

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
НА ТЕМУ**

**“ Розробка стратегії розвитку об’єднаної територіальної громади, на
прикладі Колодненської ОТГ ”
(Тернопільська обл., Збаразький р-н, с.Колодне, вул.Морозенка,1)**

ВИКОНАВ: СТ.ГР.БАМЗ-62

ТАБАКА Б.В.

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:

К.Е.Н., ДОЦ. ЗЯЙЛИК М.Ф.

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

АНОТАЦІЯ

Табака Б. В. Розробка стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади, на прикладі Колодненської ОТГ [Рукопис]: кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 8.03060101 / Табака Богдан Володимирович; ТНТУ. – Тернопіль: [б. в.], 2020. – 85 с.

Кваліфікаційна робота магістра: 85 с., 12 рис., 13 табл., 3 додатки, 77 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – стратегії розвитку Колодненської ОТГ.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад реалізації стратегії розвитку Колодненської ОТГ.

Методи дослідження – загальнонаукові методи, наукового пізнання, аналіз і синтез, ситуаційний аналіз, комплексні дослідження, економіко-статистичні, математичні, кількісного аналізу й експертних оцінок, порівняння, групування, графічний, табличний.

Розроблено проєктні рішення впровадження стратегії розвитку Колодненської ОТГ, обґрунтування цільової програми “Дітям Тернопільщини – якісне харчування”, впровадження посади менеджера зі стратегічного планування, підвищення рівня якості послуг закладів охорони здоров'я досліджуваної громади в умовах адаптивного карантину (пандемії).

Результати дослідження будуть впроваджені у діяльності Колодненської ОТГ.

Ключові слова: об'єднана територіальна громада, стратегія, стратегічні пріоритети, SWOT-аналіз, цільова програма, стратегічне планування.

ABSTRACTS

Tabaka B. V. Development of strategy the development of united territorial community, on the example of Kolodne united territorial community [Manuscript]: complex diploma work for obtaining a master's degree in the specialty 8.03060101 / Tabaka Bohdan Volodymyrovych; TNTU. – Ternopil: [b. v.], 2020. – 85 p.

Master's thesis: 85 pp., 12 figures, 13 tables, 3 appendices, 77 literary sources.

The Object of Investigation – is the study of the development strategy of Kolodne united territorial community.

The Aim of the Work is to study the theoretical and practical principles of implementing the development strategy of Kolodne united territorial community.

Research methods – general scientific methods, scientific knowledge, analysis and synthesis, situational analysis, complex research, economic and statistical, mathematical, quantitative analysis and expert assessments, comparison, grouping, graphical, tabular.

Project solutions for the implementation of development strategy of Kolodne united territorial community, substantiation of the target program “Children of Ternopil region – quality nutrition”, introduction the position of strategic planning manager, improving the quality of services health facilities in the studied community in adaptive quarantine (pandemic).

The results were implemented in the activities of Kolodne united territorial community.

Key words: united territorial community, strategy, strategic priorities, SWOT-analysis, target program, strategic planning

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	
1.1 Реформування місцевого самоврядування як вектор зміцнення стратегічних імперативів	10
1.2 Сутнісно-змістовна характеристика стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад	15
1.3 Проекти реалізації стратегічних пріоритетів об'єднаних територіальних громад	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ У СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВАХ	
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика Колодненської територіальної громади	30
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності Колодненської ОТГ з використанням програми ЕОМ	33
2.3 Результати SWOT-аналізу розвитку досліджуваної об'єднаної громади: стратегічний підхід	39
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
3.1 Обґрунтування проектних пропозицій реалізації цільової програми “Дітям Тернопільщини – якісне харчування”	52
3.2 Пропозиції впровадження посади менеджера зі стратегічного планування Колодненської ОТГ	58

3.3 Підвищення рівня якості послуг закладів охорони здоров'я як основний вектор зміцнення стратегічного розвитку досліджуваної громади в умовах адаптивного карантину (пандемії) 62

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Сучасний стан та організація процесу охорони праці Колодненської ОТГ	69
4.2 Організація фінансування та матеріального забезпечення заходів захисту населення і територій від НС мирного та воєнного часу	71
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	73
БІБЛІОГРАФІЯ	77
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад включає виявлення сприятливих можливостей внутрішнього і зовнішнього середовища та використання їх для реалізації місії, цілей і завдань територіальної громади, визначення пріоритетів стратегічного розвитку, передбачення та усунення ризику, розв'язання проблем швидкої адаптації до змін у процесі просування до успіху, моніторинг та оцінювання. Поширення практики розробки стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні актуалізує дослідження ефективності їх практичної реалізації. Це відкриває низку аспектів щодо актуалізації даної проблематики наукових досліджень.

Теоретичним підґрунтям статті слугували наукові праці, в яких досліджуються різноманітні аспекти стратегічного управління в цілому та розвитком об'єднаних територіальних громад зокрема. На особливу увагу заслуговують наукові доробки О. Берданової, В. Вакуленко, В. Олуйка, С. Серьогіна, В. Тертички, Ю. Шарова та ін.

На основі проведених досліджень встановлено, що найважливішим аспектом у становленні та розвитку спроможної територіальної громади є формування бачення її майбутнього із рівним доступом до послуг, високою якістю життя та комфортними і безпечними умовами проживання. У зв'язку із цим зростає роль і значення стратегічного управління на рівні громади.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів розробки стратегії розвитку Колодненської ОТГ.

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

– дослідження сутнісно-змістовної характеристики стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад;

– обґрунтовано проекти реалізації стратегічних пріоритетів об'єднаних територіальних громад;

– проведення аналізу фінансово-господарської діяльності Колодненської ОТГ

– досліджено SWOT-аналіз розвитку досліджуваної об'єднаної громади: на основі стратегічного підходу;

– розробка рекомендаційних аспектів щодо реалізації стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади.

Об'єктом дослідження виступають – стратегії розвитку Колодненської ОТГ.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти розробки стратегії розвитку Колодненської ОТГ.

Методи дослідження. Кваліфікаційну роботу магістра виконано на основі теоретичної, методологічної та інформаційної бази, до складу якої входять закони та нормативні акти України; наукові роботи сучасних вчених з проблем менеджменту, маркетингового менеджменту, стратегічного менеджменту; статистична та бухгалтерська звітність об'єднаної територіальної громади; дані Державної служби статистики України; матеріали періодичних видань; ресурси Internet.

Під час проведення дослідження використано такі методи: загальнонаукові методи, наукового пізнання, аналіз і синтез, ситуаційний аналіз, комплексні дослідження, економіко-статистичні, математичні, кількісного аналізу й експертних оцінок, порівняння, групування, графічний, табличний.

Джерела дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували матеріали праць українських і зарубіжних науковців, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань реалізації стратегії об'єднаної територіальної громади, звітно-статистичні дані досліджуваної об'єднаної територіальної громади, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі.

Наукова новизна одержаних результатів. У кваліфікаційній роботі обґрунтовано концептуальні аспекти реалізації стратегій розвитку Колодненської ОТГ та запропоновано такі нові наукові, методичні та практичні рекомендації щодо вирішення даної наукової проблематики.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці проєктних пропозицій щодо реалізації стратегії розвитку Колодненської ОТГ, обґрунтуванні пропозиції щодо реалізації цільової програми “Дітям Тернопільщини – якісне харчування”, а також впровадження посади менеджера зі стратегічного планування ОТГ; підвищення рівня якості послуг закладів охорони здоров’я як основний вектор зміцнення стратегічного розвитку досліджуваної громади в умовах адаптивного карантину (пандемії). Розроблені проєктні рішення впроваджено у практичну діяльність Колодненської ОТГ, про що свідчить довідка про впровадження.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи магістра доповідались та отримали позитивну оцінку на науково-практичній конференції: XI Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю “Становлення публічного адміністрування в Україні: матеріали” / за заг. ред. О. Б. Кіреєвої. Д.: ДРІДУ НАДУ. 2020: Особливості застосування стратегії розвитку об’єднаної територіальної громади в сучасних трансформаційних умовах.

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії, додатків. Загальний обсяг роботи – 85 сторінок комп’ютерного тексту, вона містить 13 таблиць і 12 рисунків, 3 додатки, список використаних джерел із 77 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1 Реформування місцевого самоврядування як вектор зміцнення стратегічних імперативів

Говорячи про реформу місцевого самоврядування (МСВ), слід мати на увазі, що незалежно від вибору напрямку магістрального вектору розвитку України ключовим є радикальне підвищення конкурентоспроможності країни, її відхід від статусу третьорозрядної держави. Роль публічної влади у процесі переведення України на передовий рівень першочергова: у сучасному світі існує вже багато прикладів, коли держави, навіть не маючи явних природно-ресурсних та інших конкурентних переваг, виходять на високий рівень і якість життя завдяки професійному публічному управлінню.

Практично вже всіма визнана необхідність ліквідації двовладдя на території, існування якого суперечить всім системним канонам управління. Проте це не повинно означати скасування системи противаг, яка потрібна на всіх рівнях публічного управління. Тому постановка питання про ліквідацію місцевих державних адміністрацій (МДА) виходить за межі пропозиції базової концепції реформи МСВ, викликає певну занепокоєність [17, с.37]. По багатьом питанням МСВ виникає необхідність узгодження місцевих і державних інтересів, за якими потрібно приймати зважені рішення; безліч питань, зокрема з виконання делегованих повноважень, вимагають державного контролю. Тому потреба наявності в системі територіального управління органу, який презентував би “око держави” на території, виконував би функції на кшталт французької префектури уявляється очевидною [24, с.50].

