Оплата водопостачання та водовідведення	2000.00		990.88	990.88
Оплата електроенергії	141000.00		134255.63	134255.63
Оплата природного газу	59000.00		48089.07	48089.07
Розробка окремих заходів по реалізації державних програм	458100.00		387421.01	387421.01
Розробки заходи розвитку по реалізації державних програм	325000.00	325000.00	260331.01	260331.01
Окремі типи заходів по державних програм, по віднесені до заходів розвитку	133100.00	133100.00	127090.00	127090.00
Соціальне забезпечення	300000.00	300000.00	258000.00	258000.00
Інші виплати населенню	300000.00		258000.00	258000.00
Інші поточні видатки	20000.00		3177.71	3177.71
Зовнішнє кредитування				
Інші видатки		2336900.00		

Джерело: сформовано автором на основі додатку Г



Видатки на надання кредитів – усього, у тому числі: поточні видатки затверджено на звітний період 4842000.00 грн. А надійшло 4588934.65 грн. З цих коштів найбільше розподілено було на оплату праці та нарахування заробітної плати, використання товарів та послуг, оплата комунальних послуг та дослідження та розробки, окремі заходи по реалізації державних програм.

Щоб краще проаналізувати як розподіленні кошти загального фонду звернімо увагу на діаграму, де зображені основні показники (рис.2.4).

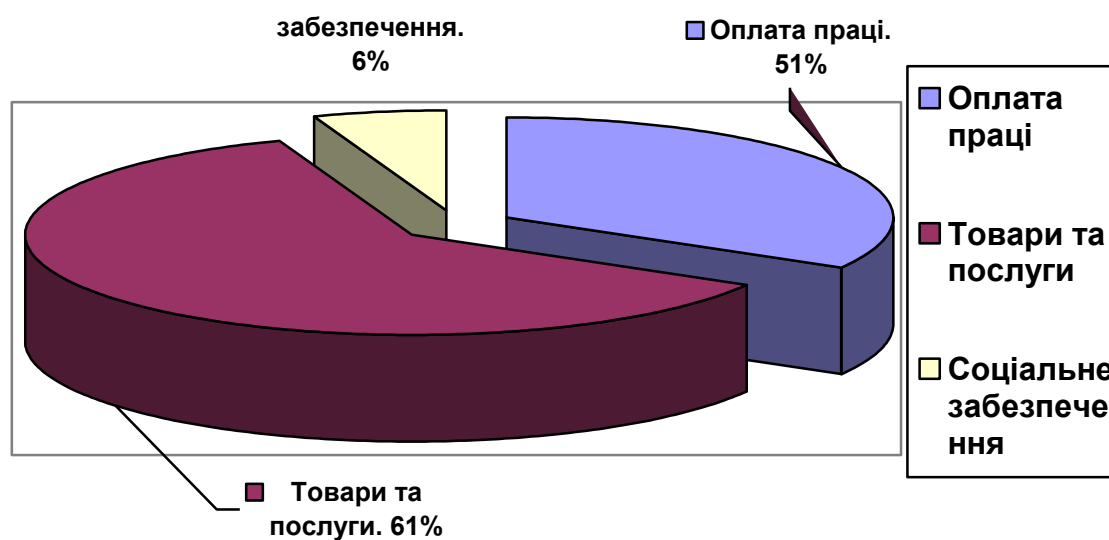


Рисунок 2.4 – Розподіл коштів загального фонду на період 2017 року

Джерело: сформовано автором на основі додатку Г

Виходячи з наведеного рисунка, бачимо, що на 2017 рік на оплату праці виділено 51% коштів, на товари та послуги – 61%, на соціальне забезпечення – 6%. Можна зробити висновок, що найбільше виділено коштів на використання товарів та послуг.

Необоротні активи, а саме основні засоби (знос) зменшився на суму 764395823 грн. Усього за розділом сума збільшилась на 3904324 грн.

Оборотні активи(фінансові активи) зменшились на суму 565639 грн. Особливо, відчутне зменшення за пунктом за розрахунками за товари, роботи, послуги. Так відбулось у зв'язку з будівельними роботами. Баланс активу 25341903 грн.

Таблиця 2.13 – Баланс Великобerezовицької селищної ради та відхилення у ньому станом на 1 січня 2019 року

АКТИВ	«На початок звітнього року»	«На кінець звітнього року»	«Абсолютне відхилення, грн.»
1	2	3	4
1. Необоротні активи			
Основні засоби:	23985748	27876212	3890464
Первісна вартість	109160251	115225892	6065641
Знос	851745503	87349680	-764395823
Запаси	74018	87878	13860
Усього за розділом 1	24059766	27964090	3904324
2. Фінансові активи			
Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:		99960	99960
Акції та інші форми участі в капіталі		99960	99960
Поточна дебіторська заборгованість			
За розрахунками за товари, роботи, послуги	667129		-667129
Усього за розділом 2	667129	101490	-565639
3. Витрати майбутніх періодів	5031	8823	3792
Баланс	2732500	28074403	25341903
ПАСИВ	«На початок звітнього року»	«На кінець звітнього року»	«Абсолютне відхилення, грн.»
1	2	3	4
1. Власний капітал та фінансовий результат			
Внесений капітал	109160251	112771807	3611556
Капітал у дооцінках		2454085	2454085

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4
Фінансовий результат	-84427751	-87252979	-2825228
Капітал у підприємствах		99960	99960
Усього за розділом 1	24732500	28072873	3340373
2. Зобов'язання			
Поточні зобов'язання			0
За платежами до бюджету		298	298
За розрахунками з оплати праці		1232	1232
Усього за розділом 2		1530	1530
Баланс	24732500	28074403	3341903

Джерело: сформовано автором на основі додатку Д

Щодо пасиву, наприклад власного капіталу, то сума збільшилась на 3340373 грн. Поточні зобов'язання теж збільшились на суму 1530 грн. Баланс пасиву 3341903 грн.

Таблиця 2.14 – Звіт надходження та використання коштів загального фонду Великоберезовицької селищної ради за 2018 рік

Показники	Затверджено за звітний рік	Затверджено за звітний (період)рік	«Надійшло коштів за звітний (період) рік»	Касові за звітний (період) рік
1	2	3	4	5
Видатки, надання кредитів. Разом:	4576600.00	4576600.00	7775957.73	7775957.73
У тому числі: поточні видатки	4576600.00		5564080.96	5564080.96
Оплата праці і нарахування на з/п	2378900.00		2377918.39	2377918.39
Оплата праці	1949100.00	1949100.00	1948142.28	1948142.28
Заробітна плата	1949100.00		1948142.28	1948142.28
Нарахування на оплату праці	429800.00	429800.00	429776.11	429776.11
Використання товарів та послуг	1842700.00		1753652.69	1753652.69
Матеріали тощо	117200.00		105672.71	105672.71

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5
Оплата послуг (крім комунальних)	1278000.00		1232887.51	1232887.51
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	231500.00	231500.00	216772.25	216772.25
Оплата водопостачання та водовідведення	2000.00		1663.32	1663.32
Оплата електроенергії	157500.00		156372.22	156372.22
Оплата природного газу	72000.00		58736.71	58736.71
Розробка, деякі заходи по реалізації регіональних програм	216000.00		198320.22	198320.22
Дослідження заходів розвитку по реалізації безпосередньо державних програм	86000.00	86000.00	75150.22	75150.22
Певні заходи реалізації д регіональних програм, по віднесені до заходів розвитку	130000.00	130000.00	123170.00	123170.00
Поточні трансфери			1124549.60	1124549.60
Поточні трансфери ,які призначені органам державного управління деяких рівнів			1124549.60	1124549.60
Соціальне забезпечення	305000.00	305000.00	300200.00	300200.00
Інші виплати населенню	305000.00		300200.00	300200.00
Інші поточні видатки	50000.00		7760.28	7760.28
Капітальні видатки/трансфери			2211876.77	2211876.77
Зовнішнє кредитування				
Інші видатки		1445200.00		

Джерело: сформовано автором на основі додатку Е

Видатки на надання кредитів – усього. У тому числі: поточні видатки затверджено на звітний період 4576600.00 грн. А надійшло 7775957.73 грн. З цих коштів найбільше розподілено було на оплату праці та нарахування заробітної плати, використання товарів та послуг, оплата комунальних послуг та дослідження та розробки, окремі заходи по реалізації державних програм.

Щоб краще проаналізувати як розподіленні кошти загального фонду звернімо увагу на діаграму, де зображені основні показники (рис.2.5).

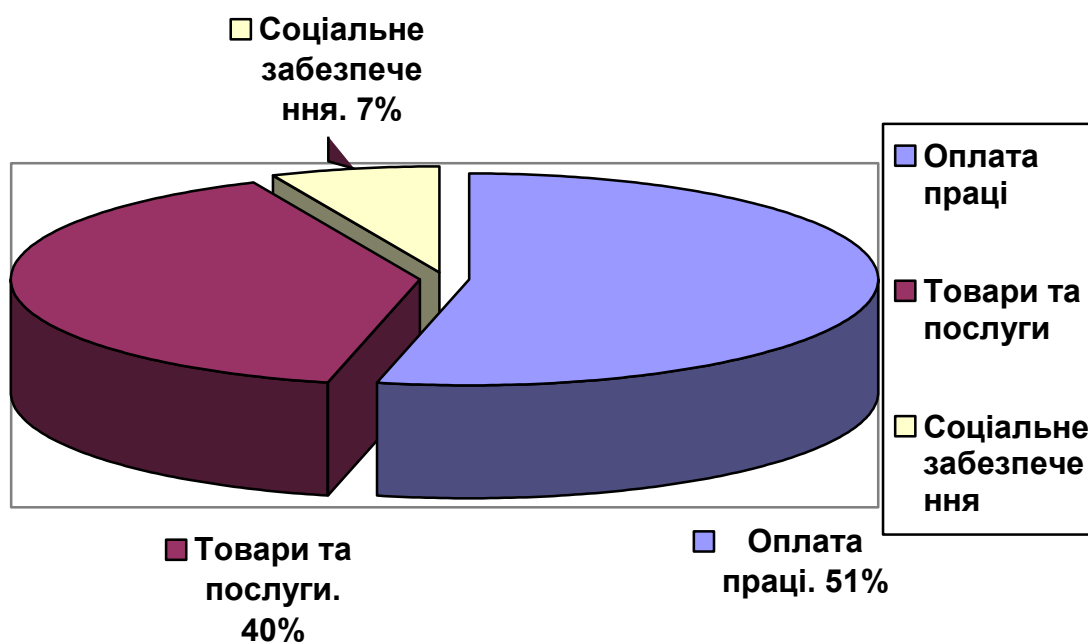


Рисунок 2.5 – Розподіл коштів загального фонду на період 2018 року

Джерело: сформовано автором на основі додатку Е

Виходячи з наведеного рисунка, бачимо, що на 2017 рік на оплату праці виділено 51% коштів, на товари та послуги – 40%, на соціальне забезпечення – 7%. Можна зробити висновок, що найбільше виділено коштів на оплату праці та нарахування заробітної плати.

Для того, аби проаналізувати як змінився фінансово-майновий стан Великобerezовицької селищної ради за 3 роки, а саме 2016, 2017 та 2018 роки, звернімо увагу на діаграму, який показує різницю між балансами за дані роки (рис.2.6).

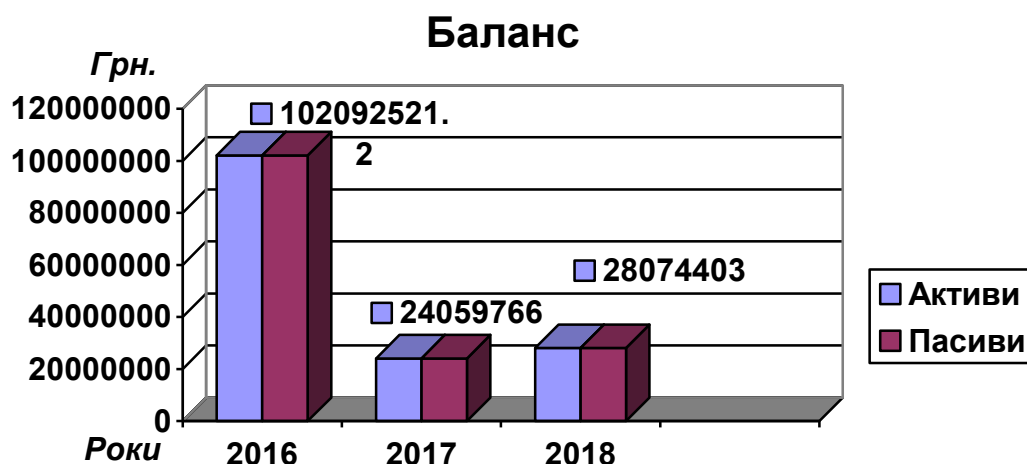


Рисунок 2.6 – Баланс Великоберезовицької селищної ради за 2016, 2017 та 2018 роки

Джерело: сформовано автором на основі додатків А, В та Г

З даної ілюстрації ми можемо зробити висновок, що протягом трьох років надходження коштів суттєво зменшили. Якщо розглядати 2017 та 2018 роки, то сума збільшилась за рік на 4014637 грн.

Отже, проаналізувавши баланс та звіт про надходження та використання коштів загального фонду за 2016, 2017 та 2018 роки, можемо сказати, що виплати селищній раді надходять кожного року в малій кількості, цих коштів замало аби розвивати селище. Проте наразі проводиться будівництво школи, яке в майбутньому привабить більшу кількість і дітей, і дорослих та нових підприємців.

### 2.3 SWOT – аналіз Великоберезовицької селищної ради

SWOT- аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для селища можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкими сторонами, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій селища [15]. Він проводиться з метою дослідження селища як господарюючої системи у певному середовищі.

Таблиця 2.15 – SWOT – аналіз Великобerezовицької селищної ради

<b>Сильні сторони</b> (Внутрішні фактори) Якості, ресурси, які можуть бути використані для ефективного досягнення мети	<b>Слабкі сторони</b> (Внутрішні фактори) Внутрішні недоліки і обмеження, що ставлять під загрозу досягнення цілей
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ вдале географічне розташування селища(лише 6 км від центру);</li> <li>❖ наявність стадіону, на яку тепер проводять футбольні матчі, концерти, фестивалі тощо. Це сприяє заохоченню людей приїжджати до селища;</li> <li>❖ «реалізація політики держави»</li> <li>❖ новобудови для збільшення населення селища;</li> <li>❖ встановлення дитячих майданчиків у кожному дворі;</li> <li>❖ ініціативний селищний голова та його заступник;</li> <li>❖ річка Серет. Дозволяє населенню займатись рибництвом;</li> <li>❖ Школа, дошкільне навчання та будинок культури забезпечують молодь освітою, розвивати свої навички до школи та відпочивати від уроків;</li> <li>❖ наявність 12 магазинів, які забезпечують населення не лише продуктами харчування, але й створюють робочі місця;</li> <li>❖ дешева робоча сила.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ постійні проблеми з освітленням головної дороги, а також ввімкнення світлофора;</li> <li>❖ відсутність підприємств;</li> <li>❖ недостатність фінансування за доглядом доріг і не тільки;</li> <li>❖ низька інвестиційна привабливість селища;</li> <li>❖ низька соціальна активність мешканців;</li> <li>❖ невисока кількість відпочинкових зон.</li> </ul>
<b>Можливості</b> (Зовнішні фактори) Виграшні моменти, які створюються оточенням і могли б сприяти досягненню мети	<b>Загрози</b> (Зовнішні фактори) Зовнішні фактори , що можуть негативно вплинути на майбутню стратегію
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ розвиток підприємництва;</li> <li>❖ зростання інвестиційних пропозицій;</li> <li>❖ утворення об'єднаної територіальної громади.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ інфляція;</li> <li>❖ низька заробітна плата;</li> <li>❖ забруднена природа;</li> <li>❖ міграція населення, в основному молоді в інші міста або ж за кордон;</li> <li>❖ недосконалість законодавства.</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

«SWOT - матриця виявляє зв'язок між дозволяє «внутрішніми» та «зовнішніми» факторами, що мають відношення до стратегії розвитку Великоберезовицької селищної ради»[16]. На рисунку лінія означає взаємозв'язок. Він допомагає сформувати порівняльні переваги, виклики і загрози.

Сильними сторонами Великоберезовицької селищної ради є багато факторів. Наприклад, вдале географічне становище, яке дозволяє швидко добратись мешканцям до місця призначення. Нещодавно відбулось урочисте відкриття стадіону (а точніше його реставрація). Тепер у нашому селищі зможуть частіше проводити різні міроприємства, такі як футбольні матчі, концерти, ярмарки, фестивалі тощо. Будівництво нової школи вирішує проблему багатьох дітей та батьків нашого селища. Адже, ця сучасна та довгоочікувана школа дасть можливість для здобуття освіти, місця роботи та не тільки. Новобудови сприяють збільшенню населення селища.

Для прогресу будь-якого міста, села чи селища дуже важливим є те, які люди стоять за «штурвалом». Це голова та заступник селищної ради, як в даному випадку є ініціативними та мають велике бажання розвинути наше селище. Річка Серет дає можливість мешканцям займатись риболовлею. Будинок культури це місце, де діти відвідують різні гуртки і розвиваються поза школою та просто відпочивають. Наявність магазинів(понад 12 приміщень) забезпечують населення не лише продуктами харчування, але й створюють робочі місця.

У Великоберезовицькій селищній раді є багато сильних сторін, проте слабкі теж є. Наприклад, постійні проблеми з освітленням головної вулиці та ввімкнення світлофора. Це відбувається за рахунок недостатньої кількості коштів. Ще один суттєвий недолік це те, що практично немає великих підприємств, які зможуть збільшити бюджет селища. Низька соціальна активність є чи не найбільшою слабкою стороною селища. Також, у нас є мало відпочинкових зон і проблеми з дорожнім покриттям на вулицях.

З можливостей, які можуть допомогти селищу прогресувати є розвиток підприємництва. Завдяки залученню зовнішніх інвестицій, спонсорів та інших



зацікавлених у привабливих територіях селище зможе поповнити бюджет та вирішити нагальні проблеми, серед яких освітлення вулиць, світлофор, дорожнє покриття на вулицях, створення відпочинкових зон, оскільки в нас багато новобудов, та багато іншого. Утворення об'єднаної територіальної громади дозволить селищу отримати регулярне фінансування, яке вирішить ряд питань.

Загрози, що можуть спіткати Великоберезовицьку селищну раду є те, що низька заробітна плата змушує людей виїжджати в інші країни, міста тощо. Незадовільний екологічний стан може негативним чином відобразитись на всіх сторонах функціонування міста та значно посилити слабкі сторони, починаючи від інвестиційної привабливості, розвитку туризму, і закінчуючи станом водопровідних мереж та відтоку кадрів. Інфляція та недосконалість законодавства загрожують зменшенню інвестиційних пропозицій.

Порівняльні переваги. З врахуванням сильних сторін Великоберезовицької селищної ради, а саме, географічного розташування селища, оскільки лише 6 км різниці між центром Тернополя та самим селищем. Це дає змогу швидше мешканцям добиратись до місця роботи і додому тощо.

Також, така відстань надає можливість відкривати на території селища заклади, будівництво школи, нових будинків, дитячі майданчики, магазини тощо. Новий стадіон дає можливість організовувати концерти, футбольні матчі, фестивалі тощо(див. табл. 2.16).

Все це сприяє розвитку підприємництва. Підприємці бачать перспективу розвитку та вкладання грошей у селище. У 2021 планується відкриття нової школи, яке дасть змогу дітям отримати освіту, вчителям – місце роботи, а батькам – можливість віддавати дітей у навчальний заклад, який знаходиться поблизу власного дому, що дуже зручно.