Надскладним питанням є розв'язання дихотомії “реформа МСВ – реформування адміністративно-територіального устрою (АТУ)”. Це дійсно проблемний комплекс з не просто причинно-наслідковими, а сітьовими прямими і

зворотними зв'язками. Відзначаємо, що ключовим аспектом об'єднання територіальних громад є – фінансово-економічна самодостатність громад, тобто наявність на території бюджетоутворюючих підприємств та належної бази оподаткування, потенціалу для залучення інвесторів. Саме заради цього варто “перекроювати” території, і численні дещо штучні кількісні обмеження (чисельність населення, площа, кількість поселень, доступність публічних послуг) можуть лише заважати, тому що реально вони не є сумісними. Критерій має бути єдиний – зробити все, що потрібно для побудови надійного економічного фундаменту самостійного господарювання, що забезпечує “право і здатність” МСВ, сприяє створенню належного рівня надання публічних послуг. Щодо забезпечення доступності послуг в аспекті їх територіальної віддаленості рішення є – треба, перш за все, будувати дороги і впроваджувати електронне врядування, проте це знову ж таки вимагає ефективної економіки, задля побудови якої треба оминати всі можливі обмеження.

Неможливо залишити поза увагою те, що зважаючи на високе різноманіття умов досягнення цілей реформи, доречним було б застосування пілотних проєктів, які б урахували різні вихідні параметри і обмеження при формуванні самодостатніх громад. Реалізація таких проєктів могла б відбуватися з випередженням масового здійснення реформи і надати для неї корисну інформацію щодо своєчасного управління змінами у ході реформи, функція чого є найважливішою в управлінні проєктами.

Важливим чинником забезпечення успіху реформи є приділення уваги можливостям вибору громадами додаткових до “стандартних” і нетрадиційних форм реалізації діяльності, зокрема спільної (інтегрованої) діяльності. Йдеться про міжмуніципальне співробітництво й міжсекторне партнерство як варіант державно-приватного партнерства. Досвід показує, що в Україні можливим є застосування обох відомих в Європі концепцій здійснення спільної діяльності громад – як органічної (об'єднання сусідніх громад), так і функціональної (централізація виконання спільних функцій із збереженням самостійності громад) [18, с.90]. Треба ще на початку реформи, коли дискутуються рішення щодо

раціональних способів укрупнення громад, відкрити широкі нормативно-правові можливості реалізації ситуаційного вибору громадами форм інтегрованої діяльності, базованих на обох згаданих концепціях, що було б дієвим фактором досягнення самодостатності громад.

Ключове значення для успішності реформи є подальший розвиток і підтримка якісно нових форм діалогу всіх зацікавлених сторін і суб'єктів місцевого самоврядування. Йдеться, зокрема, про таку форму взаємодії управлінців територіальних громад як спільноти практиків, презентовану проектом ДЕСПРО в Україні і реалізовану за підтримки Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні. Ця форма була створеною як уперше реалізована професійна соціальна мережа електронних комунікацій працівників органів МСВ з приводу формування проектів Всеукраїнського конкурсу проектів і програм розвитку місцевого самоврядування. На сьогодні спільнота практиків вже стала справжнім форумом для обговорення нагальних проблем МСВ, для обміну передовим досвідом, засобом пошуку спільних рішень місцевих проблем. Це реальний шлях до переведення діяльності в МСВ на формат громадянського суспільства: саме тут формується переконання у необхідності залучення людей до управління власними справами, здійснюються спроби формування проектів розв'язання місцевих проблем і проекти стають практикою життя як в розвинутих країнах, де ними без зайвої теорії користуються активні суб'єкти підприємницької діяльності (приклад Швейцарії). Саме цими проектами – часто маленькими, або успішними кроками, доводиться те, що можна досягати суспільно-корисного результату навіть у складних умовах, формується взаємна довіра влади, бізнесу, громадян, яка є на сьогодні ключовим ресурсом прогресивних змін.

Особливого значення на етапі початку реформ місцевого самоврядування набуває використання прогресивних програмно-цільових підходів, які сприяють більш надійному отриманню результатів на фоні підвищеної організаційної складності перетворень, є сьогодні вже визнаною запорукою підвищення дієвості стратегічних імперативів місцевого розвитку. Ці стратегії мають стати реальним

інструментом планування діяльності оновлених громад, тому що багато чого прийдеться робити з самого початку – виявляти нове місце й спеціалізацію громади в народногосподарському комплексі з урахуванням додаткових конкурентних переваг (місію), формувати оновлене стратегічне бачення розвитку території з огляду на нові пріоритети тощо. При цьому найважливішим є забезпечення гармонізації стратегій всіх рівнів муніципальних утворень – від базового до рівня спільних інтересів. Тому роботу з навчання управлінців місцевого самоврядування стратегічному плануванню на базі проектного підходу слід інтенсифікувати, зокрема з використанням прогресивних дистанційних технологій і з використанням можливостей спільнот практиків [21,с.390].

Не викликає сумнівів, що ключовим “драйвером” реформ залишаються люди – управлінці з їх кваліфікацією та професійною ментальністю, громадяни з їх ставленням до реформ, до участі в управлінні, з їх громадянською зрілістю. Найдефіцитніший ресурс на сьогодні – взаємна довіра. Довіра до влади – похідна не тільки від результатів її діяльності, а й стилю. Застосування в публічному управлінні ідеології та підходів бізнес-менеджменту сприяє налагодженню рівноправних стосунків між владою та громадянами на основах демократичної “покупки” якісної послуги, виробленої владою в умовах політичної конкуренції. Визнана у передовому світі модель якості є, на наш погляд, квінтесенцією еволюції менеджменту. Вона інтегрує такі різноманітні підходи менеджменту як управління по цілях, результатах, процесний і програмно-цільовий підходи, презентує концепції партисипативності та соціальної відповідальності. А також віддає перевагу організаціям, де розвинуте лідерство, стратегічне планування, командна робота й партнерство персоналу з керівництвом, ефективно організовані процеси, де існує орієнтація на клієнта і високу якість трудового життя персоналу, на загальну соціальну корисність діяльності [26,с.152]. За суттю – це готова на принциповому рівні “ідеальна модель” організації діяльності з управління територіальними громадами. На основі проведених досліджень обґрунтовано систему управління збалансованим розвитком об’єднаної територіальної громади (рис. 1.1).

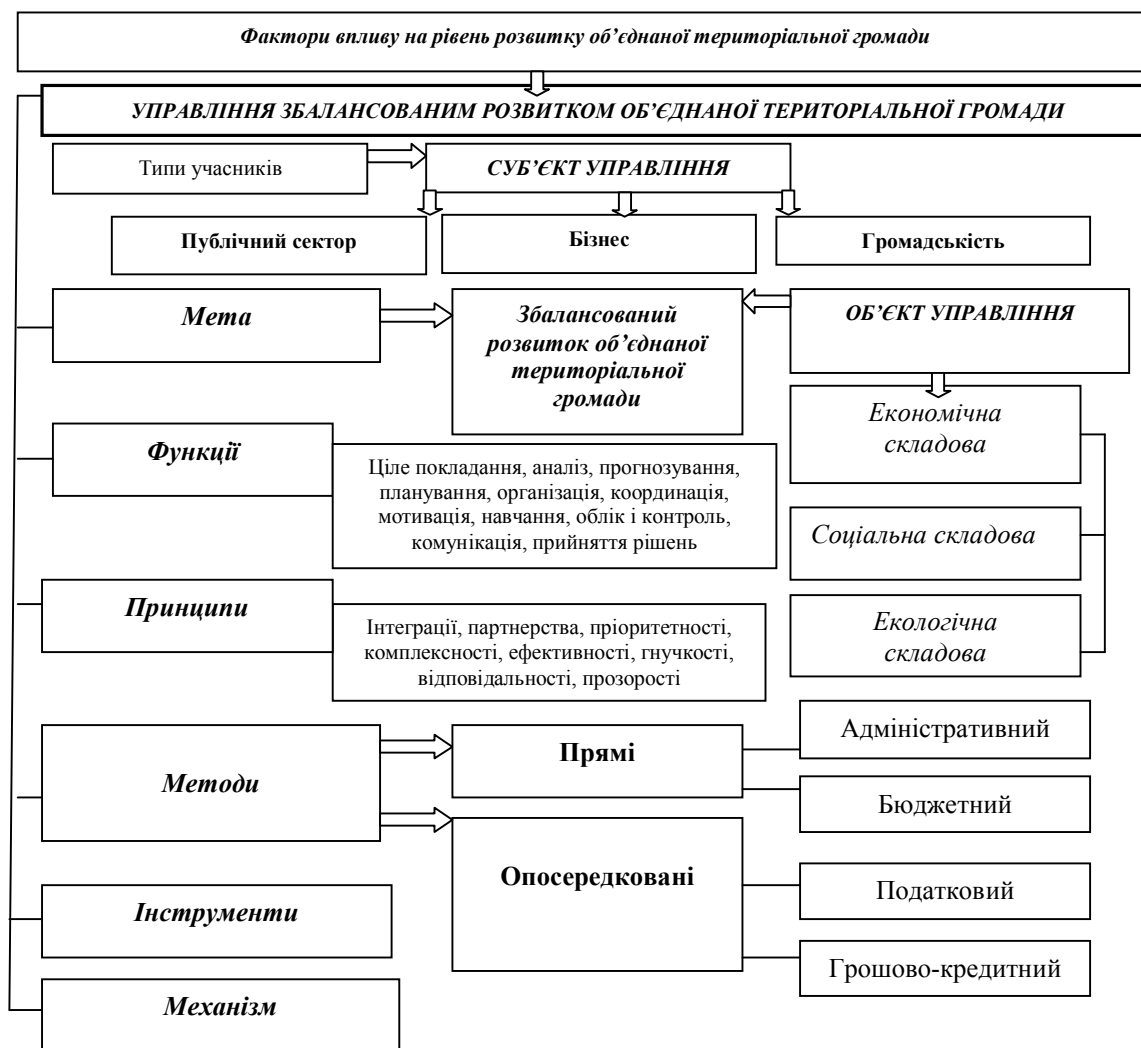


Рисунок 1.1 – Система управління збалансованим розвитком об'єднаної територіальної громади [23, с. 34]

Така модель відкриває цілий спектр напрямів побудови результативного та ефективного муніципального менеджменту. І багато чого можна вже запозичити із передового міжнародного та й вітчизняного досвіду. У такому аспекті можна пропонувати цілий клас моделей-підходів, які представляють собою апробовані комплексні інструменти удосконалення діяльності: системи управління якістю (СУЯ) на засадах ISO-9001:2000 та IWA 4:2005; інтегровані системи менеджменту (Integrated Management System, ІМС/ІМС); модель “BSC” оцінювання діяльності за допомогою системи збалансованих показників (Balanced Scorecard); модель “CAF 2002” оцінювання з позицій результативності та сприяння розвитку (“The Common Assessment Framework”); модель самооцінювання в організаціях за

методом Т. Конті (модель “EFQM”); модель “CAPAM” оцінювання з позицій якості та ефективності роботи місцевих органів влади (Commonwealth Association for Public Management); модель оцінювання рівня проєктної досконалості (“Project Excellence”) тощо.