Таблиця 2.16 – SWOT – матриця порівняльний переваг

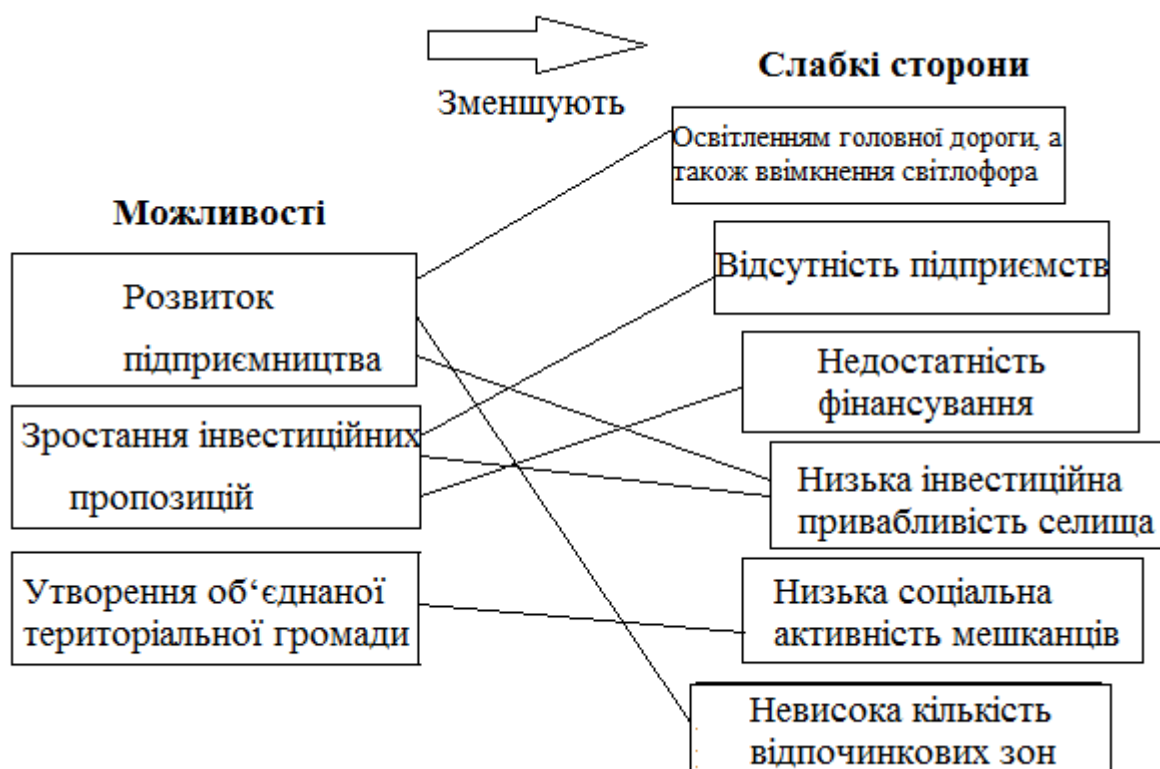


Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Наявність річки Серет дає змогу мешканцям, а також іншим людям приїжджати і займатись риболовлею. Селище дуже потребує нових робочих місць, у нас є для цього дешева робоча сила, яка сприяє розвитку нових проектів із відносно мінімальними витратами. Для наповнення селищного бюджету потрібно чимало зусиль, але головне, що є люди, які щиро хочуть допомогти селищу розвинутись. Це голова Костюк Ілля Ігорович та його заступник Олійник Володимир Романович. З їхньої ініціативи розпочалось будівництво нової школи, реконструкція стадіону та багато іншого.

SWOT – матриця викликів зображена у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – SWOT – матриця викликів



Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Щодо таблиці викликів (визначені в результаті аналізу слабких сторін і можливостей), то можливості для селища, а саме, розвиток підприємництва суттєво може зменшити низька інвестиційна привабливість селища, тому, що інвестори бояться, що їхні інвестиції не дадуть своїх прибутків. Це можуть бути ряд причин.

Наприклад, низька соціальна активність мешканців, недостатність фінансування, через що, у нас на даний час немає освітлення головної дороги та увімкненого світлофора. Незадовільний стан дорожнього покриття вулиць. Щодо туризму, то у нас є кілька пам'яток культури, проте їх не достатньо аби викликати інтерес людей, щоб вони захотіли приїжджати до селища. Для утворення об'єднаної територіальної громади також бракує соціальної активності мешканців.

Таблиця 2.18 – SWOT – матриця ризиків



Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Ризики (визначені в результаті аналізу слабких сторін і загроз). Недосконалість законодавства, так як і низька заробітна плата, є наразі ризиком, що може негативно відобразитись на всіх сферах життєдіяльності міста, але в окремих частинах вплив цього фактору може бути особливо болісним щодо зниження і так низької соціальної активності мешканців та бути серед причин, які певним чином зумовлюють відтік робочої сили. Незадовільний екологічний стан може негативним чином відобразитись на всіх сторонах функціонування міста та значно посилити слабкі сторони, починаючи від інвестиційної привабливості, розвитку туризму, і закінчуючи станом водопровідних мереж та відтоку кадрів.

## Висновки до розділу 2

Великобerezовицька селищна рада — адміністративно-територіальна одиниця та орган місцевого самоврядування в Тернопільському районі

Тернопільської області. Селищній раді підпорядковані населені пункти: смт Велика Березовиця, с. Кип'ячка. Головою селищної ради є Костюк Ілля Ігорович та Олійник Володимир Романович. Населення селища стрімко зростає з кожним роком. Є чотири діючих промислових підприємства та два сільськогосподарських підприємства, які наповнюють бюджет селища. Має на своїй території оновлений стадіон, де можна буде проводити різні заходи, та амбулаторію, яку відкрили ближче до центра селища, для того, аби мешканці мали змогу швидше добратись до медичного пункту.

Великоберезовицької селищної ради керується регламентом. Виплати селищній раді надходять кожного року в малій кількості, цих коштів замало аби розвивати селище. Проте будівництво школи, може в майбутньому привабити більшу кількість і дітей, і дорослих та підприємців. За 2016 рік найбільше було виділено коштів на оплату праці та нарахування заробітної плати, а також баланс за всі роки проогресув. За 2017 рік – на використання товарів та послуг. А за 2018 рік на оплату праці та нарахування заробітної плати було виділено більше коштів.

SWOT – аналіз селища показав, що зважаючи на сильні і слабкі сторони, можливості та загрози, селище маленькими кроками, але прогресує та готове для розвитку підприємництва, збагачення селищного бюджету та ініціативний молодих людей.

### РОЗДІЛ 3

## ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

### 3.1 Визначення загальних принципів розробки і впровадження стратегії розвитку Великоберезовицької селищної ради

«Стратегічне управління безпосередньо має зв'язок із стратегічним плануванням. Основна відмінність - у деталізуванні майбутнього.»[19]

«Принципи стратегічного управління — це фундамент, на якому базуються певні правила, положення, самі процеси керівництва та норми поведінки організації в загальному.» [20].

Принципи стратегічного планування мають бути доповнені принципами сталого розвитку і в сукупності давати принципи, на яких ґрунтується стратегія розвитку Великоберезовицької селищної ради. Низка спеціальних принципів зображені на рис. 3.1.

Виходячи з наведеного рисунка, кожен принцип стратегічного планування регіонального розвитку має своє значення.

Принцип об'єктивності полягає у досвіді та об'єктивній інформації. Тобто, Великоберезовицька селищна рада, використовуючи цей принцип, повинна брати до уваги свій минулий досвід та досвід інших селищ, міст тощо для того, аби розробити найкращу стратегію розвитку для селища.

Принцип цілепокладання повинен формулювати мету та стратегічні цілі. Великоберезовицька селищна рада повинна мати чітку мету та стратегічні цілі для досягнення бажаного результату.

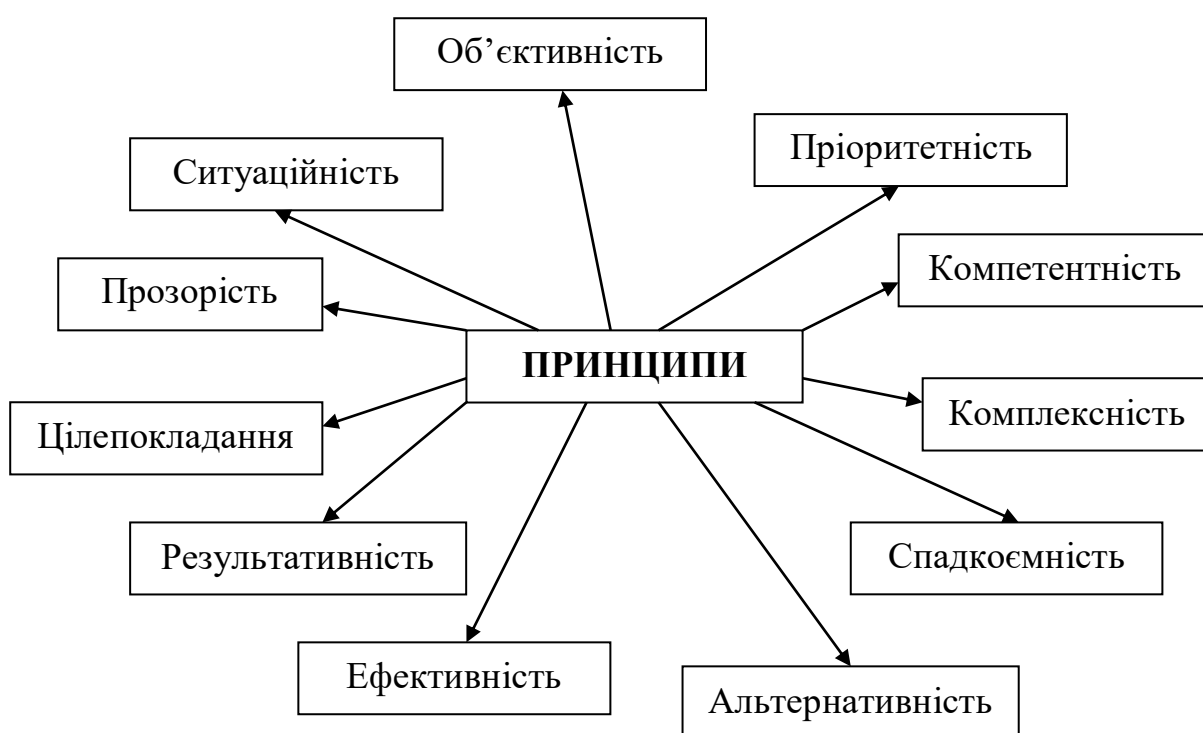


Рисунок 3.1 - Принципи стратегічного планування місцевого розвитку  
Джерело: сформовано автором на основі [19]

Принцип результативності спрямований на досягненні усіх поставлених цілей селищної ради. Великоберезовицька селищна рада повинна прикласти всі зусилля створена та впроваджена стратегія «запрацювала», досягти усі поставленні цілі.

Принцип ефективності існує для того, аби стратегія розвитку місцевої громади, а саме Великоберезовицької селищної ради, була ефективною, потрібно розрахувати співвідношення витрат та результатів. Наприклад, будівництво школи, фестивалі, підприємства. Що і чи взагалі принесуть ці проекти дохід селищній раді для задоволення потреб селища.

Принцип пріоритетності полягає у приєднанні до стратегії розвитку місцевої громади основних шляхів її реалізації. Адже, лише так можливий

розвиток у гармонії території Великої Березовиці. Потрібно розставляти пріоритети.

Принцип компетентності повинен вирішувати певні кола питань, на які націлена стратегія розвитку Великоберезовицької селищної ради та компетентності органів керування територіальним розвитком.

Принцип комплексності розуміється як те, що стратегія розвитку Великоберезовицької селищної ради повинна бути комплексно складена, від цього залежить ефективність впровадження даної системи.

Принцип спадкоємності це залучення до процесу розроблення стратегії розвитку Великоберезовицької селищної ради представників усіх зацікавлених сторін для того, аби забезпечити спадковість у реалізації розробленої стратегії розвитку громади.

Принципом альтернативності є розробка різних альтернативних варіантів стратегії розвитку громади, які допоможуть порівняти та скласти комплексну систему.

Принцип прозорості полягає у розробленні та впровадженні стратегії розвитку громади цілком прозоро, а також висвітлення процесів розвитку у засобах масової інформації, зацікавлення певних сторін. Особливо, потрібно залучати мешканців Великої Березовиці.

«Принцип ситуаційності побудований на оцінюванні певної ситуації. Тобто, визначення зв'язку між внутрішнім та зовнішнім середовищами Великоберезовицької селищної ради.»[19].

Стратегія повинна збалансувати ідеї та наміри основних причетних до сфери місцевого розвитку, прирівняти цілі членів громади, аби «забезпечити ефект синергії, позиціонувати громаду серед інших» [21].

Проте для ефективного функціонування і розвитку громади не достатньо опиратись лише на принципи стратегічного планування розвитку. Потрібно розуміти, що громада має розвиватись гармонійно та стало. «Сталий розвиток - це соціальний розвиток, який може задовольнити певні потреби теперішнього суспільства, і не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти



власні ж потреби» [45]. Тому наявні принципи стратегічного планування розвитку варто доповнити принципами сталого територіального розвитку.

Принципи стратегічного планування сталого територіального розвитку зображено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 - Принципи стратегічного планування сталого територіального розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Виходячи з наведеного рисунка, одним із перших принципів це потреби та інтереси людей. Тобто, селищна рада перш за все повинна ставити інтереси

мешканців Великої Березовиці на перше місце, і відштовхуючись від потреб, задовольняти їх.

Другим із принципів стратегічного планування сталого територіального розвитку є усебічність та цілісність. Стратегії розвитку територіальних громад повинні бути сформовані так, аби поєднати головні завдання, такі як: економічні, соціальні, екологічні. Щоб досягти певних компромісів.

Третім принципом можна вважати спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети. Стратегія має бути повністю злита із бюджетним процесом, це забезпечить досягнення фінансових цілей.

Ще одним принципом є проведення повного аналізу стану територіальної громади. Це потрібно, для визначення тенденції розвитку громади та який існує взаємозв'язок між проблемами глобального, місцевого та національного типу.

Стратегічного планування успішне у разі, якщо буде згода всіх зацікавлених сторін щодо довготермінової мети (бачення) та певних дедлайнів виконання поставлених завдань.

Усі політичні партії повинні поділяти загальне бачення та взяти на себе зобов'язання щодо його втілення з тим, аби за умови зміни партії при владі новий уряд не розглядав би конкретну стратегію лише як складову політики свого попередника.

Важливість моніторингу та оцінювання є одним із складових стратегії розвитку місцевої громади вони мають бути, які сформовані показниками, що дозволяють розпочати необхідні процеси, відслідковувати їх дії, виявляти потребу у корекції плану дій, які стосуються реалізації стратегії розвитку.

Принцип наявності відповідальності та лідерства на місцевому рівні полягає у минулому чимало стратегій було сформовано під зовнішнім тиском чи на вимогу міжнародних агенцій з розвитку. Проте для життєздатності стратегій украй важливо, щоб територіальні громади самі ініціювали їх розробку і впровадження.

Важлива провідна установа і готовність органів місцевого самоврядування влади дотримуватися зобов'язань ще один із принципів сталого розвитку. Ці

довготермінові зобов'язання є важливою умовою запровадження змін політики та інституційних реформ, виділення фінансових ресурсів та чіткого розподілу відповідальності за реалізацію стратегії розвитку місцевої громади.

Принцип розбудови існуючих механізмів і стратегій полягає у забезпеченні координації механізмів і процесів, виявленні та усуненні потенційних суперечностей потрібне належне управління усім ходом розробки стратегії. На початку такого процесу треба розподілити ролі й обов'язки, визначити характер відносин між його основними учасниками.

Активна й ефективна участь важливий принцип у формуванні стратегії сталого розвитку. Адже, широке залучення громадськості допомагає віднайти нові ідеї та джерела інформації.

Принцип зв'язку між національним та місцевим рівнями. Стратегія це своєрідний процес постійної взаємодії між національним та місцевим (децентралізованим) рівнями. На центральному рівні повинні визначатися основні стратегічні принципи і напрями (економічна, фінансова та торговельна політика, законодавчі зміни, закордонні справи та зовнішні відносини тощо). Проте детальне планування, впровадження і моніторинг здійснюються на децентралізованому рівні, якому передаються відповідні ресурси та повноваження [19].

«План стратегії розвитку, який був сформований із громадою селища, націлений на покращення рівня життя, створення соціально-активних, демократичних, патріотичних жителів» [22]

Належне користування природними ресурсами:

- здобуття знань щодо користування ними та безпеки використання;
- берегти для майбутнього.

Цілісні місцеві «громади»:

- задоволення потреб;
- рівність у громаді .

Міцна економіка:

- формування сильної економіки, що дає прогрес ;

«Втрати, які є екологічного характеру повинні бути компенсованими тими, хто їх створює.»

Ефективне керівництво:

- покращення управління, яке має на меті залучити мешканців, а саме їхньої творчості [76].

Місцеве самоврядування здійснюється з метою задоволення потреб місцевої громади, тому і зміст стратегічного плану розвитку міста повинен відповідати цим потребам. Саме міський голова спроможний організувати процес стратегічного планування таким чином, щоб на виході був отриманий якісний документ, необхідність існування якого усвідомлять працівники міськвиконкому та депутати міськради [24].

Таким чином, для Великобerezовицької селищної ради для успішного функціонування і впровадження стратегії розвитку принципи мають поєднувати як розглядувані принципи стратегічного управління, так і принципи сталого розвитку. Тільки в цьому випадку ми зможемо говорити про ефективне планування і використання такого інструменту як стратегія в житті громади.

### **3.2 Будівництво загальноосвітньої школи, як один з проектів у межах стратегії розвитку досліджуваної місцевої громади**

Планування розвитку стратегії розвитку для селищної ради дозволяє усвідомити потрібні цілі, зрозуміти власні сильні сторони, а також загрози, які можуть на неї очікувати, сприяє ефективному та економному використанню власних та зовнішніх ресурсів (фінансові, інфраструктурні, людські), впровадженню контролю за їх використанням, і, головне, – дає можливість відійти від способу «управління» методом «засипання ям» [23].

«У селищі нараховується 700 дітей (шести років), 1090 дітей від семи до шістнадцяти років. Загальна чисельність – 8510 осіб. У 2016 році приріст збільшився на 0,7 %, а станом на 31 грудня 2016 році - 100 дітей народилось» [30].

«Станом на 2017 рік у селищі навчання проходило на місці колишнього дошкільного закладу, що не відповідали технічним вимогам, у закладі були не було ні спортивного, ні актової зали, кабінету для трудового навчання, учительської, гардеробної, кабінета психолога, їдальня була у змозі обслужити не більше ніж 40 учнів, хоча, 400 дітей здобувають освіту у дві зміни, тому забезпечити повністю дітей навчанням у с.м.т Велика Березовиця не було шансу» [30].

«В результаті стільки дітей, а їх близько 700, повинні були здобувати освіту у школах міста Тернополя та інших прилеглих селах (Острів, Мишковичі, Великі Гаї). У 2018 році ситуація була критичною, бо 130 дітей пішли у перший клас, із них біля 78 повинні були вчитись в інших містах і селах» [30].

Для того, щоб вирішити проблеми з навчанням дітей громади ми пропонуємо побудувати нову школу. На рис. 3.3 зображено вигляд майбутньої загальноосвітньої школи.



Рисунок 3.3 – Проектний вигляд майбутньої загальноосвітньої школи  
у смт. Велика Березовиця

Джерело: [29]

Проект буде реалізовуватись з 2020 року по грудень 2022 року.

Чисельність населення у смт. Велика Березовиця підвищується з кожним роком усе більше та більше, оскільки молоді сім'ї живуть у новобудовах. Саме тому в селищі потрібна нова школа, бо зростає кількість населення.

«Реалізація проекту загальноосвітньої школи на території смт. Великої Березовиці вільні приміщення, в яких проводили уроки, повернуть під дошкільний навчальний заклад. Це дасть можливість задовольнити потребу селища міського типу в загальноосвітніх закладах.»[30]

Метою даного проекту є задовольнити реалізацію прав дітей на навчання, здорових духом та тілом особистостей, виховання патріотів, адаптувати суспільство, а також навчання у вищих навчальних закладах.

Завдання проекту:

- «ввести технології, які сприятимуть енергозбереженню;
- зниження напруги соціального характеру;
- сприяння соціально-культурного розвитку»[30].

Фінансова стійкість проекту будівництва школи має на меті цілковиту незалежність закладу освіти від енергоносіїв, а також заощадження власних коштів, при умові впровадження таких енергоефективних заходів:

- системи для утеплення фасаду, що в свою чергу зекономить близько 30% коштів на опалення приміщень закладу;
- системи опалення, що зберезуть енергію до 40%;
- системи вентиляції(аж до 80% тепла);
- системи водопостачання (понад 40%);
- сонячні (гелієві) батареї 2001 штука, зможуть виробляти 993.248 тис. кВт.:
- зелений тариф на 2020 рік = 0,163 євроценти /кВт\*год;
- загальна сума від реалізації електроенергії становитиме - 5520830 грн.

«Впровадження проекту дозволить селищу бути повністю незалежними від навчальних закладів міста Тернополя та прилеглих районів» [30].

Реалізація даного проект будівництва школи передбачає соціальний ефект, зображений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Соціальний ефект від освоєння проекту будівництва школи

№п/п	Види ефекту
1	2
1	умови для школярів;
2	розвиток людини як особистості, її особистих здібностей;
3	створення у особистостей моральних цінностей;
4	формування у них здатність до власного свідомого вибору у суспільстві і не тільки;
5	соціально-культурний розвиток громади;
6	фізичне, патріотичне, моральне, духовне виховання дітей, шляхом надання відповідних умов у вигляді двох спортивних залів, стадіону, спортивними площадками тощо;
7	формування тематичних гуртків;
8	потенціал виховання у школярів національної свідомості та певних моральних якостей;
9	додаткові робочі місця у школі;
10	задоволення потреби смт. у закладах освіти.

Джерело: сформовано автором на основі [30]

«Будівництво загальноосвітньої школи дозволить виконати політиці держави у сегменті осучаснення освіти, інфраструктури соціального типу розвитку. А саме:

- створення мережі навчальних закладів для можливості надання якісних освітніх послуг з користуванням наданих ресурсів через виконання певних планів регіонального характеру формування округів освіти та покращення мережі загальноосвітніх, професійно-технічних освітніх закладів, а також шкіл-інтернатів;

- забезпечити вільного доступу мешканців до загальної середньої освіти, безпосередньо у селищі, таким чином: покращення мережі навчальних закладів та матеріально-технічної бази;

- розвинути дошкільні навчальні заклади, приблизити рівень охоплення дошкільнят освітою, шляхом приміщень, які будуть звільненні;

- задовольнити потребу мешканців селищної ради Тернопільського району у питанні освіти» [30].

«Проект повинен втілитись за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку і місцевого бюджету» [30].

«У межах програми децентралізації в Україні формуються територіальні громади, що забезпечуються коштами з місцевих бюджетів дошкільні навчальні заклади. Більш ніж 200 дошкільнят селища Велика Березовиця ходять у навчальні заклади міста Тернополя, тому з місцевого бюджету селища міського типу вираховуються кошти за діток у бюджет міста Тернополя» [30].

Загальний бюджет проекту зображений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Загальний бюджет проекту

Захід	Загальна вартість, грн.	Джерела фінансування (грн.)	
		ДФРР бюджет	Місцевий бюджет
1	2	3	4
1.Будівельні роботи	30275000	29750000	5250000
2.Закупівля устаткування	3128481	-	-
3.Інші витрати	18911877	-	-

Джерело: [30]

З табл. 3.2 бачимо, що загальна вартість на будівельні роботи складає 30275000 грн. На закупівлю устаткування - 3128481 грн. Інші витрати складають 18911877 грн. Придбання устаткування та інші витрати будуть покриватись за рахунок спонсорських внесків і грантів.

Площа нової школи 6 тис.кв.м. Заклад матиме 3 поверхи, 24 класи, 2 спортзали, їдальню, актовий зал, ігрові майданчики тощо.

«Для того, аби здобути фінансову незалежність і не тільки, перед дошкільними навчальними закладами міста Тернополя, за рахунок реалізації



даного проекту будівництва нової школи, приміщення, які були використанні під дошкільний заклад будуть повернуті селищу.»[30]

Розклад бюджету за видатками зображений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розклад бюджету за видатками

Найменування заходу	Загальна вартість	Джерела фінансування (грн.)			
		ДФРР бюджет		Місцевий бюджет	
		грн.	%	грн.	%
1	2	3	4	5	6
1. Видатки споживання:	-	-	-	-	-
Видатки споживання:	-	-	-	-	-
2. Видатки розвитку:	97129947	29750000	100	5250000	100
Капітальне будівництво	75089589	29750000	100	5250000	100
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	3128481	-	-	-	-
Інше будівництво (придбання)	18911877	-	-	-	-

Джерело: [30]

Інновації проекту:

- Система сонячних батарей (геліоустановок) у кількості 2001 шт. та річною потужністю 993.248 тис. кВт. Вони будуть розміщені на даху школи, електроенергія буде постачатись з власного джерела.

- Економна система опалення, яка передбачає:  
 - використання електричної тепло-акумуляції у певні години min завантажень;

- настінні керамічні електричні конвектори та електричні нагрівальні мати DEVI<sup>mat</sup>, що оснащені захистом від перегріву з автоматичним перезапуском та мають ступеневий регулятор потужності [30].

- Системи сучасної вентиляції можуть зекономити до 80% тепла.  
 - У системі водопостачання можуть бути такі технологічні можливості:  
 - автоматичне включення пожежних насосів у залежності від падіння тиску у системі антипожежного водопроводу;

- установка гарячого водопостачання електричної модульної УГВЕМ 7/90 (модуль на 7 баків потужністю 90 кВт). Економія електроенергії становитиме 40% [30].

- Стационарний електронний тир на 25 м., із 2-ма лазерними електронними тренажерами.

- Спортивні зали – для 5-12 класів, для 1-4 класів.

- Дитяча кімната відпочинку для 1 – класів.

- Окремі кабінети для здобуття знань з іноземних мов 1-4 класів.

План та графік виконання робіт зображений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – План та графік виконання робіт по будівництву школи

Період виконання роботи, № місяця 2020 року	Назва заходу	Джерела фінансування (тис. грн.)	
		ДФРР	місцевим бюджетом
1	2	3	4
3	Монтаж кабельної лінії 0,4 кВт;	507730.5	89599.5
3	«Монтаж кабельної лінії» 1,0 кВт;	1297388.15	228950.85
3	«Облаштування тимчасових будівель та споруд виробничого та допоміжного призначення;»	821174.8	144913.2
4	«Виконання будівельних робіт по об'єкту основного призначення;»	2949500	520500
4	«Монтаж комплектної трансформаторної підстанції;»	292279.3	51578.7
4	«Монтаж заземлення;»	7236.9	1277.1
4	Реконструкція РУ-10кВ ЗТП-463	101601.35	17929.65

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
4	Реконструкція ПС -110 кВ ЗБК	101602.2	17929.8
5	Виконання будівельних робіт по об'єкту основного призначення (далі те ж =);	3527500	622500
6	=	3400085	600015
7	=	3443180	607620
8	=	3409095	601605
9	=	3315425	585075
10	=	3415646.8	602761.2
11	=	3160555	557745

Джерело: [30]

В межах здійснення даного проекту пропонується здійснити дані заходи (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Основні заходи проекту

№п/п	Заходи проекту
1	2
1	початок будівництва;
2	організація реалізації проекту, де навчатиметься близько 600 школярів;
3	тендер з вибору головного підрядника, який буде здійснювати управління по будівельним роботам;
4	дозвіл для початку роботи;
5	експертиза даного об'єкту, а також треба отримати певний звіт, із позитивним висновком експерта;
6	проектно-кошторисна документація (затвердження);
7	містобудівні умови та заборони на будівництво школи;
8	право власності певної земельної ділянки;
9	проектно-кошторисна документація(виготовлення);
10	топографічно-геодезичні зйомки, а також інженерно-геологічні заходи;
11	виділення земельної ділянки.

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Отже, реалізація проекту будівництва загальноосвітньої школи забезпечить можливістю селищу створити належні умови для виховання дітей шкільного віку, всебічно розвивати людину як особистість, її таланти, розумові і фізичні здібності, виховувати високі моральні якості, формувати громадян, здатних до свідомого суспільного вибору, сприятиме підвищенню соціально-культурного розвитку регіону тощо.

### **3.3 Проведення фестивалю як одне з джерел підвищення фінансової незалежності Великоберезовицької селищної ради**

Фестивальний туризм в останні роки стає все популярнішим [25]. «Протягом 5-ти років туризм виростав активніше, аніж уся торгівля світу. Для більшості країн сфера туризму є однією з найголовніших доходів, пріоритетними шляхами розвитку економіки. Розвиток сучасного туристичного ринку планети і глобалізація мають на увазі те, що туризм є невідлимим атрибутом суспільного життя» [32].

Основними завданнями місцевого бюджету на 2020 рік є:

- наповнення бюджету селища доходами, своєчасна сплата податків і зборів (обов'язкових платежів) до місцевого бюджету території Великоберезовицької селищної ради;
- забезпечення фінансової незалежності території Великоберезовицької селищної ради;
- введення раціональної бюджетної політики;
- підвищення результативності видатків бюджету [26].

«В Україні визначення «креативна індустрія» появилось аж у 2018 році у червні місяці. Тоді Верховна Рада додала його в закон «Про культуру» [27]. Від тоді концерти та фестивалі більше не були розвагами, а стали фактично стали однією зі сфер креативної економіки.

«Креативна економіка — це перш за все економіка, яка займається творчими індустріями. Від тоді, як економіка країн почала поповнюватись грошима від творчих сфер, і досить непоганими сумами, тоді прийшов час

відокремити її. Так появилсь визначення, яке потім досягло всесвітнього феномену» [28].

Як приклад проекту креативної економіки можна навести проведення фестивалю повітряних зміїв «Tryhuty International Kite Festival», який проводиться в Україні та не тільки.

«Міжнародний фестиваль «Повітряний зміїв» – це подія, що здійснюється з метою допомоги і розвитку здібностей творчого характеру дітей та дорослих, підвищення їхньої спортивної майстерності не тільки, творча самореалізація, популяризації розвитку учнівської та студентської молоді України. Альтернативи фестивалю повітряних зміїв такого масштабу в Україні поки немає. Це величезний потенціал для творчого розвитку дітей та дорослих» [75].

«Організатор - громадська організація «Сила Єднання». Захід проходить за підтримки Тернопільської обласної державної адміністрації (далі – облдержадміністрація), управління з питань молоді та туризму облдержадміністрації, управління культури, національностей та релігій облдержадміністрації, департаменту науки та освіти облдержадміністрації, Великоберезовицької селищної ради» [75].

Головні цілі заходу «Повітряний зміїв»:

- пошук ініціативної учнівської та студентської молоді;
- розвиток дітей та молоді у інтелектуальній, творчій, технічній тощо сферах;
- популяризація модельних видів спорту серед дітей та молоді;
- розширення мережі гуртків та залучення їх до участі у різних змаганнях із спортивно-технічної творчості;
- підвищення уваги суспільства до вільного проведення часу школярів;
- можливість ділення досвідом між учасниками;
- організація тематичного часу проведення для дітей, молоді та дорослих;
- новий вид сімейного відпочинку у громаді;
- початок туристичного сезону.

Фестиваль має свою символіку. А також, «офіційний веб-сайт, де є вся інформація про даний захід» [43]. Фестиваль «Повітряний змії» проходить у кілька етапів:

1 етап - реєстрація учасників фестивалю, підготовка та запуск деяких з повітряних зміїв на території Тернопільщини;

2 етап - події із запусків повітряних зміїв, висновки там нагородження переможців.

У межах дійства проходять:

- «запуски різних повітряних зміїв міжнародними та вітчизняними фахівцями, а також іншими учасниками фестивалю;
- змагання із запусків повітряних зміїв серед школярів;
- майстер-класи(наприклад, виготовлення повітряних зміїв власноруч);
- концерти колективів, зірок українського шоу-бізнесу тощо;
- розважально програма для дітей та дорослих;
- екскурсійна програма визначними місцями Тернопільщини для учасників та гостей фестивалю;
- ярмарка;
- заходи з пропаганди активного та здорового способу життя та інші» [55].

«Під час проведення даного фестивалю, обробка персональних даних заявників можлива із врахуванням певних вимог Закону України «Про захист персональних даних»» [44].

«На фестиваль зміїв у повітрі «Tryhutti International Kite Festival 2019» в Ольшанській ОТГ прийшло приблизно сорока тисяч людей з України та інших країн. Він має усі шанси потрапити у п'ятірку кращих фестивалів у світі. Бюджет дійства на Миколаївщині 2019 року вийшов місцевій громаді у 2,5 млн грн, хоча й було заплановано залучити більше на 1 млн. Виручили місцеві підприємства й бізнес-структури. Зелений туризм є одним із фронтів шляхів розвитку громади» [31].

Проведення такого роду заходів позитивно впливає на місцеву громаду. Для того, щоб привабити туристів у місцеву громаду пропонуємо проводити

фестиваль повітряних змій. Даний фестиваль проводився в Ольшанській ОТГ. Ми пропонуємо перейняти позитивний досвід і дещо адаптувати його до наших реалій.

На рис. 3.4 зображено «Tryhutty International Kite Festival» на Миколаївщині.



Рисунок 3.4 - Проведення «Tryhutty International Kite Festival»

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Метою проведення фестивалю на території смт. Великої Березовиці є творчий розвиток молоді до творчості за залученням технічних засобів, творча самореалізація. А також, приваблення інвесторів до селища міського типу Великої Березовиці.

Основними завданнями проведення фестивалю є:

- підтримка молоді, яка має бажання розвиватись у технічній сфері творчості;
- заохочування творчого, інтелектуального, духовного, фізичного розвитку дітей та молоді, підвищення їх спортивної та технічної майстерності;

- популяризація серед дітей та учнівської молоді науково-технічної творчості;

- організація корисного дозвілля, нові форми проведення змагань та оздоровчих заходів серед молоді та дорослих;

- розвиток туристичної сфери селища.

Приблизний кошторис витрат проведення фестивалю повітряних змій зображено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Кошторис витрат на проведення фестивалю повітряних змій у смт. Велика Березовиця

№ з/п	Найменування видатків	Сума, грн.
1	2	3
1	Утримання біотуалетів (6 шт.)	8200
2	Святкове оформлення	20000
3	Оплата концертних програм	9000
4	Оренда звукової апаратури	20500
5	Організація фотовиставки «Фото з повітряним змієм»	12000
6	Утримання контейнерів для сміття (12 шт.)	1500
7	Придбання цінних подарунків учасникам фестивалю-конкурсу повітряного змія	8000
8	Транспортні послуги з перевезення творчих колективів та обладнання	10000
9	Оренда дизель-генераторів	18000
10	Оплата інформаційно-рекламних послуг(бігборди, фейсбук, гугл, лайт-бокси)	15000
11	Поліграфічні послуги(буклети, фласра, афіші)	3000
	Всього:	125200

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

З даної таблиці можемо побачити приблизний бюджет на проведення даного фестивалю вперше на території смт. Великої Березовиці буде становити 125200 грн.

Розглянемо позитивні та негативні сторони проведення фестивалю у смт. Великій Березовиці. Яку вигоду отримає селище, якщо проведе у себе фестиваль можна побачити на рис. 3.5.



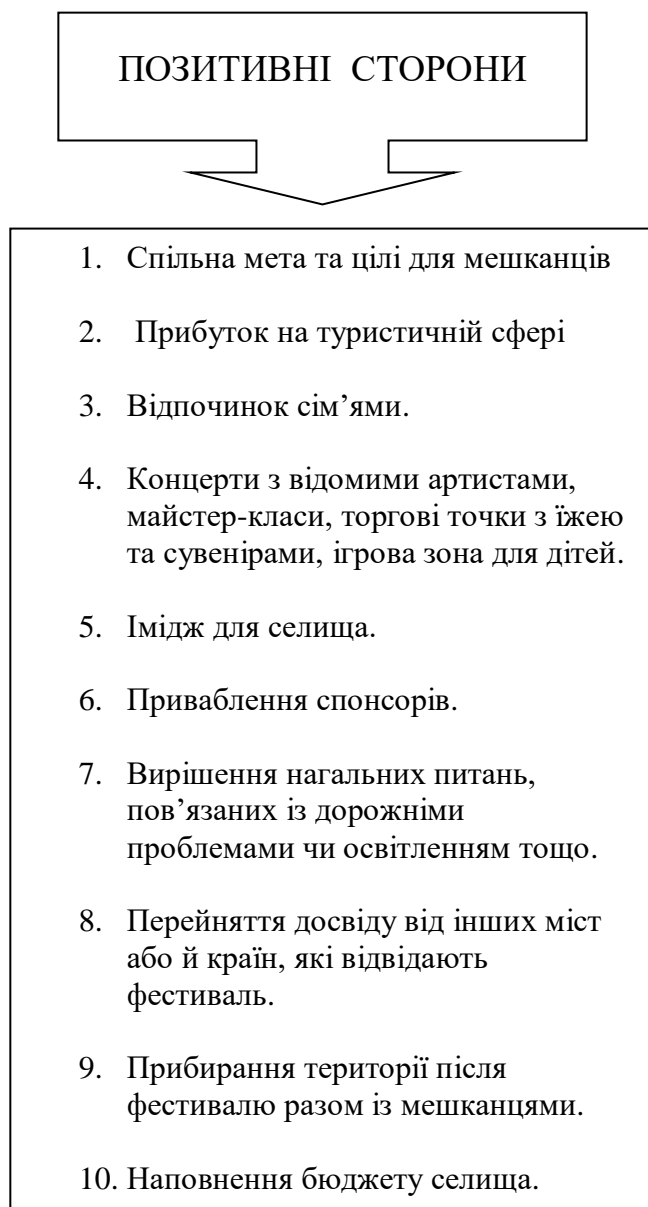


Рисунок 3.5 – Позитивні сторони проведення фестивалю у  
Великобerezовицькій селищній раді

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Перш за все, цей фестиваль об'єднає людей. Адже, вони будуть захоплені спільною ідеєю. Тобто, допомога у організації фестивалю, різні цікаві ідеї та просто нові обговорення, та безкоштовна реклама у вигляді «сарафанного радіо».

Фестиваль відкриває можливості у заробітку не лише селищної ради, але й самих мешканців.

Люди можуть прорекламувати та продати свій власний продукт, заробивши на цьому непогані гроші. Чим популярніший буде фестиваль, чим більше він отримає розголосу – тим більше розвине туризм у селищі та принесе непоганий дохід. Організатори повинні подбати про задоволення потреб у їжі, напоях та просто забезпеченні сувенірами чи іншими заняттями до душі. Такий вид відпочинку імponує тим, що багато сімей приїжджає туди аби відпочити. Приємна музика, різні смаколики, можливість навчитися чомусь новому, розважитись, ще й помилуватись красивими повітряними зміями.

Відомих артистів, які працюють не за гонорар не багато, проте є такі, що готові за ради доброї справи виступити. Для фанатів це справжнє свято. А для тих, хто бажає хоче навчитись створювати повітряних змій буде приставлено до уваги майстер-класи на різну тематику. Навчатимуть спеціалісти своєї справи з України та інших країн. Для дітей було б добре передбачити велику ігрову зону з батутами та різними сучасними атракціонами.

Завдяки фестивалю у селища є всі можливості створити гарний імідж. Для цього потрібно забезпечити комфортом усіх людей, так, щоб у них були приємні спогади про це дійство.

Спонсори зможуть зацікавитись смт. Великою Березовицею через позитивний імідж селища. Завдяки додатковому фінансуванню ми зможемо вирішити нагальні питання. Часто буває так, що при підготовці до масштабного фестивалю виникають проблеми із добиранням до місця призначення через погане дорожнє покриття чи освітлення. Тому організатори чи спонсори можуть забезпечити коштами для усунення проблем.

На фестиваль можна було б організувати візит як вітчизняних, так й іноземних професійних команд-кайтерів з інших країн. Також, буде можливість поспілкуватись із людьми з інших областей. Тому фестиваль дає шанс перейняти досвід інших та вдосконалювати селище.