Адміністративно-територіальна організація влади – це лише важлива передумова. Для реалізації стимулів розвитку перспективним є розгляд громади як своєрідної корпорації, де член територіальної громади не просто вважається номінальним власником муніципальної власності, а набуває прав реального володіння й управління певною часткою корпоративної власності, перетворюється на “акціонера” з відповідною ментальністю зацікавленої особи. Реформа місцевого самоврядування є надскладним комплексом проблем. У той же час існує багатий позитивний досвід вирішення болючих питань, накопичено значний потенціал конструктивних підходів, модельних і інструментальних засобів забезпечення результативної та ефективної діяльності в місцевому самоврядуванні, зокрема на засадах муніципального менеджменту. І реформа має, з одного боку, використовувати цей потенціал, а з іншого – відкрити широкі можливості його реалізації в оновлених умовах.

1.2 Сутнісно-змістовна характеристика стратегії розвитку об’єднаних територіальних громад

Звернення до стратегічного планування є завжди актуальним – для великих складних соціально-економічних систем ще не придумано більш раціонального інструменту управління процесами їх розвитку. Проте є періоди, коли ця актуальність набуває особливого значення. Оскільки в стратегічному плануванні повинні враховуватися проєктні технології для реалізації завдань місцевого розвитку. Це відбувається на фоні очікуваного зміцнення суб’єктів та методології стратегічного планування місцевого розвитку завдяки об’єднанню територіальних громад та поширенню простору розробки стратегій [15; 17; 19].

Слід відзначити, що реформа місцевого самоврядування стосується низки питань адміністративно-територіального устрою країни й долає певні обмеження

стратегічного планування на територіях, які мали місце в існуючій системі, створює нові можливості його реалізації. Так, по-перше, децентралізація державного управління супроводжується процесами укрупнення громад, що породжує нові спроможні суб'єкти діяльності на території – це зовсім не ті 12000 переважно дотаційних громад, для більшості з яких стратегічне планування було певною абстракцією [19, с.58]. По-друге, реформа долає відому ситуацію двовладдя на території, коли взаємне делегування повноважень місцевої виконавчої влади і місцевого самоврядування створює системну суперечність у питанні хто є повноважним суб'єктом місцевого розвитку, основним відповідальним за реалізацію програм соціально-економічного розвитку і бюджетів територій базового рівня місцевого самоврядування [25, с.276]. Створення виконавчих органів рад районного та обласного рівнів розв'язує цю проблему на користь місцевого самоврядування. По-третє, становлення громадянського суспільства, що відбувається сьогодні, радикально підвищує вимоги щодо результативності управління в умовах політичної конкуренції, що зумовлює необхідність чітких цілей та розробки програм досягнення даних цілей, наявності ефективних і водночас “м'яких” технологій планування за участю громадськості, тобто певного розвитку методологій і технологій розробки стратегій. По-четверте, досягнуто певну зрілість у застосуванні проектного підходу в публічному управлінні в інтеграції його із стратегічними підходами, що створює передумови переходу до програмно-цільового бюджетування за сучасними канонами в поєднанні із стратегіями розвитку. По-п'яте, поширюються можливості грантового фінансування проектів розвитку територій, зокрема через Державний фонд регіонального розвитку, численні конкурси проектів і програм на регіональному та національному рівнях [13,с.51].

Одним із сучасних викликів для стратегічного планування в публічному управлінні є, урахуваючи європейський вектор розвитку України, формування потреби в обґрунтованих стратегіях, гармонізації методології їх формування з європейськими підходами. Досвід Європи свідчить про велику увагу, що приділяється обґрунтуванню стратегій, зокрема регіонального розвитку, які

реалізується циклами у сім років [21, с.312]. Перед початком стратегічного планування регіонального розвитку Міністерством внутрішніх справ (яке здійснюється регіональним розвитком) було замовлено трьох незалежних експертів з аналізу політики регіонального розвитку, після чого було проведено консультації з різними партіями, а далі – опитування думки представників органів місцевого самоврядування різних регіонів. Було створено механізм письмового оцінювання ситуації та подання пропозицій, для чого розроблено матрицю спеціального формату в електронному вигляді, яку можна було направити міністерству на офіційний сайт [22, с.67].

Ключовими процесами реформування є процеси об'єднання територіальних громад, які мають забезпечити їх спроможність до ефективної діяльності. Ці процеси містять чимало викликів, що стимулюють подальший розвиток підходів та методології стратегічного планування. Одним із пріоритетних завдань після створення об'єднаної територіальної громади є розробка стратегії її розвитку (рис. 1.2).

Очевидно, що якщо існували стратегії розвитку громад, що увійшли до складу об'єднаної територіальної громади, то вони повинні бути переглянуті, тому що укрупнена громада має зовсім інші ресурсні можливості, а значить – і інші конкурентні переваги, на основі чого має бути визначено оновлене стратегічне бачення розвитку об'єднаної територіальної громади та, відповідно, нові пріоритети розвитку (за кількістю – 2-5 пріоритетів). Така робота здійснюється робочою групою, сформованою з представників усіх громад, що об'єдналися. Важливо пам'ятати, що усі об'єкти, передбачені співробітництвом громад, мають бути враховані у стратегії розвитку громади і за умов доцільності мають реалізовуватися за допомогою проектів, що включаються до складу стратегії.

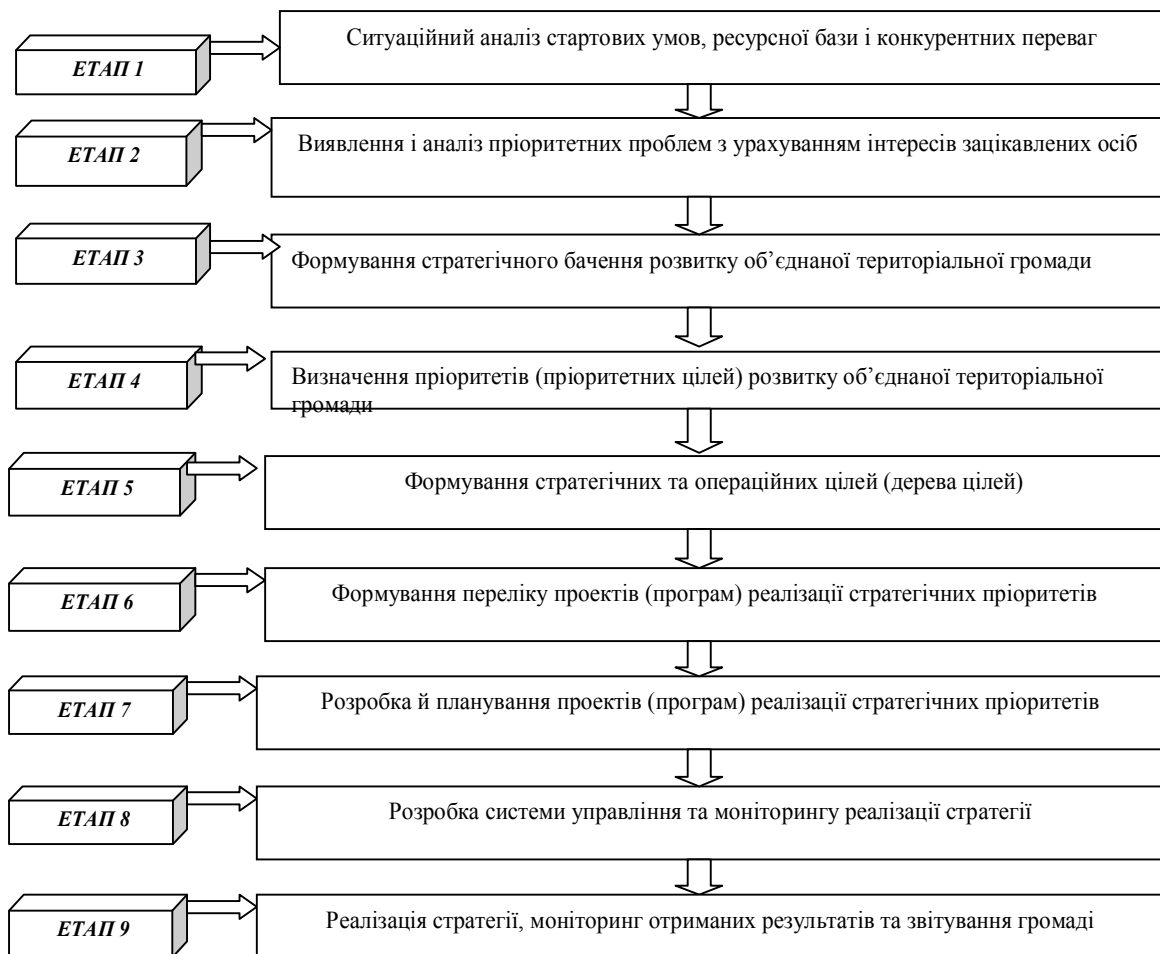


Рисунок 1.2 – Процес розробки стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади

[власна розробка автора]

Звертаємо увагу на те, щоб стратегія, на відміну від традиційної ситуації, стала дієвим інструментом реалізації ключових намірів громадян, слід до її розробки залучати активних представників громадськості, особливу увагу приділити створенню дійової системи управління реалізацією стратегії та налагодженню громадського моніторингу, організувати звітність перед громадою за отримані стратегічні результати.