Один із хороших методів, які допоможуть об'єднати людей - це добра справа. Після фестивалю залишається багато сміття, тому спільне прибирання території допоможе і природі, і мешканцям.

В майбутньому Великоберезовицька селищна рада матиме змогу вкладати кошти у розвиток цієї земельної ділянки, що виділять під фестиваль. Тобто, стадіон. І тут можна буде організовувати різні заходи. Люди сюди приїжджатимуть із задоволенням.

Проведення такого масштабу фестивалю допоможе з деяким часом налагодити питання бюджету селища. Завдяки привабливості туристів, іміджу села та перейняття досвіду тощо.

Аби заохотити людей до проведення фестивалю можна створити сайт, де буде проведений конкурс на створення назви фестивалю, які майстер-класи мешканці хотіли б бачити, яких артистів запросити, хто б хотів долучитись до організації, а хто просто може допомогти. Найбільш активна частина мешканців це звісно ж молодь. Тому створення сайту, розповсюдження за допомогою реклами та популяризація у соціальних мережах зможе привернути увагу. Можливо хтось вже давно хотів би проявити себе в організації заходів, або має певний досвід.

Великоберезовицька громада буде працювати на свій імідж, але вже незабаром надіється мати зиск із цієї діяльності. Громада ще не зароблятиме на цьому фестивалі, швидше буде вкладати у нього власні кошти і не тільки: готувати територію, відповідати за чистоту, вивіз сміття, брати на себе всі господарські справи. Мешканці можуть прийматимуть гостей, продавати власний товар. Зароблятимуть для своєї сім'ї кошти, що є важливим для селища. Ми все зробимо для того, аби селище прогресувало, для початку це буде проведення фестивалю.

Які недоліки проведення фестивалю у Великоберезовицькій селищній раді зображено на рис. 3.6.

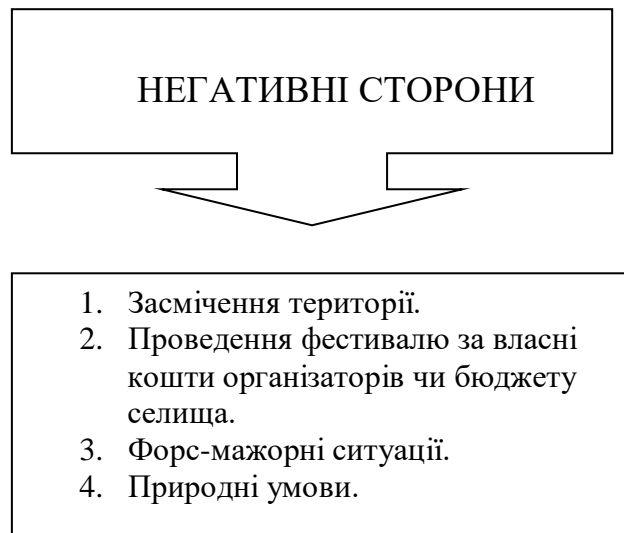


Рисунок 3.6 – Негативні сторони проведення фестивалю у  
Великобerezовицькій селищній раді

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Щодо негативних сторін, то одним із важливих чинників є те, що після фестивалю територія смт. Великої Березовиці може бути сильно засміченою. Щоб цього уникнути повністю, це мала ймовірність, проте можна зменшити, наставивши урни в місцях, де людям буде необхідно викидати сміття.

Проведення першого фестивалю у селищі може бути затратним. Через те, що територію Великобerezовицької селищної ради поки не вважають дуже привабливою для проведення великомасштабних проєктів. Проте, аби суспільство звернуло увагу, потрібно пожертвувати власними коштами та певною сумою з бюджету, заради перспективи розвитку селища.

Форс-мажорними обставинами можна вважати крадіжки, проблеми з організацією тощо.

Через природні умови(катаклізми) не завжди можна провести фестиваль на тому рівні, який заплановано. Наприклад, артисти, які їдуть з інших міст, привезення апаратури, люди з інших країн – можуть не приїхати через складні погодні умови.

Отже, влаштування фестивалю на території смт. Великої Березовиці є одним із важливих важелів у розробленні та впровадженні стратегії розвитку даної місцевої громади. Це дійство допоможе громаді вирішити нагальні питання, а також наповнити бюджет селища та об'єднати громадян. Діти та молодь зможуть проявити себе у творчості.

### **Висновки до розділу 3**

Стратегічне планування місцевого розвитку має ґрунтуватись на принципах стратегічного планування сталого розвитку територій та низці спеціальних принципів. Лише так ми зможемо говорити про ефективне планування і використання такого інструменту як стратегія в житті громади.

Реалізація проекту будівництва загальноосвітньої школи створить робочі місця, сприятиме духовному розвитку дітей, покращить загальний рівень соціально-культурного розвитку селища.

Проведення на території смт. Великій Березовиці фестивалю допоможе громаді вирішити нагальні питання, такі як освітлення головної дороги, та саму дорогу, а також наповнити бюджет селища та об'єднати громадян. А найголовніше дозволить дітям та молоді розвиватись у технічній творчості та відкривати для себе нові можливості чи хобі.

## РОЗДІЛ 4

### СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

#### 4.1 Дослідження становища Тернопільської області

Позитивне економічне становище дуже важливе для розвитку і Тернопільщини, і України в цілому. Для того, аби знати в якому руслі просувається економічний та соціальний стан Тернопільської області пропонуємо поглянути на статистику за 2016, 2017 та 2018 роки, та зробити відповідні висновки.

У листопаді 2016 р. «середня номінальна заробітна плата штатного працівника становила 3955 грн., що в 2,7 рази вище рівня мінімальної заробітної плати (1450 грн).» [66] Розмір заробітної плати в листопаді 2016 р. порівняно з жовтнем 2016 р. збільшився на 5,1%, з листопадом 2015 р. – на 19,2%.

У 2016 р. оборот роздрібною торгівлі становив 22429,1 млн.грн, що на 3,2% більше обсягу 2015 р. «У структурі обороту роздрібною торгівлі на організовані та неформальні ринки припадало 21,6%.»[66]

«У 2016р. підприємствами області виконано будівельних робіт на суму 1343,0 млн.грн. Індекс будівельної продукції порівняно з 2015 р. становив 129,6%.»[66]

У грудні 2016 р. індекс споживчих цін порівняно з листопадом становив 101,0%, з початку року – 111,6%.

У листопаді 2017 р. «середня номінальна заробітна плата штатного працівника становила 5956 грн, що в 1,9 рази вище рівня мінімальної заробітної плати (3200 грн). Порівняно з жовтнем 2017 р. розмір заробітної плати збільшився на 2,7%, порівняно з листопадом 2016р. – на 50,6%»[66].

У табл. 4.1 можна побачити «основні показники соціально-економічного розвитку» Тернопільської області за 2016 рік та порівняти їх із попередніми роками.

Таблиця 4.1 – «Основні показники соціально-економічного розвитку Тернопільської області за 2016 рік»

	За 2016р.	Темпи зростання, %			
		грудень 2016р. до		2016р. до 2015р.	ДОВІДКОВО: 2015р. до 2014р.
		листопада 2016р.	грудня 2015р.		
1	2	3	4	5	6
«Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) <sup>1</sup> , млн.грн»	13723,4	х	х	х	х
«Індекс промислової продукції»	х	113,3	136,7	109,3	92,1
Індекс обсягу сільськогосподарського виробництва	х	х	х	104,4	88,8
Обсяг виконаних будівельних робіт, тис.грн	1342984	х	х	х	х
«Індекс будівельної продукції»	х	х	х	129,6	95,9
Вантажооборот, млн.ткм	2019,5	93,2	88,2	98,3	97,3
«Пасажирооборот, млн.пас.км»	2028,3	103,9	103,6	95,3	107,9
«Експорт товарів <sup>1</sup> , млн.дол. США»	263,2	х	х	96,2	82,8
«Імпорт товарів <sup>1</sup> , млн.дол. США»	247,8	х	х	103,9	85,0
Сальдо <sup>1</sup> (+, -)	15,4	х	х	х	х

Джерело: [66]

У 2017 р. оборот роздрібної торгівлі становив 11679,7 млн.грн, що в порівнянних цінах на 0,5% менше обсягу 2016 р.

Оборот роздрібної торгівлі в грудні 2017 р. збільшився проти грудня 2016р. на 12,3%, проти листопада 2017 р. – на 19,1% [66].

У табл. 4.2 можна побачити основні показники соціально-економічного розвитку Тернопільської області за 2017 рік та порівняти їх із попередніми роками.

Таблиця 4.2 – «Основні показники соціально-економічного розвитку Тернопільської області за 2017 рік»

	Фактично за 2017р.	Темпи зростання (зниження), %			
		грудень 2017р. до		2017р. до 2016р.	ДОВІДКОВО: 2016р. до 2015р.
		листопада 2017р.	грудня 2016р.		
1	2	3	4	5	6
«Кількість зареєстрованих безробітних на кінець періоду (за даними державної служби зайнятості), тис. осіб»	9,2	116,4	85,4	х	х
номінальна, грн	5437 <sup>1</sup>	102,7 <sup>2</sup>	150,6 <sup>3</sup>	151,1 <sup>1</sup>	123,7 <sup>1</sup>
реальна, %	х	101,8 <sup>2</sup>	131,4 <sup>3</sup>	130,0 <sup>1</sup>	109,8 <sup>1</sup>
«Заборгованість із виплати заробітної плати <sup>4</sup> – усього, млн.грн»	9,4	90,0	113,4	х	136,7
Індекс споживчих цін	х	100,6	113,3	113,3 <sup>5</sup>	111,6 <sup>5</sup>
«Обсяг реалізованої промислової продукції <sup>1</sup> , млн.грн»	17162,6	х	х	х	х
«Індекс промислової продукції»	х	119,9	129,9	108,4	110,3
«Індекс сільськогосподарської продукції»	х	х	х	106,6	104,6
Обсяг виконаних будівельних робіт, тис.грн	1573717	х	х	х	х
«Індекс будівельної продукції»	х	х	х	103,2	129,6

Джерело: [66]

У 2017 р. підприємствами області виконано будівельних робіт на суму 1573,7 млн.грн. Індекс будівельної продукції порівняно з 2016 р. становив 103,2%.

Індекс споживчих цін по області в грудні 2017 р. по відношенню до листопада 2017 р. становив 100,6%, з початку року – 113,3% [66].

У табл. 4.3 можна побачити основні показники соціально-економічного розвитку Тернопільської області за 2018 рік та порівняти їх із попередніми роками.



Таблиця 4.3 – Основні показники соціально-економічного розвитку  
Тернопільської області за 2018 рік

	За 2018р.	Темпи зростання (зниження), %			
		2018р.		2018р. до 2017р.	ДОВІДКОВО: 2017р. до 2016р.
		До листопа да 2018р.	До грудня 2017р.		
1	2	3	4	5	6
«Кількість зареєстрованих безробітних на кінець періоду (за даними державної служби зайнятості), тис. осіб»	9,8	95,4	82,9	х	х
номінальна, грн	5953 <sup>1</sup>	103,0 <sup>2</sup>	126,1 <sup>3</sup>	126,2 <sup>1</sup>	151,1 <sup>1</sup>
реальна, %	х	101,7 <sup>2</sup>	111,5 <sup>3</sup>	111,4 <sup>1</sup>	131,6 <sup>1</sup>
«Заборгованість із виплати заробітної плати <sup>4</sup> – усього, млн.грн»	6,5	127,0	157,5	х	58,6
«Індекс споживчих цін»	х	100,8	112,3	103,2 <sup>5</sup>	104,2 <sup>5</sup>
«Обсяг реалізованої промислової продукції <sup>1</sup> , млн.грн»	3623,0	х	х	х	х
«Індекс промислової продукції»	х	116,5	99,9	99,3	109,1
«Індекс сільськогосподарської продукції»	х	х	х	102,7	96,7
«Обсяг виконаних будівельних робіт, тис. грн.»	251874	х	х	х	х
«Індекс будівельної продукції»	х	х	х	96,2	96,8

Джерело: [66]

У 2018 р. «середня номінальна заробітна плата штатного працівника «становила 6040 грн, що в 1,6 раза вище рівня мінімальної заробітної плати (3723 грн). Порівняно з 2018 р. розмір заробітної плати збільшився на 3,0%, порівняно з 2017 р. – на 26,1%.

У 2018 р. оборот роздрібною торгівлі становив 2852,8 млн.грн, що в порівнянні з цінами на 7,5% більше обсягу січня–березня 2017 р.

Оборот роздрібною торгівлі в 2018 р. збільшився проти 2017 р. на 6,1%, проти 2018 р. – на 12,8%.

У 2018 р. підприємствами області виконано будівельних робіт на суму 251,9 млн.грн. Індекс будівельної продукції порівняно з 2017 р. становив 96,2% [66].

Щоб побачити як зростало(зменшувалось) населення Тернопільської області за 2016, 2017 та 2018 роки звернімо увагу на діаграму (рис. 4.1).

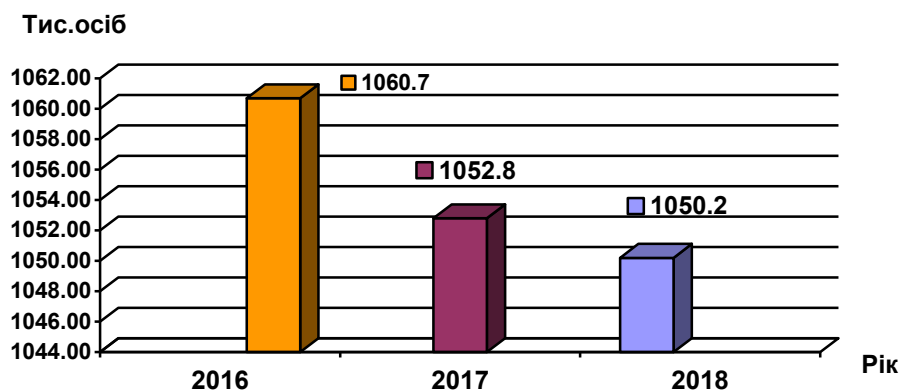


Рисунок 4.1 – Населення Тернопільської області за 2016, 2017 та 2018 роки  
Джерело: сформовано автором на основі [66]

З даної діаграми можемо бачити, що 2016 рік був більшим по населенні. «На 1 грудня 2016р. чисельність наявного населення в області, за оцінкою, становила 1060,7 тис. осіб. Упродовж січня–листопада 2016 р. чисельність населення зменшилася на 5015 осіб. Далі населення Тернопільської області зменшувалось» [66].

«Індекс реальної заробітної плати в лютому 2018 р. порівняно з січнем 2018 р. склав 101,7%, відносно лютого 2017 р. – 111,5%» [66].

Як змінювалась заробітна плата штатного працівника Тернопільської області за 2016, 2017 та 2018 роки можемо побачити на діаграмі (рис. 4.2).

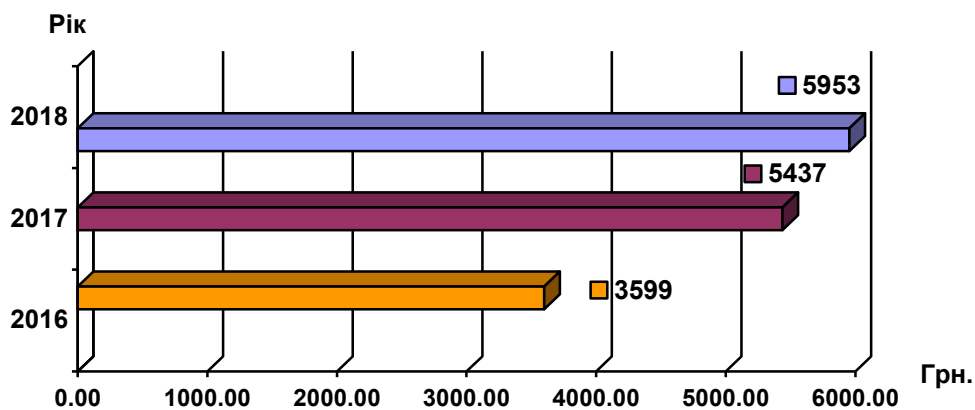


Рисунок 4.2 – Заробітна плата штатного працівника Тернопільської області за 2016, 2017 та 2018 роки

Джерело: сформовано автором на основі [66]

Як бачимо з рис. 4.1, заробітна плата штатного працівника з кожним роком збільшується. У 2018 році вона сягнула 5953 грн. У січні–лютому 2018 р. середньомісячна номінальна заробітна плата штатного працівника збільшилась порівняно з січнем–лютим 2017 р. на 26,2%.

Сільське господарство є одним із передових сфер Тернопільської області. Тенденцію розвитку за 2016, 2017 та 2018 роки ми можемо побачити на рис. 4.3.

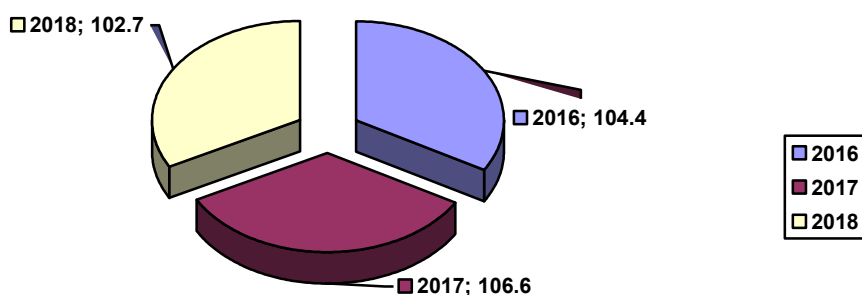


Рисунок 4.3 – Сільське господарство Тернопільської області за 2016, 2017 та 2018 роки

Джерело: сформовано автором на основі [66]

З рис. 4.3 видно, що 2017 рік виявився більш плідним для Тернопільської області. Індекс сільськогосподарської продукції становив 106.6%.

Для загального аналізу становища Тернопільської області за останні три роки пропонуємо переглянути діаграму обсягу реалізованої промислової продукції (рис.4.4).

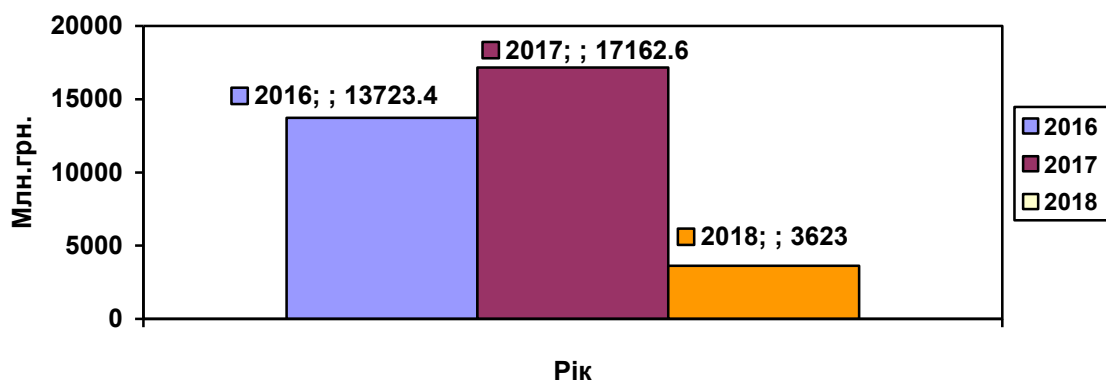


Рисунок 4.4 – Обсяг реалізованої промислової продукції Тернопільської області за 2016, 2017 та 2018 роки

Джерело: сформовано автором на основі [66]

З рис.4.4 можна зробити висновок, що обсяг реалізованої продукції був більшим у 2017 році і становив 17162.6 млн.грн. Промисловість у грудні порівняно з попереднім місяцем та груднем 2016 р. індекс промислової продукції становив відповідно 119,9% та 129,9%, за підсумками 2017 р. – 108,4%

Отже, проаналізувавши дані за три роки, Тернопільська область і прогресувала, і втрачала позиції водночас. Наприклад, 2016 рік виявився для Тернопільської області більш виграшним по населенні(1060,7 тис. осіб), 2017 рік був більш плідним у сільськогосподарській сфері, індекс становив 106.6%. У 2018 році заробітна плата сягнула 5953 грн., що стало прогресом у порівнянні з іншими роками. А обсяг реалізованої продукції був більшим у 2017 році і становив 17162.6 млн.грн.