Визначальна роль стратегічного підходу проявляється в підготовці провідного документу, на основі якого здійснюється укрупнення громад. Ним є перспективний план (ПП), що розробляється обласними державними адміністраціями. Принцип добровільності, покладений в основу процесів

об'єднаних територіальних громад, у більшості випадків призводить до перетворення цього процесу на довгостроковий. Відповідно, розроблені на сьогодні ПП будуть неодноразово корегуватися протягом періоду до отримання певного сталого стану [15,с.136].

У той же час на процеси об'єднання громад впливає створена на належному рівні законодавча база співробітництва громад. Цей вплив пояснюється наступним чином. Відомо, що існують дві базові концепції забезпечення підвищеної здатності громад: “органічна” (укрупнення територіальних громад із створенням спільного органу управління) та “функціональна” (централізація функцій, тобто співробітництво самостійних громад) [17,с.89]. Отже, на фоні використання принципу добровільності потрібні серйозні обґрунтовані стратегічні рішення щодо вибору громадою або самостійного шляху існування або в об'єднанні з іншими. Аналогів таким рішенням ще не знала українська практика стратегічного планування, наслідком чого є якщо не методологічна слабкість і переважний емпіризм застосовуваних сьогодні підходів до розробки ПП. Так, досвід Дніпропетровської області, яка перша представила до розгляду громадами перспективний план, демонструє таке: перший варіант ПП передбачав створення укрупнених територіальних громад, а другий – вже з урахуванням перших результатів обговорень – містив більше вісімдесяти громад. Тобто громадські обговорення показали наявність достатньо великої кількості слабких місць, по яких ПП не витримав критики і був перероблений на користь пропозиціям громад. Отже – демократично, але недостатньо “методологічно”.

В об'єднаній територіальній громаді, яка сформована на основі об'єднання громади міста (районного чи обласного значення) та прилеглих сіл і селищ, проявляються важливі системні протиріччя, з'являються нові достатньо складні аспекти вибору пріоритетів розвитку. Уявляється, що ми ще не повністю усвідомили соціальні наслідки інтеграції в єдиній громаді урбаністичного та сільського укладів життя. І в аспекті вибору пріоритетів можна говорити про конкуруючі концепції: пріоритет розвитку “центру” громади (зробити належну “столицю”, щоби було куди приїхати та відпочити душею); пріоритет розвитку

периферії (щоби всім було гарно кожного дня); пріоритет розвитку сильних (тому, що вони багато заробляють до бюджету громади); пріоритет розвитку слабких (щоби вирівняти умови життя всім). Проблема схожа на проблему бюджетного вирівнювання, коли у тих, що заробили багато грошей, забирають на підтримку більш слабких.

Ситуація об'єктивна, але вирішується непросто й завжди є ображені. Тому аналіз зацікавлених сторін при розробці стратегії укрупненої громади стає важливішим аспектом, який вимагає методологічного посилення. Аналіз конкурентних переваг в укрупнених громадах має виконуватися з огляду на пошук синергетичного ефекту, який може забезпечити інтеграція окремих факторів (ресурсних, управлінських, економіко-фінансових, людських), що відокремлене існують в громадах, які об'єдналися. Саме конкурентні переваги, унікальні особливості території є основою залучення до неї інвестиційних та споживчих ресурсів, заробляння грошей, що є ключовим завданням стратегії розвитку території.

Слід відзначити, що об'єднані територіальні громади стають значною мірою порівнюваними, чого не можна було сказати про колишні дрібні громади. Це поширює можливості застосування бенчмаркінгу як інструменту стратегічного розвитку. Бенчмаркінг – це порівняння з передовими аналогами (громадами, територіями, підприємствами, організаціями). Бенчмаркінг забезпечує порівняння результатів та процесів діяльності й виявлення слабких місць або переваг; запозичення передового досвіду й мінімізацію ризиків; виявлення передових тенденцій; розширення інформаційної бази для визначення пріоритетів стратегічної діяльності; формування готовності персоналу до змін. З використанням бенчмаркінгу доцільно визначати стратегічні напрями, цілі та очікувані результати співробітництва громад [11, с.41].

Існування рейтингів об'єднаних територіальних громад, районів створює конкурентне середовище і посилює стимули ефективної роботи органів місцевого самоврядування в умовах політичної конкуренції. Зазначене актуалізує завдання розробки системи індикаторів оцінювання успішності діяльності об'єднаних

територіальних громад, яка має стати обов'язковим елементом методології розробки стратегій розвитку територій.

У нових умовах ще більше проявляється потреба в органічному поєднанні стратегічного та проектного підходів. Завдання об'єднання громад, співробітництва громад – це сфери, де природним чином інтегруються стратегічні та проектні технології. Застосування класичних стратегічних і проектних технологій у комплексі збагачує й посилює запропоновані законодавством форми співробітництва громад. Проте, очевидно, що проектні технології потребують адаптації до умов публічного управління, зокрема місцевого самоврядування, й конкретно – до застосування для використання в об'єднаних територіальних громадах.

Реформи, робота у нестабільному середовищі – це численні ризики. Сьогодні стратегії повинні набувати ризик-орієнтованого характеру, передбачати найбільш ймовірні ризики та намагатися їм запобігати задля підвищення ступеня реалізації стратегічних ініціатив, тобто мати антикризовий характер. Саме інтеграція стратегічного і проектного підходів робить значний внесок у реалізацію такого завдання унаслідок того, що інтегрований підхід перетворює стратегію на портфель проектів і програм. При цьому формування кожного проекту передбачає аналіз ризиків і формування плану реакції на них. Для використання стратегії в антикризовому контексті механізм управління реалізацією стратегії має передбачати в залежності від діагностованого рівня настання ризиків та кризових небезпек здійснення оперативного корегування стратегії (реалізацію планів реакції на ризики) або зміни в її складі [28, с.268]. Завдяки орієнтованості стратегії на заздалегідь визначені в проектах ризики підвищується ступінь реалізованості стратегії. Крім того вирішенню цього ж завдання сприяє система моніторингу виконання стратегії, заснована на моніторингу окремих проектів, а далі – моніторингу виконання цілей по гілках дерева цілей і до стратегії у цілому. Для забезпечення дієвості стратегій в нових об'єднаних територіальних громадах слід ключову увагу приділити громадському моніторингу: доки не буде реальної управлінської відповідальності за виконання

стратегії перед громадянами, ступінь їх виконання не підвищиться, а красиві стратегічні імперативи залишаться обіцянками. Сьогодні вже існує багатий зарубіжний досвід з кращих практик громадського моніторингу, на основі якого нами систематизовано форми проведення моніторингу, зокрема антикризового, у професійному та громадському середовищу [27, с.61].

Отож, об'єднання територіальних громад є – один з ключових процесів реформування місцевого самоврядування, однак він лише створює потенціал нормального функціонування та розвитку територіальних громад, у якому провідне місце посідають, зокрема, процеси співробітництва громад, що реалізуються інструментами стратегічного планування та проєктного підходу.

1.3 Проєкти реалізації стратегічних пріоритетів об'єднаних територіальних громад

Самодостатні територіальні громади мають стати надійною інституційною основою передачі повноважень та ресурсів на місцевий рівень, запорукою ефективної діяльності з місцевого розвитку. Вже було акцентовано, що об'єднання громад – це лише початкова фаза, за якою слідкують реальні дії з реалізації потенціалу розвитку та співробітництва громад, формування належної місцевої інфраструктури, створення умов соціально-економічного зростання й забезпечення повноцінного життя на територіях. Для цього потрібно використання як інноваційних, так і вже існуючих і апробованих практикою управлінських механізмів та інструментів.

Серед таких важливе місце посідають стратегічне планування та управління проєктами. Важливо, що об'єднання громад і формування об'єктів співробітництва громад – це завдання, які можуть бути реалізовані із широким застосуванням проєктного підходу [27,с.40]. Використання технологій проєктного підходу дозволяє підвищити рівень впорядкування робіт з досягнення встановленої мети, зокрема визначити: продукт майбутнього проєкту в його зв'язку із стратегією розвитку території; очікувані витрати, соціально-економічні та інші вигоди (результати) проєкту з урахуванням інтересів зацікавлених сторін;

ймовірні ризики, на які слід обов'язково звернути увагу та вчинити заходи щодо їх попередження. При плануванні проекту слід за рекомендаціями проектного підходу сформувати ієрархічну структуру робіт проекту (дерево робіт – WBS); сформувати матрицю відповідальності виконавців; спланувати потрібні ресурси і скласти бюджет проекту; побудувати календарний графік виконання робіт.

Обов'язково слід сформувати команду та призначити керівника проекту. Все це підвищує ймовірність успіху співробітництва. Логічно передбачити, що у нових умовах мають бути застосовані певній модернізації і підходи до формування стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад, і відкриваються додаткові можливості урізноманітнити й поглибити арсенал інструментів і технологій проектного управління. На наш погляд, доцільним є насамперед розмежування проектів місцевого самоврядування на два класи: інвестиційні (зокрема інфраструктурні) проекти і соціально-управлінські проекти (які не вимагають капітального інвестування). За таким підходом більш раціонально адаптуються технології проектного аналізу та оцінювання суспільної корисності проектів.

Ще одна важлива проблема пов'язана з управлінсько-координаційним та інформаційно-комунікативним забезпеченням застосування програмно-цільових інструментів підтримки розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад. Законом України “Про співробітництво територіальних громад” [7, с.21] підтверджується теза щодо появи актуальних “викликів” проектного підходу в місцевому самоврядуванні, а саме, серед форм співробітництва визначаються такі: делегування (повноважень і ресурсів), спільні проекти, спільне фінансування (утримання), спільне утворення інфраструктурних об'єктів комунальної власності, створення спільного органу управління.

Очевидно, що названі форми співробітництва відкривають широкі можливості застосування проектного підходу: він може бути повною мірою використаний в реалізації таких форм співробітництва громад як спільні проекти, утворення спільних інфраструктурних об'єктів, утворення спільного органу управління. Крім того, відкриваються можливості формування на об'єднаних

територіальних громадах територіях спроможних громад проєктів створення різноманітних кластерів на базі інтегрованої діяльності громад з суб'єктами виробничого та науково-технологічного спрямування.

Слід відзначити, що об'єднання територіальних громад відкриває більш широкі можливості упровадження проєктів нетрадиційних типів, таких як парасолькові проєкти, інституційні проєкти, касетні проєкти, які потребують подальшого організаційно-управлінського опрацювання та спеціальної інформаційно-комунікативної підтримки їх реалізації.

Такі види проєктів як парасолькові згадуються у публікаціях і вже отримали позитивну практику застосування. Технологічна суть парасолькових проєктів полягає у розробленні й тиражуванні деякої єдиної ідеї (продукту проєкту). У публічному управлінні парасолькові проєкти розробляються на засадах соціальної відповідальності великою бізнес-компанією, яка прагне лояльності стосовно своїх працівників та жителів території її присутності, тиражуються на даних територіях за узгодженням з відповідними органами влади, співфінансуються бізнес-компанією й місцевими бюджетами. Тобто зазначені проєкти розглядаються як інвестиції в людський капітал, стосуються фактичних та потенційних працівників даної бізнес-компанії, що мешкають на територіях присутності компанії. Вони спрямовані на вирішення соціально-економічних проблем, які визнані пріоритетними мешканцями території та експертами з питань місцевого розвитку [13, с.65].

Касетні проєкти виокремлюються в окрему групу проєктів: “касєтний” – такий, що формується як єдине ціле, але згодом розділяється на окремі складові зі схожими функціями. Технологічна суть касєтних проєктів публічного управління також як і парасолькових у бізнесі пов'язана з тиражуванням на різних територіях (у різних територіальних громадах) деякої проєктної ідеї та суспільно-корисних результатів конкретного проєкту, які отримані у процесі його запровадження. Тобто за суттю це тиражування кращих практик місцевого самоврядування, зокрема зарубіжних, на територіях громад адміністративного району, області під патронатом відповідних органів місцевого самоврядування.

На відміну від парасолькових проєктів ініціатива у цьому випадку має належати відповідному органу влади на території, в структурі управління якого має бути інституціоналізована спеціальна функція, пов'язана з системним підходом до запровадження проєктного інструментарію в стратегічне управління територією. Можливим варіантом такої інституціоналізації може бути створення проєктного офісу в органі управління територією. В іншому випадку аналогічну функцію може виконувати Агенція регіонального розвитку або інші структури з функцією управління реалізацією стратегій розвитку території. Тиражування передових практик, ідей, проєктів передбачає проінформованість зацікавлених сторін для виявлення відповідної ініціативи (рис. 1.3). Тому проєктний офіс, створений у відповідному органі влади, реалізовуватиме, зокрема, такі функції аналітичного та інформативно-комунікативного забезпечення як: інвентаризація кращих практик місцевого самоврядування, презентованих, зокрема, проєктами-переможцями конкурсів різного рівня, а також зарубіжних; визначення рівня їх типовості й можливостей запровадження на різних територіях області (району); оформлення у типовому варіанті базового касетного проєкту із стандартизованим продуктом проєкту; інформування громад щодо позитивних ефектів даного проєкту та орієнтовного обсягу витрат на його запровадження; визначення можливих централізованих джерел для підтримки фінансування проєкту. Реалізація такої функції здійснюється у ході спеціально організованої систематичної інформаційно-комунікативної роботи або під час різного роду “ярмарок ідей”, практика проведення яких має стати регулярною.

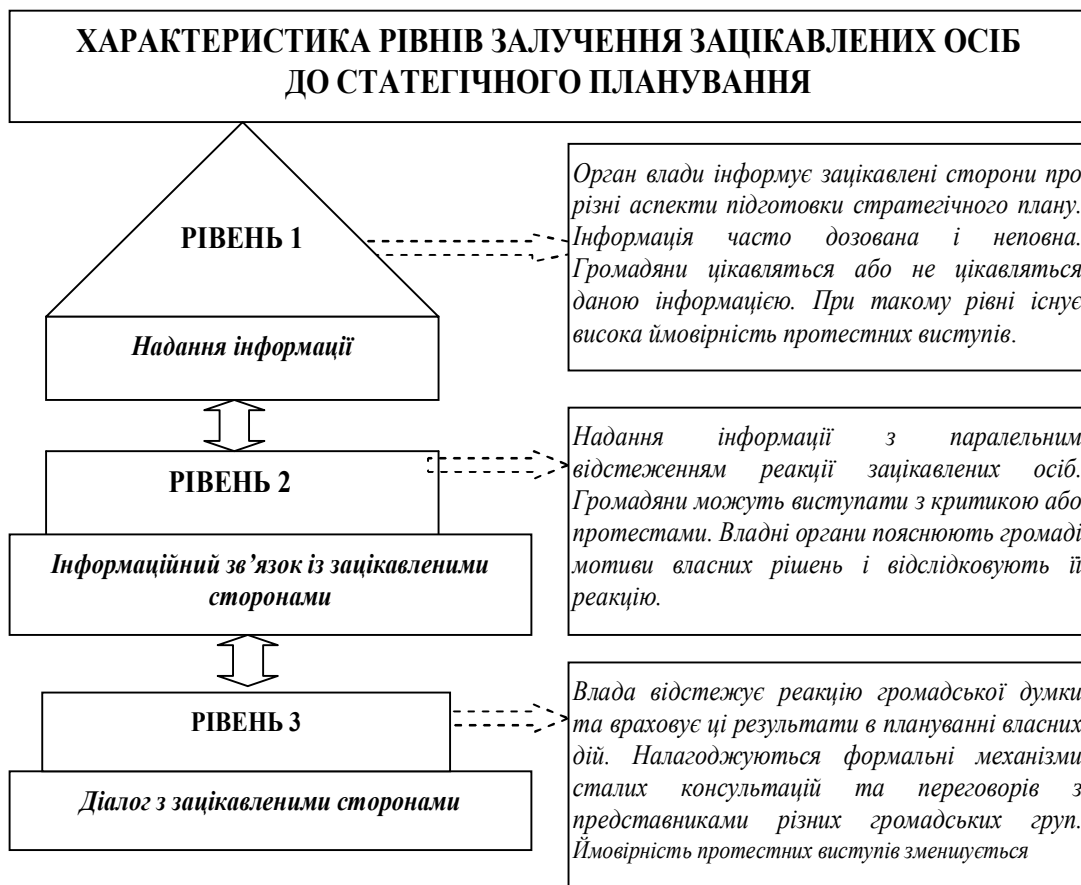


Рисунок 1.3 – Характеристика рівнів залучення зацікавлених осіб до стратегічного планування

[власна розробка автора]

Хороший ефект дає постійна дистанційна комунікація з професійним середовищем фахівців громад з використанням можливостей електронних комунікацій, а саме – спільнот практиків, де визначаються проблеми громад і виявляються їх потреби, презентуються можливості й шляхи розв'язання проблем [22,с.41].

За погодженням з громадами, які висловили бажання й мають фінансово-ресурсні можливості щодо впровадження касетного проєкту, проєктним офісом розробляється порядок і графік реалізації проєкту у визначених громадах. Детальну адаптацію касетного проєкту до місцевих умов здійснюють локальні команди управління проєктом (представники громад-учасниць касетного проєкту). Централізована координація упровадження касетного проєкту здійснюється проєктним офісом, який налагоджує регулярний зв'язок з

командами управління проектом на місцях. При цьому можуть бути передбачені консультації локальних проектних команд авторами-розробниками даного проекту, консультаційне супроводження ними реалізації окремих етапів проекту в різних громадах. Зазначеним досягається належне організаційно-управлінське забезпечення типових робіт проекту та прискорення їх завершення.

Ураховуючи підтвержені практикою вагомі соціально-економічні результати касетних проектів, їх фінансування може бути поставлено на пріоритетну основу. Зокрема, такі проекти можуть бути підтримані коштами Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР). За умов відповідного уточнення критеріїв відбору проектів на фінансування ДФРР може бути забезпечено їх першочерговий відбір. Логічним є і першочергова фінансова підтримка касетних проектів спеціальними фондами, які створюються на обласному або районному рівні для виконання програм розвитку місцевого самоврядування [8,с.260].

Реалізація ідеології та технології касетних проектів, базована на тиражуванні відпрацьованого та апробованого практикою продукту проекту, являє собою “цілеспрямований бенчмаркінг” на території, забезпечує економію інтелектуальних, часових та фінансових ресурсів, сприятиме більш раціональному використанню передового досвіду запровадження кращих проектів регіону й розповсюдженню їх для розв’язання спільних проблем на суміжних територіях аналогічних громад.

Для створення спеціальних управлінських структур під час реалізації передбаченої законодавством про співробітництво громад форми щодо створення спільних органів управління можуть використовуватися так звані інституційні проекти [39,с.52]. Інституційний проект можна ідентифікувати як проект, що має на меті інституціоналізацію взаємовідносин декількох учасників спільної постійної або тимчасової діяльності, завдяки якій реалізуються спільні та індивідуальні інтереси учасників, а продуктом такого проекту є певна інституція, функціонуюча відповідно до розроблених у ході проекту й документально оформлених регламентів [33,с.312]. Отже, інституційний проект – це проект,

продуктом якого є спільний орган управління й комплект документально оформлених регламентів його функціонування, а також (за необхідністю) – локальних нормативних актів, що базуються на положеннях чинної нормативно-правової бази, зокрема в частині врегулювання договірних відносин. Інституційні проекти, очевидно, мають належний потенціал “типовості” й можуть тиражуватися за технологіями, схожими з касетними проектами.