## 4.2 Нормативно-правове забезпечення діяльності досліджуваної місцевої громади

Порядок діяльності Великоберезовицької селищної ради визначає регламент. Цей документ встановлює порядок скликання і проведення сесії ради, її пленарних засідань та засідань постійних комісій, формування органів ради, процедури окремих видів діяльності ради, депутатів, посадових вповноважених осіб та інші процеси. Розділи і статті – типова структура регламенту для місцевої громади.

### Розділ 1. Загальні положення

#### Стаття 1. Предмет регламенту

«Порядок процесу діяльності селищної ради, її органів та посадових вповноважених осіб сформовано Конституцією України, законами України, такими як: «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад» та іншими.»

#### Стаття 2. Мова роботи ради

#### Стаття 3. Гласність у роботі ради

#### Стаття 4. Закриті засідання ради

#### Стаття 5. Запрошені на засідання ради

#### Стаття 6. Встановлення державних символів

### Розділ 2. Сесії ради

### Розділ 3. Спеціальні процедури прийняття рішень

### Розділ 4. Рішення та протоколи засідання ради

### Розділ 5. Підготовка проектів регуляторних актів

Заключні положення [додаток Ж].

Розвиток досліджуваної місцевої громади потребує ефективного використання її потенціалу з урахуванням усіх її нюансів під час формування та впровадження стратегії розвитку й інших місцевих нормативно-правових документів. Окрім формального визначення громади, встановленого Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», є й інші, наприклад територіальну громаду деякі автори мають на увазі як єдине природне і соціальне

утворення, що діє у просторових межах держави, реалізуючи повсякденні потреби та інтереси жителів [48, с. 15–16]. Нормативну та правову діяльність територіальних громад в Україні досліджували такі вчені, як «В. Вакуленко»[65], «Н. Гончарук»[62], «І. Дробот»[46], «Ю. Куц»[47; 48; 63], «В. Мамонова»[63], «Ю. Молодожен»[49], В. Наконечний[50], С. Серьогін [62] та інші.

Для того, аби вирішити проблеми місцевих громад, потрібно об'єднати зусилля і території, залучитися фінансовою підтримкою держави. Тому було ухвалено два закони України. Перший закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад»[59]. «Мета закону - це утворення правових умов і можливостей для збільшення гарантій місцевої громади; формування здатних до дій територіальних громад; створення успішних рад та їхніх виконавчих органів влади, важливим завданням яких повинне бути покращення задоволення потреб мешканців, своєчасне надання їм якісних соціальних послуг; покриття сталого розвитку певних територій, використання в ефективній формі бюджетних коштів»[59]. «Другий ж це Закон України «Про співробітництво територіальних громад», який був створений для користання європейським досвідом, який показує організаційно-правові засади співпраці територіальних громад, різні принципи, потрібні форми, процес цього співробітництва, його стимул, фінанси та контроль, умови зупинення співпраці тому, що українське законодавство має на меті лиш загальні межі утворення міжмуніципальної співпраці, допуск злиття ресурсів місцевої громади про рішення спільних проблем, але не містило правових норм, які б дозволяли таке співробітництво»[62, с. 115]. «Конституція України дає право мешканцям селищ на добровільних засадах з'єднуватись в цілісну територіальну громаду, створювати органи місцевого самоврядування»[59; 61].

Не останню роль у розвитку місцевих громад в Україні грає роль Закон України «Про засади державної регіональної політики»[60]. «Він зазначає головні правові, економічні засади, соціальні засади, екологічні засади, гуманітарні та організаційні засади української регіональної політики як сфери внутрішньої політики України»[60].

«Законом України «Про внесення змін до Закону України про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень із державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань виконавчим органам місцевого самоврядування міст обласного значення даються права з державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань та передбачена можливість іншим виконавчим органам рад перейняти дані повноваження»[64, с. 28–29]. «Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» передбачає можливість органам місцевого самоврядування додаткових повноважень, які стосуються потреби утворення центрів надання адміністративних послуг, потреби ведення реєстру територіальної громади, отримання відомостей з Державного земельного кадастру, реєстрації місця проживання мешканців та з інших запитань»[57]. «Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо зарахування окремих адміністративних зборів до місцевих бюджетів» дає право збільшити джерела власних доходів об'єднаних територіальних громад, які створенні нещодавно»[53]. «Впровадження норм даних законів у бюджет дає можливість значно покращити надходження у фінансовий ресурс місцевих бюджетів»[64, с. 27].

«Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо статусу старости села, селища», що на 1 січня 2017 року, має нове визначення «старостинський округ» – частину об'єднаної територіальної громади, створеної відповідно до Закону України “Про добровільне об'єднання територіальних громад”, на якій розташовано 1 або кілька населених пунктів (сіл, селищ), окрім адміністративного центру об'єднаної територіальної громади, зазначену сільською, селищною, міською радою з ціллю задоволення інтересів жителів такого населеного пункту (населених пунктів) старостою. Крім того, Законом передбачені повноваження старости та його правовий статус»[58]. «За

допомогою Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей добровільного об'єднання територіальних громад, розташованих на територіях суміжних районів» нарешті було подолано прогалину в законодавстві, яка протягом тривалого часу перешкождала призначенню перших виборів в об'єднаних територіальних громадах Центральною виборчою комісією (ЦВК)»[56].

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо добровільного приєднання територіальних громад» може вирішити негаразди тих громад, що не потрапили до жодної об'єднаної територіальної громади, які розташовані поруч. Такі громади можуть приєднатися до вже утворених об'єднаних територіальних громад [55]. Поки не всі положення затвердженого Верховною Радою України Плану виконуються згідно з графіком [51].

Отже, регламент – головний документ, який визначає діяльність та яким керується Великоберезовицька селищна рада. Нормативно-правове забезпечення діяльності селищної ради базується на таких основних законах: «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та інших.

#### **Висновки до розділу 4**

Проаналізувавши становище Тернопільської області за останні роки можна сказати, що область прогресує, проте дуже малими кроками. Щодо 2016 року, то він виявився для Тернопільської області більш виграшним по населенні(1060,7 тис. осіб), 2017 рік був більш плідним у сільськогосподарській сфері, індекс становив 106.6%. У 2018 році заробітна плата сягнула 5953 грн., що стало прогресом у порівнянні з іншими роками. А обсяг реалізованої продукції був більшим у 2017 році і становив 17162.6 млн.грн.

Головним документом, що визначає діяльність та яким керується Великоберезовицька селищна рада є регламент. Нормативно-правове забезпечення діяльності селищної ради базується на таких основних законах:



«Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та інших.

## РОЗДІЛ 5

### ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

#### **5.1 Визначення необхідності впровадження принципів для стратегії розвитку досліджуваної громади**

Ефективне впровадження стратегії розвитку Великоберезовицької селищної ради можливе лише тоді, якщо місцева громада опиратиметься на принципи стратегічного планування. Це фундамент, на базі якого повинні формуватися основні його властивості, які втілені у правила та положення [54].

Принципи стратегічного планування зображені на рис. 3.1. Вони повинні бути доповнені принципами сталого розвитку і мають давати принципи, на яких ґрунтується стратегія розвитку Великоберезовицької селищної ради. «Ці принципи є ґрунтом стратегічного управління і є в деяких його складових, а саме: у принципах стратегічного планування, концептуальних базах побудови, логічного ланцюга організаційного, фінансового, соціального та іншого стратегічного управління» [20].

Сформовані принципи стратегічного планування розвитку повинні бути доповненими принципами сталого територіального розвитку зображені на рис. 3.2.

Впровадження принципів сталого розвитку має потребу у формуванні стратегічного бачення напрямів розвитку, що базуються на новій філософії мислення та нових аспектах політичної діяльності. Перехід на засади сталого розвитку потребуватиме глибоких структурних змін в управлінні та нових методів роботи в різних галузях економічного, соціального та політичного життя. З управлінського погляду соціальна та демократична держава має бути також і природозберігаючою [52].

Дотримання принципів сталого розвитку, що передбачає забезпечення балансу у вирішенні проблем шляхом найбільш раціонального та ефективного

використання наявних ресурсів та можливостей в інтересах теперішнього та майбутніх поколінь мешканців регіону та країни в цілому[52].

Принципи – це орієнтири. Всі дії ми порівнюємо з ними і бачимо, чи рухаємось у правильному напрямку, чи не принесемо шкоди селищу. Велика Березовиця дуже потребує цих орієнтирів. Ними можна надихнути на створення нових ідей. Місцеве самоврядування на основі цих принципів формує своє відношення та дії щодо управління.

Принцип повинен викликати сприйняття, що дана стратегія розвитку є важливою, необхідною та потрібною для нашого селища. Повинні бути внутрішні переконання як у керуючих, так і в мешканців Великої Березовиці. Бо розвиток громади є справа не з легких. Це спільна робота.

Принципи це ті орієнтири, які допоможуть подивитись і згадати, заради чого і кого ми формували стратегію розвитку. Для чого це все. Оскільки, у процесі роботи можливо будуть певні недоліки, що будуть збивати зі шляху.

Бачення майбутнього громади – здатне відтворити прихований потенціал селища від зовнішнього світу. Де немає бачення, там не може бути розвитку. Коли ми формуємо стратегію розвитку селища ми насамперед відштовхуємось від реальних потреб. І вже від цього ставимо цілі, мету, план дій та принципи. Ми повинні бачити куди прямуємо. А також, повинне бути сильне бажання щось змінити.

Принципи повинні бути взаємопов'язаними у всіх сферах. Та цілісними для усієї громади. Біль одного має бути болем кожного. Я маю на увазі, що ми, громада, не має бути осторонь формування та впровадження стратегії розвитку. Долучатись та вносити свої ідеї, це дозволить більшій кількості людей зробити для свого «дому» те, що вони б хотів би. Не нарікаючи ні на кого. Коли люди роблять свій внесок у загальну справу, то відчують єдність зі своєю громадою.

Дотримання принципів розвитку громади важливо, як і для нас дотримуватись наших життєвих принципів. Наприклад, якщо ми поставили собі за принцип доводити справу до кінця, то не дотримання даного принципу буде як неповага до своєї особистості. Так само й з принципами місцевої громади. Якщо

ж їх недотримуватись, то це буде неповагою і нехтуванням правил, які розроблялись з ціллю розвитку та покращення умов для усіх причетних. Місцеве самоврядування є атрибутивною ознакою будь-якого демократичного суспільства. Саме на рівні самоврядування громадянин може найповніше застосувати базовий принцип демократії: право на участь у керуванні справами співтовариства[84].

Ми повинні бути прикладом змін для себе та своєї громади. Тому запропоновані принципи це як модель поведінки для створення цілісної та правильної стратегії розвитку селищної ради, яку ми прагнемо побачити.

Тому, необхідність впровадження принципів для стратегії розвитку Великоберезовицької селищної ради полягає у поєднанні принципів стратегічного управління та принципів сталого територіального розвитку. Тому, що ефективно функціонувати та формувати стратегію розвитку тільки, якщо принципи будуть цілісними. Від цього залежить успіх розвитку стратегії розвитку громади та багато інших факторів.

## **5.2 Обґрунтування доцільності будівництва школи Великоберезовицької селищної ради**

На сьогоднішній день у смт. Велика Березовиця існує значна проблема, яка пов'язана із навчанням дітей. Оскільки, у селищі «близько 700 діток до шести років, 1090 дітей від семи до шістнадцяти років»[30].

Переваги будівництва загальноосвітньої школи зображені на рис. 5.1.

Перш за все, із рис. 5.1 ми можемо бачити, що реалізація прав дітей на здобуття освіти є головним чинником у будівництві загальноосвітньої школи. Оскільки, більш ніж 600 учнів будуть мати змогу здобувати знання недалеко від дому, а також створить довгочікувану незалежність від навчальних закладів міста Тернополя та сіл Острів, Мишковичі, Великі Гаї.

Реалізація будівництва забезпечить близько 120 осіб робочими місцями.

Переваги:
1. реалізація прав дітей на здобуття освіти;
2. додаткові робочі місця;
3. запровадження сучасних технологій по енергозбереженні;
4. підвищення фізичного та патріотичного розвитку молоді;
5. додаткові освітні програми;
6. створення належних умов для виховання дітей шкільного віку;
7. можливість розвитку людини як особистості;
8. підвищенню соціально-культурного розвитку селища;
9. зменшить фінансове навантаження на місцевий бюджет.

Рисунок 5.1 - Переваги будівництва загальноосвітньої школи  
у смт. Велика Березовиця

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Запровадження сучасних технологій по енергозбереженні дозволить селищу зекономити на енерговитратах, а також забезпечити електроенергією за рахунок власного джерела енергії, впровадження енергоефективних систем вентиляції та водопостачання тощо.

Будівництво школи сприятиме збільшенню фізичного та патріотичного розвитку дітей. Оскільки, у школі планується облаштувати спортивні майданчики, 2 зали, стадіон тощо.

Також, реалізація будівництва загальноосвітньої школи у смт. Великій Березовиці дозволить створити додаткові освітні програми за рахунок гуртків тематичного спрямування.

Будівництво дозволить втілити потрібні умови, що сприятимуть гідному вихованню школярів у всіх сферах.

Реалізація даного проекту дасть можливість розвитку людині як особистості. Знайде місце застосуванню її талантів, розумових та фізичних здібностей тощо.

Реалізація будівництва школи сприятиме підвищенню соціально-культурного розвитку селища та створення позитивного іміджу.

Безпосередньо будівництво даної школи призведе до того, що приміщення, які були зайняті ЗОШ, будуть повернуті, це задовольнить потребу Великоберезовицької селищної ради Тернопільського району у дошкільних навчальних закладах, а також зніметься фінансова відповідальність перед містом Тернополем.

Саме тому потрібно будувати школу у смт. Велика Березовиця. У табл. 5.1 ми можемо побачити витрати і результати будівництва школи.

Таблиця 5.1 – Витрати і результати будівництва школи

Витрати	Грн.	Результати	Грн.
1	2	3	4
Будівельні роботи	30275000	Реалізація електроенергії	5520830
Придбання устаткування	3128481	Кошти за «немісцевих» дітей у ДНЗ м. Тернополя, які зекономить селищна рада(200 дітей x 1200 грн.)	24000
Інші витрати	18911877	Можливість здобуття освіти у селищі	
«Витрати з місцевого бюджету на виготовлення проектно-кошторисної документації за 2020 рік»	845462	Створення робочих місць(120 осіб)	
Видатки розвитку	97129.94	Незалежність від шкіл та ДНЗ м.Тернополя та сіл Мишковичі, В.Гаї та Острів.	
		Повернення приміщень під ДНЗ	
Всього:	53257949.94	Всього:	5544830

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Реалізація даного проекту має соціальний ефект.

З даної таблиці видно, що витрати становитимуть 53257949.94 грн. В процесі можуть збільшитись. Результати реалізації проекту становитимуть приблизно 5544830 грн. Реалізація електроенергії в сумі матиме 5520830 грн. тому, що розроблятимуться сучасні технології економії електроенергії. Наприклад, запровадження систем утеплення фасаду зекономить до 30% витрат на опалення, системи опалення зможе до 40% не витратити енергії, системи вентиляції заощаджуватиме 80% тепла, у системі водопостачання зекономить 40%, сонячні батареї (2001 шт.), дозволить виробляти 993.248 тис. кВт.

Сума у 24000 грн. це кошти за 200 дітей, які змушені відвідувати дошкільні заклади у м. Тернопіль, селищна рада після реалізації проекту зможе економити кошти, які прямують у місцевий бюджет із селищного. За 1 дитина у ДНЗ у м. Тернопіль для немісцевих вартує 1200 грн. станом на 2018 рік.

Реалізація загальноосвітнього закладу дозволить забезпечити не лише дітей освітою, але й дорослих роботою. Приблизно 120 додаткових робочих місць у школі.

За рахунок цього проекту Великій Березовиці вдасться повернути приміщення дошкільного навчального закладу, які були зайняті ЗОШ 1-3 ступенів.

Також, ще одним вартим уваги результатом є те, що ми зможемо бути незалежними від шкіл та ДНЗ м.Тернополя та сіл Мишковичі, В.Гаї та Острів. Та зменшити фінансове навантаження.

А найголовніше так це те, що діти, які проживають на території Великої Березовиці будуть мати змогу отримувати освіту у своєму селищі, недалеко від дому.

Отже, доцільністю реалізації проекту будівництва загальноосвітньої школи у смт. Велика Березовиця є те, що ми зможемо надати можливість селищу створити належні умови для здобуття освіти, виховання дітей шкільного віку, всебічно розвиваючи людину як особистість, створити школу, яка буде сучасною та комфортною для дітей, отримати незалежність від ДНЗ м. Тернополя, а також наповнити селищний бюджет.

### 5.3 Дослідження можливості проведення фестивалю на території смт. Великої Березовиці

У смт. Великій Березовиці існує ще одна, не менш значна проблема, яка пов'язана з фінансуванням селищної ради. В наслідок чого не маємо змоги вирішити нагальні питання, які стосуються освітлення та асфальтування доріг тощо. Для того, щоб привернути увагу інвесторів, спонсорів та інших до селища можна провести фестиваль. Головна ідея полягає у тому, щоб показати, що селище варте уваги і у його є багато сильних сторін. До того ж, населення смт. Великої Березовиці з кожним роком значно збільшується у порівнянні з іншими районами. Аби надихнутись досвідом інших ОТГ пропонуємо провести фестиваль повітряних зміїв на стадіоні селища.

Головні чинники запровадження фестивальної діяльності Великоберезовицької селищної ради зображені на рис. 5.2.

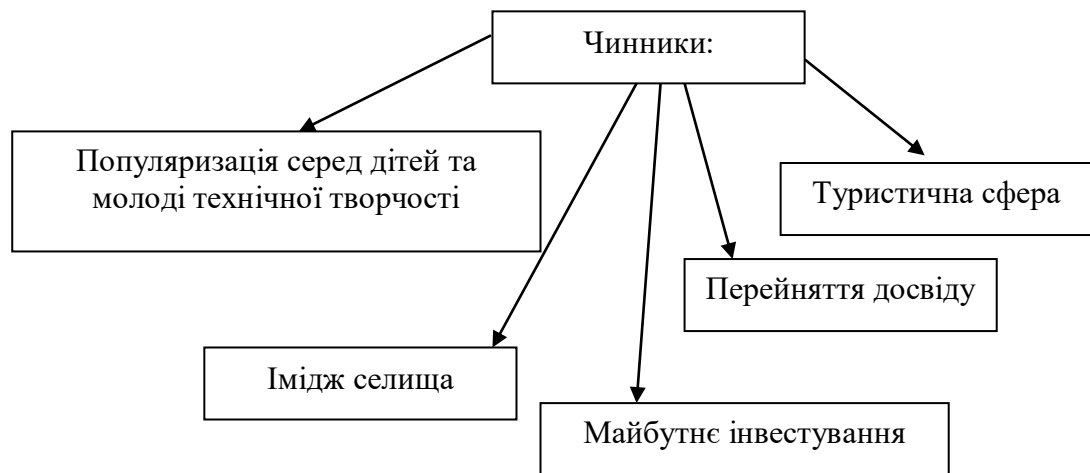


Рисунок 5.2 - Головні чинники запровадження фестивальної діяльності Великоберезовицької селищної ради

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Одним із головних чинників проведення такого заходу є також і популяризація серед дітей та молоді технічної творчості, розвиток їх як морально, так і фізично. Стимулювання розвиватись духовно, творчо та інтелектуально.



Другою пропозицією моєї магістерської роботи є проект загальноосвітньої школи. Таким чином, можна залучити більшу кількість як дітей, так і дорослих, щоб вони брали участь у фестивалі.