Отже, інтеграція потенціалу нетрадиційних типів проектів – парасолькових, касетних, інституційних – із засобами системної організації та координації діяльності з цілеспрямованого поширення прогресивних проектних практик і досягнень, з комунікаційно-інформаційним інструментарієм може підняти на новий рівень роботу з управління розвитком та співробітництвом територіальних громад, сприятиме зростанню ефективності використання їх ресурсів. Широке запровадження технологій проектного підходу ставить на порядок денний аналіз і оцінювання рівня проектної зрілості органів управління на територіях.

Основним ключовим аспектом об’єднаних територіальних громад – фінансово-економічна самодостатність громад, тобто наявність на території бюджетоутворюючих підприємств та належної бази оподаткування, потенціалу для залучення інвесторів. Важливим чинником забезпечення успіху реформи є приділення уваги можливостям вибору громадами додаткових до “стандартних” і нетрадиційних форм реалізації діяльності, зокрема міжмуніципальне співробітництво й міжсекторне партнерство як варіант державно-приватного партнерства.

Стратегії розвитку об’єднаних територіальних громад мають стати реальним інструментом планування діяльності оновлених громад – виявляти нове місце й спеціалізацію громади в народногосподарському комплексі з урахуванням додаткових конкурентних переваг (місію), формувати оновлене стратегічне бачення розвитку території з огляду на нові пріоритети тощо.

Визначено, що роль стратегічного підходу проявляється в підготовці провідного документу (перспективного плану), на основі якого здійснюється об’єднання територіальних громад, що розробляється обласними державними

адміністраціями. Обґрунтовано, що існують дві базові концепції забезпечення підвищеної здатності громад: “органічна” (об’єднання територіальних громад із створенням спільного органу управління) та “функціональна” (централізація функцій, тобто співробітництво самостійних громад). Основними аспектами вибору пріоритетів даних громад базуються на конкуруючих концепціях: пріоритет розвитку “центру” громади; пріоритет розвитку периферії; пріоритет розвитку сильних; пріоритет розвитку слабких. При розробці стратегії об’єднаної територіальної громади необхідно формувати ієрархічну структуру робіт проєкту (дерево робіт – WBS); сформувати матрицю відповідальності виконавців; спланувати потрібні ресурси і скласти бюджет проєкту; побудувати календарний графік виконання робіт.

З метою реалізації стратегій в нових об’єднаних територіальних громадах слід ключову роль приділити громадському моніторингу: доки не буде реальної управлінської відповідальності за виконання стратегії перед громадянами, ступінь їх виконання не підвищиться, а стратегічні вектори залишаться обіцянками.

На основі проведених досліджень ідентифіковано проєкти місцевого самоврядування двох класів: інвестиційні (зокрема інфраструктурні) проєкти і соціально-управлінські проєкти (які не вимагають капітального інвестування). За таким підходом більш раціонально адаптуються технології проєктного аналізу та оцінювання суспільної корисності проєктів. У процесі функціонування об’єднаних територіальних громад впроваджуються проєкти нетрадиційних типів: парасолькові проєкти, інституційні проєкти, касетні проєкти, які потребують організаційно-управлінського підходу та спеціальної інформаційно-комунікативної підтримки їх реалізації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ У СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВАХ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика Колодненської ОТГ

Відповідно до Закону України “Про добровільне об’єднання територіальних громад” у Тернопільській області Збаразького району Колодненська та Шимковецька сільські ради за рішенням № 8 від 27 листопада 2015 року об’єдналися в Колодненську сільську об’єднану територіальну громаду з адміністративним центром у селі Колодне.

У результаті об’єднання до складу Колодненської сільської об’єднаної територіальної громади увійшли наступні населені пункти: село Колодне (1291 особа); село Глинчуки (10 осіб); село Болязуби (426 осіб); село Шимківці (656 осіб); село Решнівка (351 особа).

Колодненська сільська об’єднана територіальна громада розташована на лівому березі річки Гнізна, за 12 кілометрів на північ від районного центру – міста Збаража. Населення станом на 01.01.2020 року складає 2734 особи, з них – 1482 особи працездатного віку. Загальна площа території громади становить – 78,93 км².

На території с. Колодне розташований Свято-Михайлівський храм, що був реставрований у 1991 році, та Дім молитви Євангельських християн баптистів (ЄХБ). У с. Болязуби знаходиться Дерев’яна церква св. Трійці, яка функціонує з 1907 року, Дім молитви Євангельських християн баптистів (ЄХБ) (1991 р.), пам’ятник односельцям, що загинули в 1941 р. за Вільну Україну, пам’ятна дошка над могилою односельців. У с. Шимківці розташована церква Св. Великомучениці Параскавеї (2005 р.), споруджено пам’ятник воїнам-односельцям, полеглим у Другій світовій війні (1971 р.). У с. Решнівка

розташована церква Преображення Господнього (1879 р.), споруджено пам'ятник воїнам-односельцям, полеглим у Другій світовій війні, могила Борцям за волю України (1990 р.).

Сферами діяльності місцевих підприємців є послуги торгівлі (12 підприємців); деревообробка (3 підприємці); млинарство (3 підприємці); ковальство (1 підприємець); громадське харчування (1 підприємець); виробництво вікон і дверей (1 підприємець); побутове обслуговування (ремонт взуття) (1 підприємець); оренда (1 підприємець).

Місцеві підприємці провадять свою діяльність у селах Колодне, Решнівка, Шимківці, тоді як села Болязуби та Глинчуки є економічно пасивними. Відзначається, що окремі підприємці мають бізнес-об'єкти за межами ОТГ, що певною мірою негативно впливає на зниження рівня безробіття серед місцевих жителів.

У структурі зайнятості місцевого працездатного населення близько 60 % – офіційно чи неофіційно працевлаштовані, 20 % – непрацюючі, 20 % – на роботі за кордоном (здебільшого, в Польщі, Італії).

Усі 5 населених пунктів громади електрифіковані, газифіковані і мають доступ до телекомунікацій. Натомість на території громади немає централізованої системи водовідведення (централізована каналізаційна система відсутня).

Автобусна мережа складається з маршрутів від зазначених сіл до м. Збараж та м. Тернопіль: Болязуби – Колодне – Тернопіль (двічі на день), Решнівка – Збараж – Тернопіль (двічі на день). Окрім цього у напрямі громади щогодини курсують автобуси обласного значення, зокрема: Тернопіль – Кременець, Тернопіль – Рівне, Тернопіль – Луцьк.

Наявні інтернет-провайдери: “Мега Лайн”, “Інтертелеком”, БіттерНет. Існує можливість збільшення швидкості інтернету, але для цього необхідно провести роботи з покращення функціонування існуючої мережі. Більше 80 % населення громади має комп'ютери і користується Інтернетом.

Також існує незначна кількість закладів комунально-побутового обслуговування (перукарні, лазні, майстерні з ремонту взуття або одягу, побутової та сільськогосподарської техніки тощо, хімчистки, швейні майстерні та інше), тому перспективним є розширення сфери діяльності приватних підприємців ОТГ. На території громади функціонують: 4 школи, 1 ДНЗ, 2 відділення зв'язку, 2 амбулаторії загальної практики-сімейної медицини, 3 ФАП. При вказаних амбулаторіях існують фізіотерапевтичні кабінети, є лікар-стоматолог. Культура громади представлена бібліотеками для дорослих і дітей та клубними закладами. Функціонує мережа спортивних об'єктів.

Основним завданням соціального захисту населення Колодненської об'єднаної територіальної громади є забезпечення реалізації державної політики у сфері соціально-трудових відносин, обслуговування громадян, які потребують допомоги та соціальної підтримки з боку держави. Мешканці Колодненської об'єднаної територіальної громади користуються наступними видами соціального захисту: виплати пенсій, доплати до пенсій, житлові субсидії, матеріальна допомога на виховання дітей, виплати за особливі заслуги та компенсації, матеріальна допомога малозабезпеченим.

Протягом 2019 року вирішувалися питання щодо покращення соціального обслуговування пенсіонерів та самотніх непрацевдатних громадян територіальним центром соціального захисту населення.

Діяльність виконавчого комітету та депутатського корпусу Колодненської об'єднаної територіальної громади спрямована на вирішення основних завдань – зростання промислового та сільськогосподарського виробництва на основі його інноваційно-інвестиційної складової, залучення та активізації стимулів до зростання рівня оплати праці й збільшення реальних доходів громадян, зняття гостроти проблеми зайнятості та якісного розвитку соціальної інфраструктури. Успішне виконання стратегічного розвитку дозволить продовжити зростання економіки темпами, які б забезпечили макроекономічну стабільність у сільській раді, досягнення більш високої продуктивності праці, посилення конкурентоспроможності продукції.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності Колодненської ОТГ з використанням програми ЕОМ

На основі проведених досліджень нами проаналізовано фінансово-господарську діяльність Колодненської ОТГ, на основі чого проведено систематизацію інформації про основні результати діяльності досліджуваної громади за аналізований період (2017-2019 рр.). Здійснюємо аналіз основних показників діяльності та основні результати досліджень подаємо аналітичну табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники про надходження коштів загального фонду Колодненської ОТГ за 2017-2019 рр. (тис.грн.)