Ще одним чинником є те, що проведення фестивалю зародить нову фінансову сферу селища. Це туризм. На території смт. Великої Березовиці не багато пам'яток архітектури. Проте у є стадіон, на якому можуть проводитись безліч різних концертів, матчів, майстер-класів тощо. Гідрологічна пам'ятка природи Джерело Пресвятої Трійці теж варта уваги.

Якби такий фестиваль проводився кожен рік, це могло б посприяти створенню іміджу серед інших областей. Це б привернуло увагу і згодом не потрібно буде шукати людей, які захочуть проводити тут заходи чи брати участь у них. Вони самі будуть приїжджати.

Завдяки фестивальной діяльності селище матиме змогу перейняти досвід організації та планування інших областей, або навіть в майбутньому й країн.

Фінансування є слабкою ланкою Великоберезовицької селищної ради. Тому проект проведення фестивалю збирає у собі багато чинників, які могли б допомогли налагодити економічну сферу. Фестиваль за участі організаторів зможуть залучити інших інвесторів, спонсорів тощо.

По підрахунках приблизний бюджет на проведення даного фестивалю вперше на території смт. Великої Березовиці буде становити 125200 грн.

Отже, проведення такого заходу як фестиваль на території смт. Велика Березовиця допоможе у вирішенні багатьох проблем. Зокрема, фінансування селища, створення іміджу, перейняття досвіду від інших областей країн тощо, дасть змогу дітям та молоді розвиватись творчо, інтелектуально, морально та духовно. А також розвине у селищі туристичну сферу, яка дозволить відкрити наше селище для інвесторів з інших позитивних сторін.

## **Висновки до розділу 5**

Необхідність впровадження принципів для стратегії розвитку Великоберезовицької селищної ради полягає у поєднанні принципів стратегічного

управління та принципів сталого територіального розвитку. Від цього залежить успіх розвитку стратегії розвитку громади та багато інших факторів.

Доцільністю реалізації проекту будівництва загальноосвітньої школи у смт. Велика Березовиця є те, що можна надати можливість селищу створити належні умови для здобуття освіти, виховання дітей шкільного віку, всебічно розвиваючи людину як особистість, створити школу, яка буде сучасною та комфортною для дітей, отримати незалежність від ДНЗ м. Тернополя, а також наповнити селищний бюджет.

Проведення такого заходу як фестиваль на території смт. Велика Березовиця дає можливість у вирішенні багатьох проблем. Зокрема, фінансування селища, створення іміджу, перейняття досвіду від інших областей країн тощо, дасть змогу дітям та молоді розвиватись творчо, інтелектуально, морально та духовно. А також розвине у селищі туристичну сферу, яка дозволить відкрити наше селище для інвесторів з інших позитивних сторін.

## РОЗДІЛ 6

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### 6.1 Загальний аналіз стану охорони праці Великоберезовицької селищної ради

Аналіз стану охорони праці на підприємстві чи у місцевій громаді виконується з метою виявлення причин і факторів незадовільного стану безпеки виробництва, які найбільше впливають на результати діяльності громади й на визначення заходів щодо поліпшення умов та охорони праці.

Великоберезовицька селищна рада керується Законом України «Про охорону праці» [79] та типовим положення про службу охорони праці.

Статистичні дані, що характеризують стан умов праці Великоберезовицької селищної ради можна побачити у табл. 6.1.

Таблиця 6.1 - Статистичні дані, що характеризують стан умов праці  
Великоберезовицької селищної ради

Показники	Рік		
	2016	2017	2018
1	2	3	4
1. Загальна кількість працюючих, люд.	14	15	15
2. Чисельність працюючих, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці:	0	0	0
2.1. За наявністю токсичних парів та газів			
2.2. За наявністю пилу			
2.3. За мікрокліматом (метеоумовами)			
2.4. За шумом			
2.5. За вібрацією			
2.6. За освітленням			
2.8. За електромагнітним випромінюванням			
2.9. За ергономічними параметрами			
2.10. За наявністю психофізіологічних факторів			
3. Чисельність працюючих, зайнятих тяжкою фізичною роботою	0	0	0
4. Кількість постраждалих з втратою працездатності (один день і більше), в тому числі:	0	0	0
4.1. Постраждалих зі смертельним наслідком			

Продовження табл. 6.1

1	2	3	4
5.Число людино-днів непрацездатності з причин травматизму	0	0	0
6.Матеріальні наслідки нещасних випадків, грн., всього і в тому числі: 6.1.Сплачено за лікарняними листками 6.2.Компенсації постраждалим	0	0	0
7.Коефіцієнт частоти травматизму	0	0	0
8.Коефіцієнт тяжкості травматизму	0	0	0
9.Коефіцієнт непрацездатності	129,3	160	160
10.Число людино-днів непрацездатності з причин захворюваності, в тому числі: 10.1.Простудні захворювання 10.2.Професійні захворювання	3 0	4 0	4 0
11.Забезпечинність санітарно-побутовими приміщеннями, %	100	100	100
12.Витрати на пільги та компенсації у зв'язку зі шкідливими умовами праці, грн.	0	0	0
13.Витрати на заходи з охорони праці, грн.	0	0	0
14.Кількість звільнених через незадовільні умови праці	0	0	0

Джерело: [83]

Для оцінки рівня травматизму розраховують показники його частоти й тяжкості:

$$P_{\text{чт}} = 1000 \cdot A/T, \quad (6.1)$$

$$P_{\text{тт}} = D/A, \quad (6.2)$$

де  $P_{\text{чт}}$  – показник частоти травматизму;

$A$  – кількість випадків травматизму за звітний період;

$T$  – середньоспискова чисельність працівників;

$P_{\text{тт}}$  – показник тяжкості травматизму;

$D$  – кількість днів непрацездатності.

Показник непрацездатності – це число людино-днів непрацездатності, що припадає на 1000 працівників:

$$P_{\text{нп}} = 1000 \cdot D/T \quad (6.3)$$

$$P_{2016} = 1000 \cdot 15/1.16 = 12931 \cdot 100 \% = 129,3$$

$$P_{2017} = 1000 \cdot 20/1.25 = 16000 \cdot 100 \% = 160$$

$$P_{2018} = 1000 \cdot 20/1.25 = 16000 \cdot 100 \% = 160$$

Отже, Великобerezовицька селищна рада, одним із основних завдань якої є вирішувати завдання місцевого значення. У селищній раді на період 2016 року налічувалось 14 працівників, а 2017 та 2018 роки -15 працівників. Шкідливих умов праці у селищній раді не передбачено та рівень травматизму дорівнює 0. Селищна рада повністю забезпечена санітарно-побутовими умовами. Коефіцієнт непрацевдатності налічує за 2016 рік – 129,3, за 2017 та 2018 роки – 160.

## **6.2 Аналіз умов праці в одному з відділів об'єкта проектування досліджуваної місцевої громади**

Оцінка рівня стану охорони праці здійснюється відділом охорони праці та спеціалізованими комісіями за результатами періодичного контролю за відповідний період на підставі статистики травматизму, аналізу усунення порушень, виявлених під час попереднього контролю, зазначених у приписах інженерів охорони праці, органів нагляду та ін. [77]

Безпечними вважаються умови праці, за яких вплив на працівника небезпечних і шкідливих виробничих факторів усунуто або їх рівні не перевищують граничнодопустимих значень[78].

Статистичні дані, що характеризують стан умов праці Великобerezовицької селищної ради зображені у табл. 6.2.

Таблиця 6.2 - Статистичні дані, що характеризують стан умов праці  
Великобerezовицької селищної ради

Показники	Рік		
	2016	2017	2018
1	2	3	4
1. Загальна кількість працюючих, Р, чол.	14	15	15
2. Наявність можливих шкідливих виробничих факторів (ШВФ) у робочій зоні об'єкта дослідження: 2.1. За наявністю токсичних парів та газів 2.2. За наявністю пилу 2.3. За мікрокліматом 2.4. За шумом 2.5. За вібрацією 2.6. За освітленням 2.8. За електромагнітним випромінюванням 2.9. За ергономічними параметрами 2.10. Психофізіологічні фактори 2.11. По інших шкідливих факторах	0	0	0
3. Наявність можливих небезпечних виробничих факторів (НВФ) у робочій зоні об'єкта дослідження: 3.1. Підвищена напруга в електричному ланцюгу 3.2. Небезпечні фактори пожежі 3.3. Інші небезпечні фактори	0	0	0
4. Кількість випадків захворювань, С, і днів непрацездатності через захворюваність, Д	0,2	0,2	0,2
5. Показник інтенсивності захворювань, $\Pi_{із}$	21	26	26
6. Показник непрацездатності, $\Pi_{нп}$	12931	16000	16000
7. Показник тривалості захворюваності, $\Pi_{тр}$	5	5	5
8. Кількість випадків травматизму, пов'язаного з виробництвом	0	0	0
9. Витрати на охорону праці, грн..	0	0	0

Джерело: [83]

Відповідно до методичних вказівок наводяться дані про захворюваність і травматизм, пов'язаний з виробництвом, і розраховують показники інтенсивності випадків захворювань ( $\Pi_{із}$ ), непрацездатності ( $\Pi_{нп}$ ), які припадають на 100 працюючих і тривалості захворювання ( $\Pi_{тр}$ ):

$$\Pi_{із} = 100 \cdot C/P, \quad (6.4)$$

$$P_{\text{нп}} = 100 \cdot D/P, \quad (6.5)$$

$$P_{\text{тр}} = D/C, \quad (6.6)$$

де  $P$  – загальна кількість працюючих;  
 $D$  – кількість днів непрацездатності через захворюваність;  
 $C$  – кількість випадків захворювань.

$$P_{\text{тр}2016} = 15/3=5$$

$$P_{\text{тр}2017} = 20/4=5$$

$$P_{\text{тр}2018} = 20/4=5$$

Отже, стан умов праці на Великоберезовицької селищної ради цілком задовільний, оскільки селищна рада не має шкідливих умов праці. Показник тривалості захворювань за 2016, 2017 та 2018 роки дорівнює 5 через простудні захворювання.

### **6.3 Забезпечення особового складу формувань ЦЗ харчами і речами першої необхідності Великоберезовицької селищної ради**

Ефективне функціонування системи цивільного захисту в умовах децентралізації влади є одним з найважливіших завдань сьогодення. До повноважень територіальних громад віднесено забезпечення цивільного захисту на відповідній території. Управління безпекою життєдіяльності населення в регіоні - це система відносин, що направлені на організацію діяльності щодо забезпечення збереження життя та здоров'я людей на виробництві та в побуті, забезпечення безпеки життєдіяльності населення, які реалізуються через сукупність взаємопов'язаних правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, медично-профілактичних, санітарно-гігієнічних методів і засобів. З метою надання допомоги Великоберезовицької селищної ради щодо ефективної організації їх роботи з питань цивільного захисту розроблені методичні рекомендації, який містить зразки типових документів, алгоритмів дій, варіанти

рішень місцевих рад та виконавчих органів. Методичні рекомендації розраховані для використання керівним складом і фахівцями органів місцевого самоврядування, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів цивільного захисту на місцевому рівні[81].

Обсяги пропонованих запасів продуктів зображені у табл. 6.3.

Таблиця 6.3 - Обсяги пропонованих запасів продуктів  
(у розрахунку на 1000 чоловік)

№ з/п	Найменування продуктів харчування Обсяги запасів, т	Обсяги запасів, т
1	2	3
1	Хліб та хлібобулочні вироби (у перерахунку на борошно)	24,1
2	Крупа та макаронні вироби	3,3
3	Цукор та кондитерські вироби	3,24
4	Сіль	1,2
5	Чай	0,06

Джерело: [81]

Норми харчування в мирний час повинні задовольняти середні енергетичні потреби: у чоловіків та жінок віком від 20 до 39 років - 2600 ккал/добу; у чоловіків та жінок старше 39 років - зменшення значення на - 5% через кожні 10 років, а більше 60 років - на 10%; пенсіонери та діти - 1600 ккал/добу.

Забезпечення предметами першої необхідності Великоберезовицької селищної ради здійснюється на базі місцевих органів торгівлі. Забезпечення особового складу аварійно-рятувальних формувань білизною, змінним одягом та засобами особистої гігієни повинне здійснюватися через пересувні пункти речового забезпечення, які створюються у системі органів торгівлі та харчування. При виникненні надзвичайної ситуації передбачаються заходи щодо рятування та захисту запасів промислових товарів, які знаходяться на базах, складах та магазинах. Евакуйовані повинні мати з собою комплект верхнього одягу та взуття по сезону, постільну білизну, предмети першої необхідності. Загальна вага їх разом з продуктами харчування та водою не повинна перевищувати 50 кг на одну



людину. У перелік предметів першої необхідності, які постачаються для евакуйованих через торговельну мережу, входять: одяг (одяг та білизна, трикотажні вироби, головні убори, усі види панчішно-шкарпетних виробів, вовняні хустки, тканини взамін одягу); тканини (бавовняні та лляні); взуття різне; посуд, мило, миючі засоби (зубна паста, зубні щітки, предмети гігієни); галантерейні вироби (голки, гудзики, гребінки ); інші непродовольчі товари (тютюнові вироби, сірники, та інше).

Забезпечення евакуйованих Великоберезовицької селищної ради продуктами харчування у заміській зоні повинно здійснюватися через місцеву мережу продовольчих магазинів та громадського харчування сумісно з органами робочого постачання. Для забезпечення гарячим харчуванням та сухими пайками особового складу аварійнорятувальних формувань, а також ураженого населення у загонах першої медичної допомоги (ЗПД) на підприємствах торгівлі та громадського харчування незалежно від форм власності створюються мобільні формування - рухомі пункти харчування (РПХ) та рухомі пункти продовольчого забезпечення (РППЗ). Забезпечення продуктами харчування слід здійснювати за рахунок наявних поточних та спеціально створених запасів цих продуктів на базах та складах[81].

#### **6.4 Проведення методу розрахунку економічного ефекту від застосування заходів захисту населення і території досліджуваної місцевої громади від НС**

Ефект – це результат від будь-якого заходу, який найчастіше виражається грошовою сумою у вигляді чистого доходу або прибутку. При позитивному значенні він відображає економію витрат, а при негативному - збитки інвестора. У розрахунках ефективності природоохоронної діяльності існує поняття збитків потенційних, фактичних або відвернених, тобто таких, яких вдалось уникнути впровадженням досягнень НТП по запобіганню забруднення навколишнього середовища.

Впровадження інвестицій може принести принаймі чотири виду ефекту: економічний; науково-технічний; соціальний; екологічний.

Економічний ефект може бути потенційним або фактичним (реальним, комерційним), а науково-технічний, соціальний і екологічний ефекти – тільки потенційним економічним ефектом. Зниження викидів шкідливих речовин в атмосферу, воду, землю зберігає екосистему, підвищує якість життя людей, приводить до росту тривалості життя людини, зменшенню кількості хвороб і т.п. Цей ефект виявляє себе після 20 - 40 років, його неможливо виразити відразу у вигляді прибутку, або іншим показником вартості.

Економічний ефект визначається як різниця між вартісною оцінкою результатів і вартісною оцінкою сукупних витрат ресурсів на всіх етапах реалізації і за весь період інвестування або здійснення заходів. Складові економічного ефекту: прибуток від виробничо-експлуатаційної діяльності, зниження собівартості за рахунок економії матеріально-технічних ресурсів, приріст обсягу продажів, підвищення рівня використання виробничих потужностей, скорочення строків будівництва, зростання строку служби основних фондів, підвищення фондівіддачі, зростання продуктивності праці, прискорення обороту оборотних засобів, прибуток від ліцензій і від впровадження патентів і ноу-хау та ін.

Показники науково-технічного ефекту характеризують кількість впроваджених науково-технічних засобів, зростання питомої ваги прогресивних технологічних процесів та нових інформаційних технологій, підвищення коефіцієнта автоматизації та організаційного рівня виробництва і праці, кількість патентів або авторських свідоцтв, індекс цитування, підвищення конкурентоспроможності підприємства, товарів (послуг) на ринку.

Соціальний ефект пов'язаний із соціальним захистом працівників: утворення або відтворення нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості населення, підвищення заробітної плати і доходів, задоволення першочергових фізіологічних потреб людей, забезпечення безпеки життєдіяльності, підвищення

рівня задоволення соціальних і духовних потреб, підвищення кваліфікації робітників, зростання якості й тривалості життя та ін.

Екологічний ефект досягають зниженням викидів у навколишнє середовище шкідливих речовин, зменшенням відходів виробництва, утилізацією і регенерацією ТПВ і осадів стічних вод, впровадженням енергоємних виробництв, оборотних циклів використання природних ресурсів (насамперед вод), підвищенням ергономічності і покращенням екологічності вироблених товарів або послуг (шумове забруднення, вібрація, магнітне поле, радіаційний фон, хімічні речовини, що викликають алергію), зниженням штрафів за забруднення навколишнього середовища (перевищення ПДК, ПДВ та ін. лімітів).

Відношення ефекту від здійснених заходів до витрат на них називають ефективністю. Ефективність характеризує результативність будь-яких витрат. До неї відносять показники народногосподарської, бюджетної і комерційної економічної ефективності інвестицій.

Розрахунок показників народногосподарської ефективності здійснюється з урахуванням прямих, супутніх, сполучених та інших інвестиційних витрат. Прямі інвестиції являють собою вкладення, необхідні безпосередньо для реалізації інвестиційного проекту.

Супутні інвестиції – це вкладення в інші об'єкти, будівництво або реконструкція яких необхідні для нормального функціонування основного об'єкта.

Сполучені інвестиції - інвестиції в суміжні галузі народного господарства, які забезпечують основними й оборотними фондами будівництво (реконструкцію) і наступну експлуатацію об'єктів.

Показники бюджетної ефективності визначаються з урахуванням перевищення доходів відповідного бюджету над витратами.

Показники комерційної ефективності враховують фінансові наслідки реалізації інвестиційних проектів для їх безпосередніх учасників як для проекту в цілому, так і для окремих учасників. Комерційна ефективність припускає аналіз

поток реальных денег и выступает как разница между притоком и оттоком средств от инвестиционной, операционной или финансовой деятельности.

За характером результатов, которые учитываются, и затрат различают показатели экономической, финансовой, ресурсной, социальной и экологической эффективности инвестиций.

Показатели экономической эффективности учитывают в денежном измерении все виды результатов и затрат, обусловленных реализацией инвестиционного проекта. Результаты, которые учитываются, и затраты при определении показателей экономической эффективности выходят за рамки непосредственных финансовых интересов предприятий. Расчет показателей финансовой эффективности базируется только на финансовых показателях вложения инвестиций. Показатели ресурсной эффективности отражают влияние вида ресурса. Показатели социальной эффективности учитывают социальные результаты реализации проекта, показатели экологической эффективности - влияние проекта на окружающую среду (воздух, воду, землю, флору и фауну).

Зависимо от продолжительности периода учета результатов и затрат различают показатели эффективности, которые рассчитываются за расчетный период (например, годовой эффективности). Продолжительность периода, который принимается для определения показателей эффективности, зависит от различных факторов: продолжительности инвестиционного периода, срока службы объекта и технологического оборудования, степени достоверности исходной информации, требований инвесторов.

Показатели эффективности инвестиционных проектов подразделяются также зависимо от цели их использования на показатели общей (абсолютной) и сравнительной (относительной) эффективности. Показатели общей эффективности позволяют оценить экономическую целесообразность инвестиционных вложений, показатели сравнительной эффективности помогают сделать сравнение различных вариантов инвестиционных проектов и выбрать наиболее экономически рациональный. Показатели общей экономической эффективности определяют с учетом полного объема инвестиционных затрат. Показатели сравнительной экономической эффективности целесообразно рассчитывать с учетом только тех затрат, которые

змінюються по варіантах частин видатків і витрат, що забезпечує зниження трудових витрат при виборі інвестиційних проектів[82].

### **Висновки до розділу 6**

Великобerezовицька селищна рада, одним із основних завдань якої є вирішувати завдання місцевого значення. У селищній раді на період 2016 року налічувалось 14 працівників, а 2017 та 2018 роки -15 працівників. Шкідливих умов праці у громаді не передбачено та рівень травматизму дорівнює 0. Селищна рада повністю забезпечена санітарно-побутовими умовами. Коефіцієнт непрацевдатності налічує за 2016 рік – 129,3, за 2017 та 2018 роки – 160.

Стан умов праці на Великобerezовицької селищної ради цілком задовільний, оскільки селищна рада не має шкідливих умов праці. Показник тривалості захворювань за 2016, 2017 та 2018 роки дорівнює 5 через простудні захворювання.

Забезпечення особового складу аварійно-рятувальних формувань білизною, змінним одягом та засобами особистої гігієни повинне здійснюватися через пересувні пункти речового забезпечення, які створюються у системі органів торгівлі та харчування.

Економічний ефект визначається як різниця між вартісною оцінкою результатів і вартісною оцінкою сукупних витрат ресурсів на всіх етапах реалізації і за весь період інвестування або здійснення заходів. Цей ефект виявляє себе після 20 - 40 років, його неможливо виразити відразу у вигляді прибутку, або іншим показником вартості.

## РОЗДІЛ 7

### ЕКОЛОГІЯ

#### **7.1 Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрному секторі смт. Великої Березовиці**

Для кожної місцевої громади є дуже важливими трудові ресурси, від яких залежать результати діяльності і конкурентоспроможність. Людський фактор – в оптимальному поєднанні з природним і матеріально-технічним – є тією вихідною ланкою, яка формує основну рушійну силу становлення, розвитку і ефективного господарювання всіх соціально-економічних укладів у сільській місцевості[67]. Рівень розвитку сільського господарства на території селища Великої Березовиці передбачає забезпеченість ресурсами живої праці. Оскільки лише жива праця в процесі виробництва створює нову вартість, то оптимізація забезпеченості аграрних підприємств трудовими ресурсами та їх раціональне використання є одним із вирішальних факторів ефективного функціонування аграрного сектору економіки[68].

Використання трудових ресурсів у сільському господарстві на території селища Великої Березовиці має певні особливості, які визначаються специфікою аграрної сфери. Насамперед вони пов'язані з технологією і умовами виробництва, рівнем технічної оснащеності та економічною необхідністю ведення особистого селянського господарства працівниками сільськогосподарських підприємств. Тому ці особливості мають різне походження і полягають у модифікуючому впливі на характер зайнятості в аграрному виробництві, визначають його потребу в трудових ресурсах[69].

Основними шляхами підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрному секторі є:

- підвищення іміджу роботи в аграрно-промисловому комплексі;

- надання державної підтримки інноваційних розробок в області аграрно-промислового комплексу, що забезпечують підвищення продуктивності праці;
- адаптація зарубіжних методик і підходів, безпечних для людини;
- створення аграрно-промислових кластерів з наданням різного роду пільг для співробітників і малих інноваційних підприємств;
- впровадження матеріальних і нематеріальних методів стимулювання;
- надання розширеного набору пільг для співробітників аграрного сектора;
- підвищення заробітної плати і премій;
- розробка і застосування системи внутрішньогалузевих пільг;
- проведення заходів щодо підвищення якості умов праці, стимулювання професійного і кар'єрного зростання працівників;
- формування сприятливої психологічної атмосфери, надання морального заохочення співробітників підприємств сільського господарства;
- просування працівників кар'єрними сходами, формування кадрового резерву на заміщення вакантних керівних посад, впровадженні системи матеріального стимулювання праці за прогресивною шкалою за зростання продуктивності праці.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів у сільському господарстві смт. Великої Березовиці слід приділяти особливу увагу питанням підвищення якості всіх категорій працівників відповідно до професійної кваліфікації працівників, що пред'являються міжнародними стандартами. Розв'язання цієї проблеми передбачає: розробку системи класифікації працівників у сільському господарстві і на аграрному ринку праці; створення галузевої системи оцінки якості працівників, оперативне реагування на зміни у вимогах до кваліфікації працівників; формування системи внутрішньогосподарського навчання працівників з метою забезпечення єдності вимог до кваліфікації сільських працівників, що пред'являються на аграрному ринку праці[70].

## **7.2 Особливості формування і використання ресурсного потенціалу досліджуваної місцевої громади в умовах глобалізації економіки**

Ефективне і конкурентоспроможне функціонування кожного окремого сільськогосподарського підприємства є практично неможливим без якісного і економічно обґрунтованого розвитку його ресурсного потенціалу. У сучасних умовах, коли значна частина господарств знаходиться у кризовому фінансовому стані, їх важливим завданням є одержання максимальних прибутків при мінімальних витратах ресурсів. Однак, на жаль, нині значна частина підприємств все більше втрачає можливості здійснення навіть простого відтворення свого ресурсного потенціалу. Гострий дефіцит виробничих ресурсів та їх структурна розбалансованість призводять до зниження темпів економічного розвитку аграрного сектора економіки, потенційні можливості якого використовуються не повною мірою, що гальмує вирішення існуючих нині економічних, соціальних та екологічних проблем[71].

Ресурсний потенціал являє собою джерело і засіб їх відтворення, а також відіграє ключову роль у визначенні функцій, спрямованості та динаміки їх розвитку регіону[72].

Сьогодні в умовах децентралізаційних процесів формування об'єднаних територіальних громад політика їх соціально-економічної та екологічної стійкості, що забезпечується на підставі раціонального природокористування, пов'язана зі станом і характером використання природних ресурсів, що є сукупністю явищ природи, які використовуються людиною в своїй діяльності задля підтримки свого існування. Під час своєї господарської діяльності людина незмінно використовує різні природні ресурси. Тому об'єктивна і точна оцінка природних ресурсів та їх визначення є вкрай необхідною процедурою, від проведення якої може залежати весь розвиток території та суб'єктів діяльності, які тут розташовані. Природно-ресурсний потенціал належить до найважливіших чинників економічного розвитку як регіонів, так і країни загалом. Від стану і забезпеченості природними ресурсами напряму залежать і масштаби розвитку, розміщення продуктивних сил, насамперед ресурсомістких виробництв. У



сучасних умовах зростає значення раціонального використання природно-ресурсного потенціалу, що дозволяє знизити матеріаломісткість продукції, забезпечити зростання продуктивності праці і підвищити ефективність діяльності економіки на будь-якому рівні[80]. Людський капітал Тернопільського регіону формується і використовується під впливом множини чинників. Для ефективного управління цим процесом велике значення має наукова класифікація цих чинників за різними ознаками, зокрема, за фазами відтворення — чинники формування і чинники використання людського капіталу регіону; за характером впливу в процесі відтворення — інтенсивні, що збільшують людський капітал шляхом мобілізації внутрішніх резервів системи, тобто якісних параметрів, і екстенсивні, що збільшують людський капітал за рахунок збільшення кількісних параметрів; за рівнем впливу — макро-, мезо-, мікроекономічні й особистісні; за характером впливу — прямі і непрямі; за результатами впливу — позитивні і негативні[72].

Для забезпечення узагальненої оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу будь-якого підприємства чи місцевої громади показники ефекту від його діяльності (вартість валової, товарної і чистої продукції, прибутку) доцільно ділити на загальну величину його ресурсного потенціалу. Проблема ефективного використання ресурсного потенціалу в сільськогосподарських формуваннях агропромислового комплексу в умовах реформування власності та формування ринкових відносин є однією з головних, і від її вирішення залежить не тільки величина фінансових результатів, але й конкурентоздатність продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках[73]. Для вирішення проблеми підвищення ефективності використання ресурсів аграрних формувань потрібні розробки системного соціально-економічного підходу до всебічного опрацювання кожного окремого спектру питань збалансованого формування ресурсного потенціалу та його віддачі [74].

Теоретичне осмислення сутності ресурсів як основи економічного розвитку, виявлення їхніх джерел, розробка шляхів, форм і методів їхнього використання дозволяють сформулювати принципи активізації економічної політики по інтенсифікації економічних процесів. В умовах складностей розвитку української

економіки визначення ресурсних можливостей та ефективність його використання повинні стати пріоритетними напрямками стратегії будь-якого сільськогосподарського підприємства на території смт. Великої Березовиці. Тенденція залежності економічного росту від стану потенціалу очевидна, що завжди відзначалася творцями теорії економічного росту, підтверджується практикою господарювання.

### **Висновки до розділу 7**

Отже, для підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрному секторі смт. Великої Березовиці потрібно звернути увагу, перш за все, на якість категорій усіх працівників, на умови їхньої праці, оплату праці, технічне забезпечення тощо. Оскільки, трудові ресурси – це ефективне функціонування аграрного сектору економіки.

В умовах складностей розвитку української економіки визначення ресурсних формувань та ефективність його використання повинні стати пріоритетними напрямками стратегії будь-якого сільськогосподарського підприємства на території смт. Великої Березовиці.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегія потрібна усім: від особистості до великого підприємства тощо. Стратегія розвитку територіальної громади - чітка мета, цілі розвитку та необхідні засоби для досягнення цих цілей. Також, важливим є характеристика етапів розроблення стратегії розвитку, де одним із кроків є здійснення SWOT-аналізу місцевої громади та ознайомлення із зарубіжним досвідом формування стратегії місцевої громади. Наприклад, досвід США, Великої Британії, Німеччини та багато інших.

Великобerezовицька селищна рада — адміністративно-територіальна одиниця та орган місцевого самоврядування в Тернопільському районі Тернопільської області. Населення селища стрімко зростає з кожним роком. Є чотири діючих промислових підприємства та два сільськогосподарських підприємства, які наповнюють бюджет селища. Має на своїй території оновлений стадіон, де можна буде проводити різні заходи, та амбулаторію, яку відкрили ближче до центра селища, для того, аби мешканці мали змогу швидше добратись до медичного пункту. Селищна рада керується регламентом. Виплати селищній раді надходять кожного року в малій кількості, цих коштів замало аби розвивати селище. SWOT – аналіз селища показав, що зважаючи на сильні і слабкі сторони, можливості та загрози, селище маленькими кроками, але прогресує та готове для розвитку підприємництва, збагачення селищного бюджету та ініціативний молодих людей.

Стратегічне планування повинне базуватись на принципах стратегічного планування сталого розвитку територій та деяких спеціально призначених принципів. Лише так ми зможемо говорити про ефективне планування і використання такого інструменту як стратегія в житті громади. Реалізація проекту будівництва загальноосвітньої школи створить робочі місця, сприятиме духовному розвитку дітей, покращить загальний рівень соціально-культурного розвитку селища. Проведення на території смт. Великій Березовиці фестивалю

допоможе громаді вирішити нагальні питання, такі як освітлення головної дороги, та саму дорогу, а також наповнити бюджет селища та об'єднати громадян. А найголовніше дозволить дітям та молоді розвиватись у технічній творчості та відкривати для себе нові можливості чи хобі.

Становище Тернопільської області за останні роки прогресує, проте дуже малими кроками. Щодо 2016 року, то він виявився для Тернопільської області більш виграшним по населенні (1060,7 тис. осіб), 2017 рік був більш плідним у сільськогосподарській сфері, індекс становив 106.6%. У 2018 році заробітна плата сягнула 5953 грн., що стало прогресом у порівнянні з іншими роками. А обсяг реалізованої продукції був більшим у 2017 році і становив 17162.6 млн. грн. Нормативно-правове забезпечення діяльності селищної ради базується на таких основних законах: «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та інших.

Необхідність впровадження принципів для стратегії розвитку Великоберезовицької селищної ради полягає у поєднанні принципів стратегічного управління та принципів сталого територіального розвитку. Від цього залежить успіх розвитку стратегії розвитку громади та багато інших факторів. Доцільністю реалізації проекту будівництва загальноосвітньої школи у смт. Велика Березовиця є те, що ми зможемо надати можливість селищу створити належні умови для здобуття освіти, виховання дітей шкільного віку, всебічно розвиваючи людину як особистість, створити школу, яка буде сучасною та комфортною для дітей, отримати незалежність від ДНЗ м. Тернополя, а також наповнити селищний бюджет. Проведення такого заходу як фестиваль на території смт. Велика Березовиця дає можливість у вирішенні багатьох проблем. Зокрема, фінансування селища, створення позитивного іміджу, перейняття досвіду від інших областей країн тощо, дасть змогу дітям та молоді розвиватись творчо, інтелектуально, морально та духовно. А також розвине у селищі туристичну сферу, яка дозволить відкрити наше селище для інвесторів з інших позитивних сторін.

Великоберезовицька селищна рада, одним із основних завдань якої є вирішувати завдання місцевого значення. У селищній раді на період 2016 року

налічувалось 14 працівників, а 2017 та 2018 роки - 15 працівників. Шкідливих умов праці у громаді не передбачено та рівень травматизму дорівнює 0. Селищна рада повністю забезпечена санітарно-побутовими умовами. Коефіцієнт непрацездатності налічує за 2016 рік – 129,3, за 2017 та 2018 роки – 160. Стан умов праці на Великоберезовицької селищної ради цілком задовільний. Показник тривалості захворювань за 2016, 2017 та 2018 роки дорівнює 5 через простудні захворювання.

Постачання особового складу речами першої необхідності має реалізовуватись через спеціальні пункти речового забезпечення, які є пересувними і створюються у системі органів торгівлі й харчування. Економічний ефект визначається як різниця між вартісною оцінкою результатів і вартісною оцінкою сукупних витрат ресурсів на всіх етапах реалізації і за весь період інвестування або здійснення заходів. Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрному секторі смт. Великої Березовиці потрібно звернути увагу, перш за все, на якість категорій усіх працівників, на умови їхньої праці, оплату праці, технічне забезпечення тощо. Оскільки, трудові ресурси – це ефективне функціонування аграрного сектору економіки.

В умовах складностей розвитку української економіки визначення ресурсних формувань та ефективність його використання повинні стати пріоритетними напрямками стратегії будь-якого сільськогосподарського підприємства на території смт. Великої Березовиці.

**БІБЛІОГРАФІЯ**

1. Стратегічне управління. Сутність стратегії. Бібліотека економіста. 2005. – URL: <https://library.if.ua/book/101/6917.html>
2. Шершньова З. Є. Сутність стратегії. Буковинська бібліотека. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп., К.: КНЕУ, 2004., С. 699. – URL: <https://buklib.net/books/25859/>
3. Стратегія і стратегічні рішення. Стратегічний менеджмент. Підручники для студентів онлайн. 2019. URL: [https://stud.com.ua/18648/menedzhment/strategiya\\_strategichni\\_rishennya](https://stud.com.ua/18648/menedzhment/strategiya_strategichni_rishennya)
4. Бриль М. Стратегія - основа становлення та розвитку ОТГ. Місьцеве самоврядування. 2018. №5. С.8 . URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html>
5. Стельмах О. Стратегія розвитку громади – бути чи не бути. Інтернет - видання Чернігівщина: події і коментарі. 2018. URL: <http://m.pik.cn.ua/39307/strategiya-rozvitku-gromadi-buti-chi-ne-buti/>
6. Звонарьова О. Стратегія розвитку громади – не просто документ з цифрами, це визначення майбутнього, до якого прагне громада. Децентралізація. 2019. – URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10947>
7. Bryson J. M., Alston F. K. Creating and Implementation Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations./ J. M. Bryson, F. K. Alston - San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996. - 117 p.
8. Charm M., Pacquin M. Strategic Planning in Government Administration: A Comparison Between Ottawa and Quebec. - Ottawa: Canadian Center for Management Development, 1993. - 40 p.
9. Райт Г. Економічний розвиток місцевих самоврядувань./ Г. Райт -К.:ІДУС, 1994.-56 с.
10. Великоберезовицька селищна рада. Стаття. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Великоберезовицька\\_селищна\\_рада](https://uk.wikipedia.org/wiki/Великоберезовицька_селищна_рада)

11. Тернопільська районна державна адміністрація. Історія сіл району. – URL: <http://oda.te.gov.ua/ternopilska/ua/5821.htm>
12. Велика Березовиця. Стаття. URL:[http://wikiinfo.mdpu.org.ua/index.php?title=Велика\\_Березовиця#.D0.9D.D0.B0.D1.81.D0.B5.D0.BB.D0.B5.D0.BD.D0.BD.D1.8F](http://wikiinfo.mdpu.org.ua/index.php?title=Велика_Березовиця#.D0.9D.D0.B0.D1.81.D0.B5.D0.BB.D0.B5.D0.BD.D0.BD.D1.8F)
13. Баланс(про фінансовий звіт). Бухгалтерський інтерактив. – URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/9043/15040>
14. Сайт Велика Березовиця. URL:[https://mistaua.com/Україна/Тернопільська\\_область/Тернопільський\\_район/Велика\\_Березовиця](https://mistaua.com/Україна/Тернопільська_область/Тернопільський_район/Велика_Березовиця)
15. Оцінка середовища підприємства в цілому. SWOT - аналіз. Буковинська бібліотека. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп., К.: КНЕУ, 2004., С. 699. – URL: <https://buklib.net/books/23507/>
16. О.І. Замора, Л.В. Ярема – Проблеми та перспективи розвитку соціально-економічної сфери регіону. Агросвіт. 2017. №6. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/6\\_2017/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/6_2017/4.pdf)
17. Нова амбулаторія. Хата. Обласний рекламно-інформаційний часопис. – URL: <https://hata.te.ua/2018/09/28/u-velykii-berezovytsi-nova-ambulatoriia/>
18. Тернопільська вища духовна семінарія. YOU Control– URL:[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/21157036/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21157036/)
19. О. Берданова, В. Вакуленко. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник /Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.–URL: [http://despro.org.ua/media/articles/04\\_book\\_berdanova\\_vakulenko\\_ctrateg\\_chne\\_planuvann.pdf](http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf)
20. Шершньова З. Є. Стратегічне управління — сучасний варіант реалізації цільового підходу. Буковинська бібліотека. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп., К.: КНЕУ, 2004., 699 с. - URL: <https://buklib.net/books/24968/>
21. Васильченко Г.В., Парасюк І.Л. Про сучасні стратегії розвитку міст. Посібник/Планування розвитку територіальних громад . URL:<http://www.khmelnysky.com/pdf/1%20ПГ.pdf>

22. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. Підтримка політики регіонального розвитку в Україні - URL: [https://surdp.eu/uploads/files/SP\\_OTG\\_Methodology\\_UA.pdf](https://surdp.eu/uploads/files/SP_OTG_Methodology_UA.pdf)
23. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І.В., Куйбіда В.С., Ткачук А.Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади. Навчальний посібник. Київ. 2017. URL: [http://www.slgcoe.org.ua/wpcontent/uploads/2018/11/04\\_Strateg\\_Plan-PRN-5.pdf](http://www.slgcoe.org.ua/wpcontent/uploads/2018/11/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf)
24. Карий О.І. Стратегічний план розвитку міста: потреба в розробленні та реалізації : теза видавництва Львівської політехніки, м. Львів, 2010 р. С. 310-315.
25. Фестивалі і бренди міст як інструмент розвитку Сумської області. Державні сайти України. Децентралізація дає можливості. 2018. 1 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/9354>
26. Програма соціально-економічного розвитку Вишевицької сільської ради на 2019 рік. Вишевицька об'єднана територіальна громада. 2019. URL: <http://vyshevyska-gromada.gov.ua/programa-socialno-ekonomichnogo-rozvitku-vishevickoi-silskoi-radi-na-2019-rik-1562784035/>
27. Про культуру : Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17>
28. Економіка фестивалів: заробітки організаторів та користь державі. Громадське Телебачення.2019. URL: <https://hromadske.ua/posts/ekonomika-festyvaliv>
29. У Великій Березовиці збудують нову школу. TeNews.2019. URL: <https://www.tenews.org.ua/post/view/1542181409-u-velikiy-berezovici-zbuduyut-novu-shkolu>
30. Реєстраційна картка програми і проекту. 2018. URL:<http://dfrr.minregion.gov.ua/Project-annotation-full?PROJT=15081>
31. Як в Ольшанській тергромаді відзначали фестиваль повітряних зміїв. Укрінформ.2018. URL:<https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2704695-ak-v-olsanskij-tergromadi-vidznacali-festival-povitranih-zmiiiv.html>
32. Корнілова Н.В., Корнілова В.В. Гастрономічні фестивалі в Україні як фактор розвитку гастрономічного туризму. Агросвіт. № 20., м. Київ, 2018. С. 21- 26.