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення			
				2018 / 2017 рр.		2019 / 2018 рр.	
				+/-	%	+/-	%
Податкові видатки	14411153	2650067	2776082	-11761086	-99	126015	4,7
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	11008432	2247681	2348508	-8760751	-79,6	100827	104,6
Оплата праці	8959797	1853738	195273	-7106059	-79,3	-165846,5	-89,5
Нарахування на оплату праці	2401050	393943	395778	-2010107	-83,6	1835	0,47
Використання товарів і послуг	356433	401186	426574	44753	12,56	25388	6,33
Оплата послуг (крім комунальних)	82345	101121	85283	18776	22,8	-1583900	-15,66
Видатки на відрядження	8500	1000	-	-7500	-88,23	-	-
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	1306685	155179	226874	-1151506	-88,12	71695	46,2
Оплата електроенергії	408735	69069	153074	-339666	-83,1	84005	121,62
Оплата природного газу	816769	86110	73800	-730659	-89,46	-12310	-14,3
Інші поточні видатки	1500	1200	1000	-300	-20	-200	-16,67
Зовнішнє кредитування (інші видатки)	848313	247207	200700	-601106	-70,86	-46507	-18,81

На основі проведених досліджень нами встановлено, що за аналізований період 2017-2019 рр. фінансово-господарська діяльність Колодненської ОТГ була

на нищому рівні порівняно із попереднім періодом. Це свідчить проте, те що у 2018 р. об'єднаній територіальній громаді податкові видатки становили 2650067 тис.грн., а у 2019 р. – 2776082 тис.грн., що на 126015 тис.грн. більше або на 4,7 %. Слід відзначити, що відповідна тенденція зниження витрат на оплату праці із нарахуваннями у 2019 р. становила 195273 тис.грн., що на 165846,5 тис. грн. менше порівняно з 2018 р. Що стосується використання товарів і послуг у 2017 р. становило 356433 тис.грн., а у 2018 р. 401186 тис.грн., що на 44753 тис.грн. більше або 12,56 %. Неможливо залишити поза увагою те, що інші поточні видатки також знизилась на 200 тис.грн. (16,67 %) у 2019 році порівняно з 2018 р. З метою відображення наших наукових досліджень нами на рис. 2.1 сформовано відповідну динаміку за 2017-2019 рр.

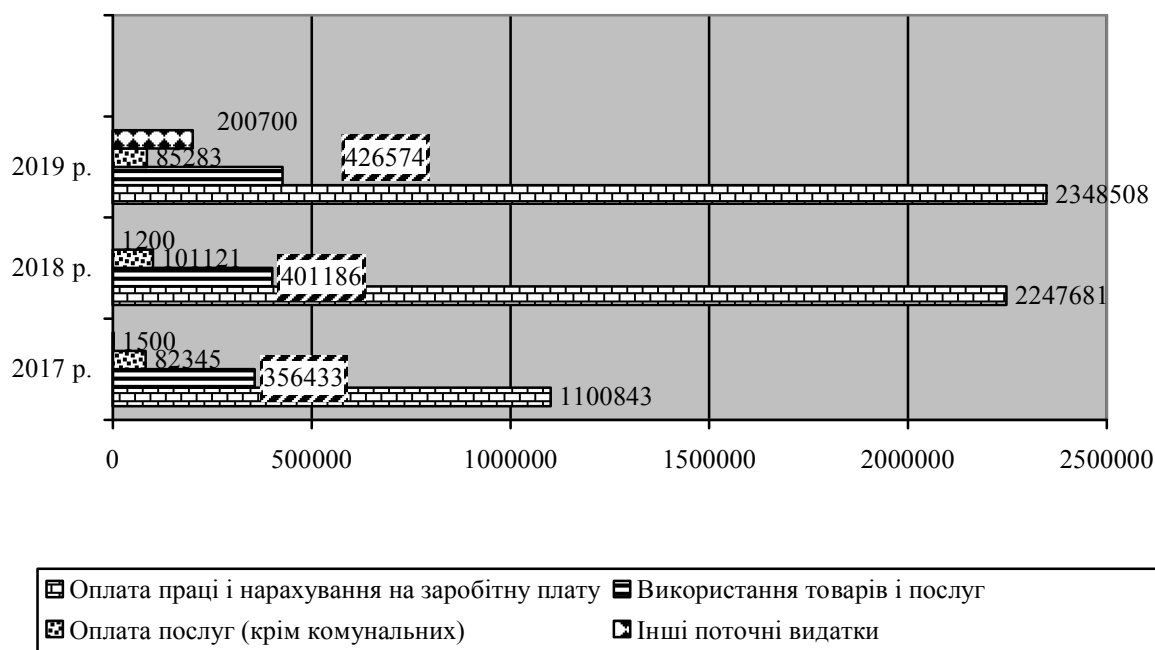


Рисунок 2.1 – Динаміка поточних видатків Колодненської ОТГ, 2017-2019 рр. (тис.грн.)

Також нами проведено оцінювання зовнішнього кредитування Колодненської ОТГ. Зокрема досліджено, що у 2017 р. даний показник становив 848313 тис.грн., у 2018 р. – 247207 тис.грн., у 2019 р. – 200700 тис.грн., що на - 18,81 % менше у 2019 році порівняно з 2018 р. Дані результати наукових досліджень представлено на (рис. 2.2).

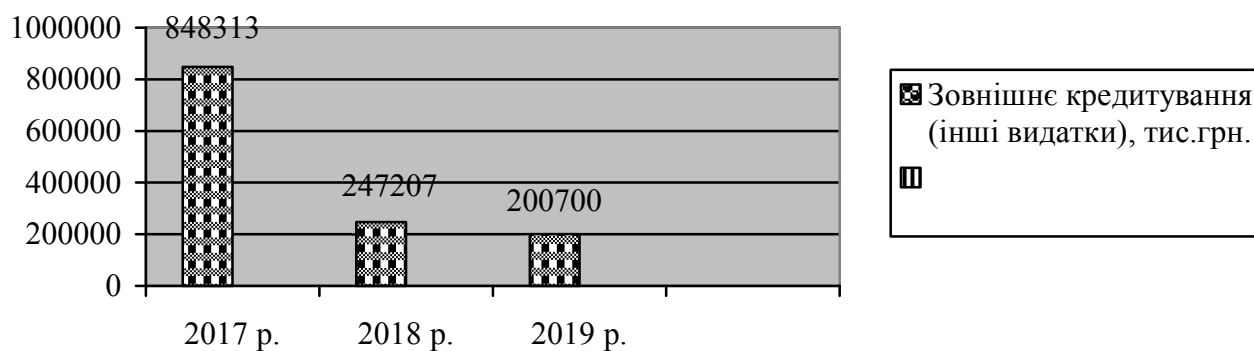


Рисунок 2.2 – Динаміка зовнішнього кредитування Колодненської ОТГ, 2017-2019 рр. (тис.грн.)

Що стосується проведеної оцінки комунальних послуг та енергоносіїв то слід відзначити, що на досліджуваній об'єднаній територіальній громаді показник використання витрат електроенергії у 2018 р. становив 69069 тис.грн. порівняно з 2019 р. – 153074 тис.грн., тобто на 84005 тис.грн. більше. Цілком діаметрально протилежна оцінка стосується зниження витрат природного газу у 2017 р. – 816769 тис.грн., у 2018 р. – 86110 тис.грн., у 2019 р. – 73800 тис.грн., тобто у відсотковому співвідношенні 2018 р. порівняно з 2017 р. – 89,46 %, 2019 р. порівняно з 2017 р. – 14,3 %.

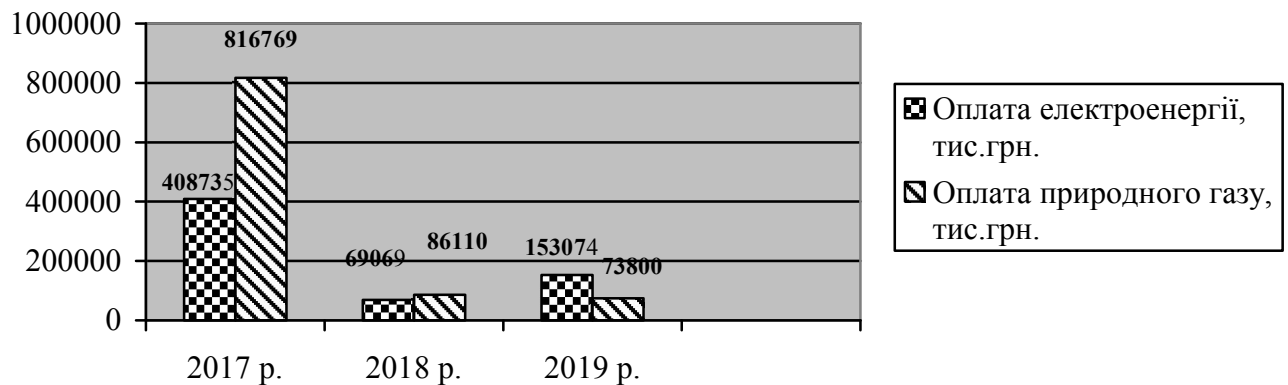


Рисунок 2.3 – Динаміка показників комунальних послуг та енергоносіїв Колодненської ОТГ, 2017-2019 рр. (тис.грн.)

Для більш детального аналізу Колодненської ОТГ нами було проведено комплексне дослідження щодо порівняльної характеристики з охорони здоров'я даної громади за 2019 р. за допомогою використання програми Excel. Проведений розрахунок сформовано наступним чином:

Нами обрано в якості засобу рішення задачі з визначення коефіцієнта охорони здоров'я та програмний продукт "Excel". Сформований програмний продукт дає нам можливість вирішити визначену задачу шляхом за допомогою відповідної програми. На основі чого є можливість створювати подати графічний матеріал у вигляді активних рисунків та діаграм.

Даний коефіцієнт розраховується за формулою 2.1:

$$Ko = Z / N \quad (2.1)$$

Таблиця 2.2 – Вхідні дані для розрахунку коефіцієнта охорони здоров'я Колодненської ОТГ за 2019 р.