33. Шведа Н., Надія Т. Стратегія публічної організації: поняття та особливості формування [Електронний ресурс] / Наталія Шведа, Надія Татарин // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2019. — Вип. 1 (20). — С. 131-140. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19snmtof.pdf>
34. Стратегія – як генеральний план розвитку бізнесу. Studfiles. М. Луцьк, 2015. URL: <https://studfiles.net/preview/5285082/page:3/>
35. Стратегічне планування в організації. Навчальні матеріали онлайн. 2019. URL:[https://pidruchniki.com/85092/menedzhment/strategichne\\_planuvannya\\_organizatsiyi](https://pidruchniki.com/85092/menedzhment/strategichne_planuvannya_organizatsiyi)
36. Стратегія розвитку громади - бути чи не бути. Чернігівський центр розвитку місцевого самоврядування. м. Чернігів, 2018. URL:<http://lgdc.org.ua/branch/24/strategiya-rozvytku-gromady-buty-chy-ne-buty>
37. SWOT-аналіз. 5 Головних правил, яких варто дотримуватися. About Marketing. 2019. URL: <https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/swot-analiz-5-holovnykh-pravyi/>
38. Мамедов С.А. огли. Зарубіжний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави. Державне управління: удосконалення та розвиток. Електронний журнал. № 12, 2014. 1 с.
39. Сутність стратегії підприємства. Хелпикс. Орг. 2019. 1 с. URL:<https://helpiks.org/7-59978.html>
40. Паспорт Великоберезовицької селищної ради. Тернопільська районна державна адміністрація. URL: <http://oda.te.gov.ua/ternopilaska/ua/11270.htm>
41. Спецфонд бюджету: коротко про головне. Ціна держави. м. Київ, 2019. URL:<http://cost.ua/news/690-special-fund>
42. Поясність відмінності між загальним і спеціальним фондом державного бюджету. Студопедія. 2019. 64 с. URL:<https://studopedia.org/6-130195.html>
43. URL: <http://www.kitefest.info>
44. Про захист персональних даних : Закон України від 1 червня, 2010 № 2297-VI. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17/stru>

45. Що таке сталий розвиток. United nations Ukraine. URL: <http://www.un.org.ua/en/45-temp/1484-2012-06-11-14-41-36>
46. Дробот І. О. Гарантування місцевого самоврядування: теоретико-методологічний аспект: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2006. 287 с.
47. Куц Ю. О. Проблемне поле державного управління: концептуальна демаркація // Публічне управління: теорія та практика. 2011. № 1. С. 3–10.
48. Куц Ю. О., Решевець О. В. Територіальна громада: управління розвитком: монографія / за заг. ред. Ю. О. Куца. Харків: Константа, 2013. 540 с.
49. Молодожен Ю. Б. Самодостатність територіальних громад: системний підхід: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2010. 370 с.
50. Наконечний В. В. Управління містом: теоретико-методологічний вимір: монографія. Харків: Цифр. друкарня № 1, 2012. 263 с.
51. План законодавчого забезпечення реформ в Україні: Постанова Верховної Ради України від 4 черв. 2015 р. № 509-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/>
52. Методичні рекомендації для врахування цілей сталого розвитку в стратегіях розвитку територіальних громад. - «Інтеграція положень Конвенцій Ріо у національну політику України», 2017. 60 с. URL: [https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/DG/UNDP\\_MetRecommendation\\_v03.pdf](https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/DG/UNDP_MetRecommendation_v03.pdf)
53. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо зарахування окремих адміністративних зборів до місцевих бюджетів: Закон України від 8 верес. 2016 р. № 1509-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1509-19>.
54. Стратегічне управління. UBooks. URL: <http://ubooks.com.ua/books/000251/inx17.php>
55. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо добровільного приєднання територіальних громад: Закон України від 9 лют. 2017 р. № 1851-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1851-19>.
56. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей добровільного об'єднання територіальних громад, розташованих на територіях суміжних районів: Закон України від 14 берез. 2017 р. № 1923-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1923-viii>.

57. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 888-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/888-19>.
58. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо статусу старости села, селища: Закон України від 9 лют. 2017 р. № 1848-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1848-19>.
59. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лют. 2015 р. № 157-VIII (із змінами). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
60. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лют. 2015 р. № 156-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.
61. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 черв. 2014 р. № 1508-VII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.
62. Серьогін С. М., Гончарук Н. Т. Теоретичні засади та основні напрямки реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні // *Аспекти публічного права*. 2015. № 4. С. 111–120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2015\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_4_16).
63. Територіальна громада: заневість, дієвість: монографія / Ю. О. Куц, В. М. Січенко, В. В. Мамонова, С. В. Газарян; за завг. ред. Ю. О. Куца. Харків: Віровець АП.; Апостроф, 2011. 340 с.
64. Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування. Київ: НІСД, 2016. 61 с.
65. Берданова О. В., Вакуленко В. М. Стратегічне планування регіонального розвитку: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2007. 96 с.
66. Статистичний збірник. Головне управління статистики у Тернопільській області. 2019. URL: [http://www.te.ukrstat.gov.ua/arxiv\\_katalog\\_ks.html](http://www.te.ukrstat.gov.ua/arxiv_katalog_ks.html)
67. Покровська О.В. Трудові ресурси підприємства і шляхи підвищення ефективності їх використання у сільському господарстві. м. Вінниця. С. 47-52. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/2819.pdf>

68. Мазана Т.В., Ткаченко В.П. Трудові ресурси сільського господарства та ефективність їх використання в ринкових умовах. Ефективна економіка. Електронний журнал. № 12, м. Дніпро, 2011
69. Трудові ресурси сільського господарства, склад і класифікація трудових ресурсів. Учебные материалы. URL:<https://works.doklad.ru/view/KrMhnPdhXFc.html>
70. Ткачук. В.А., Костюк Т.О. Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрному секторі економіки України. Агросвіт. №12, 2019. С. 10-14.
71. Шобанін В.С., Червен І.І., Шобаніна О.В., Карєба М.І. Зміцнення та ефективне використання ресурсного потенціалу К сільськогосподарських підприємств: монографія. – / Шобанін В.С., Червен І.І., Шобаніна О.В., Карєба М.І.; За ред. чл.-кор. НААН України, проф. В.С. Шобаніна та д.е.н., проф. І.І. Червена – Миколаїв, МДАУ, 2010. – 205 с.
72. Ресурсний потенціал регіону: навч.посіб./Орлатий М.К. та ін. Київ: НАДУ при Президентові України, 2014. 6 с.
73. Лейбович А.В. Формування та оцінка ресурсного потенціалу Запорізького регіону. Економічна наука. № 10, м. Запоріжжя, 2018. С. 60-67.
74. Іванюта В.Ф. Методологічне забезпечення розвитку аграрного виробництва регіону: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економ. наук: спец.08.00.05 "Розвиток прод. сил і регіон. економіка"/ В.Ф. Іванюта. — К., 2009. — 40 с.
75. Міжнародний фестиваль повітряних зміїв «Tryhutti International Kite Festival». Положення. № 1 , 10 січня , м. Миколаїв, 2019.URL:<http://www.kitefest.info/competition>
76. Стратегічний план розвитку Великомихайлівської громади. Великомихайлівська об'єднана територіальна громада.2017.URL:<http://vms-rada.gov.ua/plan-rozvitku>
77. Основи охорони праці: аналіз і оцінка стану охорони праці. Бібліотека економіста. 2003.URL:<https://library.if.ua/book/86/6083.html>

78. Шудренко І. В. Охорона праці в галузі : навч. посіб. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. 136 с.
79. Про охорону праці: Закон України, від 14.10.1992 за № 2695-ХІІ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
80. Попадинець Н.М, Патицька Х.О. Сучасні проблеми використання природно-ресурсного потенціалу територіальних громад в Україні в умовах децентралізації. Територіальний розвиток та регіональна економіка. №3, м. Львів, 2019. 137 с. URL:[http://ird.gov.ua/sep/sep20193\(137\)/sep20193\(137\)\\_003\\_PopadynetsNM,PatytskaKHO,LeshchukhIV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20193(137)/sep20193(137)_003_PopadynetsNM,PatytskaKHO,LeshchukhIV.pdf)
81. Методичні рекомендації з реалізації основних заходів цивільного захисту в умовах реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Сумській області. /С.М. Кочеров та ін.; за заг. ред. С.В. Лукашенко: НМЦ ЦЗ та БЖД Сумської області, 2017. – 92 с.
82. Економічний ефект від застосування заходів захисту населення і територій від НС та його розрахунок. Студопедія. 21 с.URL:[https://studopedia.su/13\\_48541\\_ekonomichniy-efekt-vid-zastosuvannya-zahodiv-zahistu-naselennya-i-teritoriy-vid-ns-ta-yogo-rozrahunok.html](https://studopedia.su/13_48541_ekonomichniy-efekt-vid-zastosuvannya-zahodiv-zahistu-naselennya-i-teritoriy-vid-ns-ta-yogo-rozrahunok.html)
83. Методичні рекомендації до виконання та захисту магістерської роботи спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Тернопіль: ТНТУ, 2019. – 53 с.
84. Татарин Н. Проблеми місцевого самоврядування та способи їх вирішення / Татарин Н., Шведа Н. // Матеріали І міжрегіональної науково-практичної конференції «Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні», 21 травня 2019 року. — Т. : ТНТУ, 2019. — С. 48–49. — (Міське самоврядування та територіальна організація влади: проблеми і перспективи).

# ДОДАТКИ

Таблиця А – Баланс та відхилення у ньому станом на 1 січня 2017 року

<b>АКТИВ</b>	<b>На початок звітнього року</b>	<b>На кінець звітнього року</b>	<b>Абсолютне відхилення, грн.</b>
1	2	3	4
<i>1. Необоротні активи</i>			
<i>Основні засоби:</i>			
Балансова(залишкова вартість)	97606117.29	101768005.82	4161888.53
Первісна (переоцінена) вартість	97606117.29	101768005.82	4161888.53
<i>Інші необоротні матеріальні активи</i>			
Балансова(залишкова вартість)	160494.80	228331.28	67836.48
Первісна (переоцінена) вартість	160494.80	228331.28	67836.48
<i>2. Оборотні активи</i>			
Матеріали і продукти харчування	37295.64	91152.70	53857.06
Дебіторська заборгованість		5031.37	5031.37
Розрахунки з постачальниками, підрядниками за товари, роботи й послуги		5031.37	5031.37
Інші гроші	9.30		
Грошові документи	9.30		
<i>Баланс</i>	97803917.03	102092521.17	4288604.14
<b>ПАСИВ</b>	<b>На початок звітнього року</b>	<b>На кінець звітнього року</b>	<b>Абсолютне відхилення, грн.</b>
1	2	3	4
<i>1. Власний капітал</i>	97766612.09	101996337.10	4229725.01
<i>Фонд у необоротних активах</i>			
Результат виконання кошторису за загальним фондом	9.30	58888.43	58879.13
Результат виконання кошторису за спеціальним фондом	37295.64	37295.64	0
<i>Баланс</i>	97803917.03	102092521.17	4288604.14

Таблиця Б – Звіт про надходження та використання коштів загального фонду за 2016 рік

Показники	Затверджено за звітний рік	Затверджено за звітний (період)рік	Надійшло коштів за звітний (період) рік	Касові за звітний (період) рік	Фактичні за звітний (період) рік
1	2	3	4	5	6
<i>Видатки на надання кредитів - усього</i>	2461890.00	2461890.00	1922369.47	1922369.47	1863490.34
<i>У тому числі: Поточні видатки</i>	2461890.00		1922369.47	1922369.47	
<i>Оплата праці і нарахування на з/п</i>	1002800.00		987915.18	987915.18	987915.18
Оплата праці	808500.00	808500.00	808500.00	808500.00	808500.00
Заробітна плата	808500.00		808500.00	808500.00	808500.00
Нарахування на оплату праці	194300.00	194300.00	179449.99	179449.99	179449.99
<i>Використання товарів та послуг</i>	1391090.00		877583.32	877583.32	818704.19
Предмети та ін.	295060.00		273664.28	273664.28	214785.15
Оплата послуг(крім комунальних)	682130.00		442436.65	442436.65	442436.65
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	142200.00	142200.00	114656.62	114656.62	114656.62
Оплата водопостачання та водовідведення	1200.00		760.94	760.94	760.94
Оплата електроенергії	95000.00		72041.02	72041.02	72041.02



Оплата природного газу	46000.00		41854.66	41854.66	41854.66
Дослідження і розробки, окремі заходи по реалізації державних(регіональних) програм	271700.00		46825.77	46825.77	46825.77
Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних п.	246700.00	246700.00	22485.77	22485.77	22485.77
	25000.00	25000.00	24340.00	24340.00	24340.00
<i>Соціальне забезпечення</i>	67000.00	67000.00	56870.97	56870.97	56870.97
Інші виплати населенню	67000.00		56870.97	56870.97	56870.97
Інші поточні видатки	1000.00				
<i>Зовнішнє кредитування</i>					
Інші видатки		978190.00			

Таблиця В – Баланс та відхилення у ньому станом на 1 січня 2018 року

<b>АКТИВ</b>	<b>На початок звітного року</b>	<b>На кінець звітного року</b>	<b>Абсолютне відхилення, грн.</b>
1	2	3	4
<i>1. Необоротні активи</i>			
<i>Основні засоби:</i>	18811889	23985748	5173859
Первісна вартість	101996337	10160251	-91836086
Знос	83184448	85174503	1990055
Запаси	91153	74018	-17135
<i>Усього за розділом 1</i>	18903042	24059766	5156724
<i>2. Оборотні активи</i>			
<i>Поточна дебіторська заборгованість</i>			
За розрахунками за товари, роботи, послуги		667129	667129
<i>Усього за розділом 2</i>		667129	667129
3. Витрати майбутніх періодів	5031	5605	574
<i>Баланс</i>	18908073	24732500	5824427
<b>ПАСИВ</b>	<b>На початок звітного року</b>	<b>На кінець звітного року</b>	<b>Абсолютне відхилення, грн.</b>
1	2	3	4
<i>1. Власний капітал та фінансовий результат</i>			90348362
Внесений капітал	18811889	109160251	-84523935
Фінансовий капітал	96184	- 84427751	5824427
<i>Усього за розділом 1</i>	18908073	24732500	5824427
<i>Баланс</i>	18908073	24732500	90348362

Таблиця Г – Звіт надходження та використання коштів загального фонду за  
2017 рік

Показники	Затверджено за звітний рік	Затверджено за звітний (період)рік	Надійшло коштів за звітний (період) рік	Касові за звітний (період) рік
1	2	3	4	5
<i>Видатки та надання кредитів – усього</i>	4842000.00	4842000.00	4588934.65	4588934.65
<i>У тому числі: поточні видатки</i>	4842000.00		4588934.65	4588934.65
<i>Оплата праці і нарахування на з/п</i>	1545000.00		1532597.32	1532597.32
Оплата праці	1256000.00	1256000.00	1255772.46	1255772.46
Заробітна плата	1256000.00		1255772.46	1255772.46
Нарахування на оплату праці	289000.00	289000.00	276824.86	276824.86
<i>Використання товарів та послуг</i>	2977000.00		2795159.62	2795159.62
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	203400.00		167781.29	167781.29
Оплата послуг(крім комунальних)	2113500.00		2055721.74	2055721.74
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	202000.00	202000.00	184235.58	184235.58
Оплата водопостачання та водовідведення	2000.00		990.88	990.88
Оплата електроенергії	141000.00		134255.63	134255.63
Оплата природного газу	59000.00		48089.07	48089.07
Дослідження і розробки, окремі заходи по реалізації державних програм	458100.00		387421.01	387421.01
Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних(регіональних) програм	325000.00	325000.00	260331.01	260331.01
Окремі заходи по реалізації державних(регіональних) програм, по віднесені до заходів розвитку	133100.00	133100.00	127090.00	127090.00
<i>Соціальне забезпечення</i>	300000.00	300000.00	258000.00	258000.00
Інші виплати населенню	300000.00		258000.00	258000.00
Інші поточні видатки	20000.00		3177.71	3177.71
<i>Зовнішнє кредитування</i>				
Інші видатки		2336900.00		

Таблиця Д – Баланс та відхилення у ньому станом на 1 січня 2019 року

<b>АКТИВ</b>	<b>На початок звітнього року</b>	<b>На кінець звітнього року</b>	<b>Абсолютне відхилення, грн.</b>
1	2	3	4
<i>1. Необоротні активи</i>			
<i>Основні засоби:</i>	23985748	27876212	3890464
Первісна вартість	109160251	115225892	6065641
Знос	851745503	87349680	-764395823
Запаси	74018	87878	13860
<i>Усього за розділом 1</i>	24059766	27964090	3904324
<i>2. Фінансові активи</i>			
Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:		99960	99960
Акції та інші форми участі в капіталі		99960	99960
Поточна дебіторська заборгованість			
За розрахунками за товари, роботи, послуги	667129		-667129
<i>Усього за розділом 2</i>	667129	101490	-565639
3. Витрати майбутніх періодів	5031	8823	3792
<b>Баланс</b>	2732500	28074403	25341903
<b>ПАСИВ</b>	<b>На початок звітнього року</b>	<b>На кінець звітнього року</b>	<b>Абсолютне відхилення, грн.</b>
1	2	3	4
<i>1. Власний капітал та фінансовий результат</i>			
Внесений капітал	109160251	112771807	3611556
Капітал у дооцінках		2454085	2454085
Фінансовий р.	-84427751	-87252979	-2825228

## Продовження додатку Д

Капітал у підприємствах		99960	99960
<i>Усього за розділом 1</i>	24732500	28072873	3340373
<i>2. Зобов'язання</i>			
Поточні зобов'язання			0
За платежами до бюджету		298	298
За розрахунками з оплати праці		1232	1232
<i>Усього за розділом 2</i>		1530	1530
<i>Баланс</i>	24732500	28074403	3341903

Таблиця Е – Звіт надходження та використання коштів загального фонду за  
2018 рік

Показники	Затверджено за звітний рік	Затверджено за звітний (період)рік	Надійшло коштів за звітний (період) рік	Касові за звітний (період) рік
1	2	3	4	5
<i>Видатки та надання кредитів – усього</i>	4576600.00	4576600.00	7775957.73	7775957.73
<i>У тому числі: поточні видатки</i>	4576600.00		5564080.96	5564080.96
<i>Оплата праці і нарахування на з/п</i>	2378900.00		2377918.39	2377918.39
Оплата праці	1949100.00	1949100.00	1948142.28	1948142.28
Заробітна плата	1949100.00		1948142.28	1948142.28
Нарахування на оплату праці	429800.00	429800.00	429776.11	429776.11
Використання товарів та послуг	1842700.00		1753652.69	1753652.69
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	117200.00		105672.71	105672.71
Оплата послуг(крім комунальних)	1278000.00		1232887.51	1232887.51
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	231500.00	231500.00	216772.25	216772.25
Оплата водопостачання та водовідведення	2000.00		1663.32	1663.32
Оплата електроенергії	157500.00		156372.22	156372.22
Оплата природного газу	72000.00		58736.71	58736.71
Дослідження і розробки, окремі заходи по реалізації державних(регіональних) програм	216000.00		198320.22	198320.22
Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних(регіональних) програм	86000.00	86000.00	75150.22	75150.22
Окремі заходи по реалізації державних(регіональних) програм, по віднесені до заходів розвитку	130000.00	130000.00	123170.00	123170.00
Поточні трансфери			1124549.60	1124549.60
П/т органам державного			1124549.60	1124549.60

управління інших рівнів				
Соціальне забезпечення	305000.00	305000.00	300200.00	300200.00
Інші виплати населенню	305000.00		300200.00	300200.00
Інші поточні видатки	50000.00		7760.28	7760.28
Капітальні видатки/трансфери			2211876.77	2211876.77
<i>Зовнішнє кредитування</i>				
Інші видатки		1445200.00		