Вхідні дані (назва лікувально- профілактичного заходу)	2019 р. (чисельність, осіб)		Іден- тифікатор
	x ₁	x ₂	
с. Колодне, Амбулаторія ЗПСМ	2271 / 1165	–	Z
Амбулаторія ЗПСМ, с. Шимківці	5512 / 603	–	
ФАП, с. Шимківці (хутір Бабії)	–	2100 / 304	
ФАП, с. Боягузи	–	665 / 802	
ФАП, с. Решнівка	–	1539 / 930	
Усього	7783 / 1768	4304 / 2036	N
Вихідні дані			
Коефіцієнт охорони здоров'я			Ko

Примітка: x₁ – звернення до сімейного лікаря з приводу захворювання / профілактики;

x₂ – звернення до фельдшера з приводу захворювання / профілактики

Сформована задача включає в себе розрахунок коефіцієнта охорони зоров'я за відповідною формулою. Тому, застосовуючи програмний продукт “Excel” використовувати таблиці: в комірках вхідних даних де подавати необхідні дані, а у комірках вихідних даних розташовувати формули обчислення. Звертаємо увагу на те, що для створення програмного коду необхідно сформулювати в програмному продукті “Excel” таблицю рішення. В даному випадку на основі застосування вище описаної таблиці.

Рішення задачі по знаходженню коефіцієнта охорони здоров'я Колодненської ОТГ за 2019 р.

Вхідні дані	x1	x2	Ідентифікатор
с. Колодне, Амбулаторія ЗПСМ	2271 / 1165		Z
Амбулаторія ЗПСМ, с. Шпильківці	5512 / 603		N
ФАП, с. Шпильківці (хутір Баби)		2100 / 304	
ФАП, с. Боягузи		665 / 802	
ФАП, с. Решнівка		1539 / 930	
Усього	7783 / 1768	4304 / 2036	
Вихідні дані			К _о
с. Колодне, Амбулаторія ЗПСМ	0,29 / 0,006		
Амбулаторія ЗПСМ, с. Шпильківці	0,7 / 0,34		
ФАП, с. Шпильківці (хутір Баби)		0,49 / 0,07	
ФАП, с. Боягузи		0,15 / 0,39	
ФАП, с. Решнівка		0,36 / 0,46	

Коефіцієнт охорони здоров'я є достатнім Колодненської ОТГ за 2019 р.

Рисунок 2.4 – Фотографія екрану таблиці для розв'язку задачі
Колодненської ОТГ

На основі розробленої таблиці у результуючих комірках C10, D10 необхідно потрібно вписати програмний код відповідно до поданої формули рішення: C10: = C7/C8; D10: = D7/D8

В кінцевому підсумку будуємо діаграму відносної зміни значень коефіцієнта охорони зоров'я Колодненської ОТГ. На основі проведених розрахунків програмний результат подаємо на наступному рис. 2. 5.

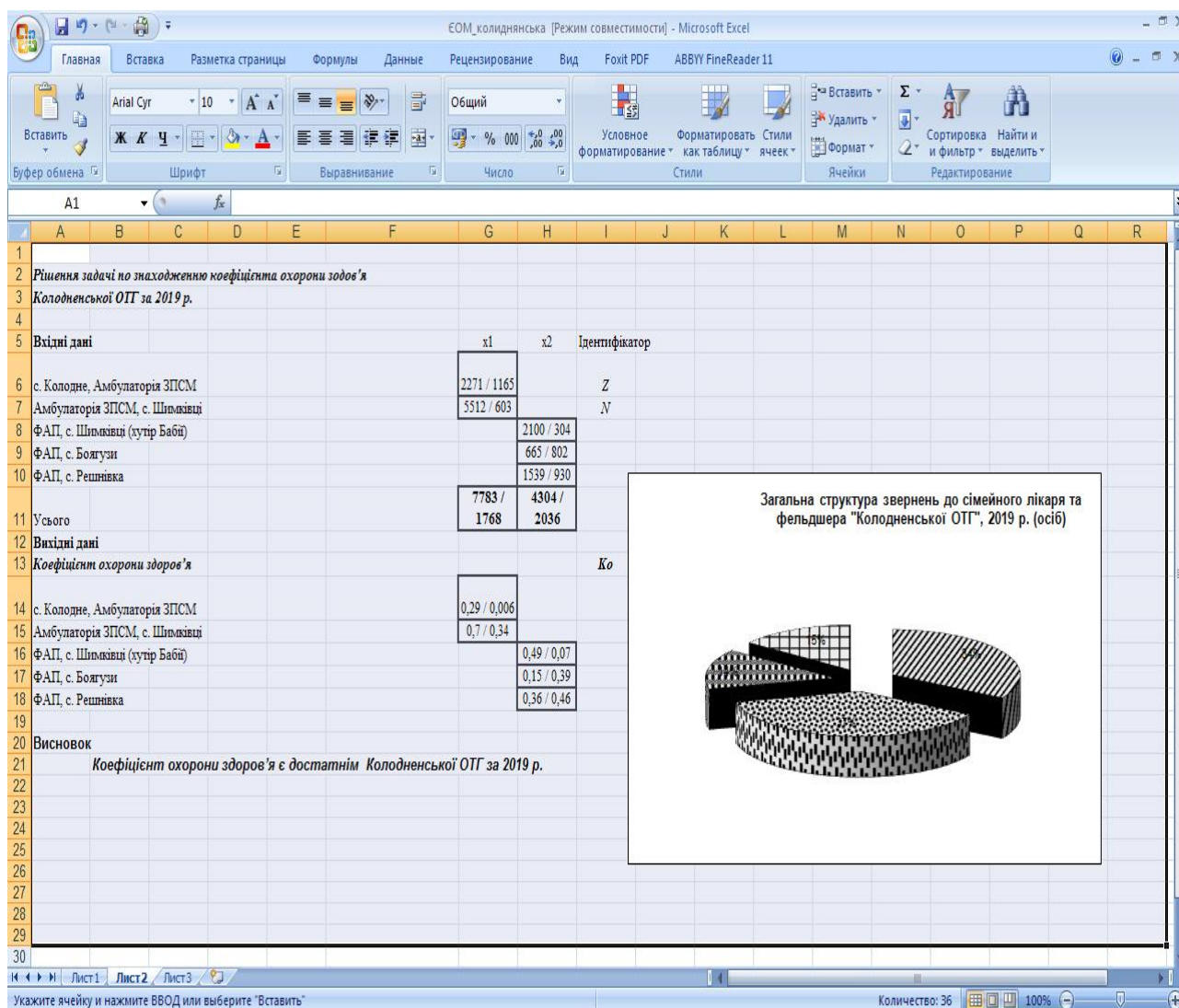


Рисунок 2.5 – Результат підсумкових даних екрану розв’язку задачі дослідження коефіцієнта охорони здоров’я Колодненської ОТГ

На рисунку показаний результат підсумкових даних екрану розв’язку задачі дослідження коефіцієнта охорони здоров’я Колодненської ОТГ.

2.3 Результати SWOT-аналізу розвитку досліджуваної об’єднаної громади: стратегічний підхід

На основі SWOT-аналізу нами проведено ідентифікацію проблемних аспектів та вибір пріоритетних напрямків розвитку Колодненської ОТГ. Досліджувана громада має значні перспективи економічного і соціального розвитку, пов’язані вигідним географічним розташуванням, хорошим транспортним сполученням та працелюбністю мешканців району. Як і у більшості

регіонів країни, в громаді виходять на поверхню загальні проблеми українського суспільства – безробіття, кризовий стан підприємств, недостатнє надходження коштів у місцеві бюджети, низький рівень фінансування закладів освіти, медицини, культури та спорту, низькі умови комфорту проживання населення.

Врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, що загрожують реалізації сильних сторін громади та ще більшому послабленню слабких сторін розвитку громади, допоможе об'єктивно зважити потенціал її соціально-економічного розвитку та оцінити реальність стратегічних пріоритетів розвитку. Складність та незначна ймовірність швидкого усунення загроз вимагає від громади, органів влади ще більшої практичної діяльності у вирішенні проблем громади Колодненської ОТГ (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз Колодненської ОТГ

Складова	Характеристика
1	2
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Географічне розташування – вихід до транзитної автомагістралі М-19 та автомобільної дороги Р-43 (на сході громади). 2. Отримання статусу ОТГ, а через це – збільшення повноважень громади і можливостей приймати рішення щодо власного розвитку. 3. Значне зростання доходів бюджету об'єднаної громади порівняно із сумою окремих бюджетів до створення громади. 4. Привабливий рельєф території громади – вздовж річок Гнізна та Самець. 5. Патріотизм, любов до своїх традицій жителів громади – організація різних культурних і релігійних церемоній та роковин. 6. Культурно-історична спадщина (археологічні пам'ятки черняхівської і давньоруської культур, дерев'яна церква святого Михаїла (XVIII ст.), дерев'яна церква св. Трійці, 1907 р., церква Преображення Господнього 1879 р.). 7. Значний туристичний та рекреаційний потенціал (зелений та інший). 8. Відсутність шкідливих виробництв. 9. Достатня кількість населення працездатного віку та достатній резервний потенціал (молодь старшого шкільного віку та інваліди, які не працюють). 10. Функціонування на території ОТГ фермерських господарств (2), товариств з обмеженою відповідальністю (3), приватного малого підприємства, агропромислової фірми. 11. Наявність чотирьох загальноосвітніх навчальних закладів (НВК ЗОНІ МИ ст. – дошкільний навчальний заклад, ЗОШ І-ІІ ст., ЗОНІ І-ІІ ст., ЗОНІ І ст.) та одного дошкільного навчального закладу. 12. Усі населенні пункти громади електрифіковані, газифіковані та мають доступ до телекомунікацій. 13. Наявність Центру громадських ініціатив.

продовження табл. 2.3

1	2
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність бізнес-об'єктів підприємців за межами ОТГ, які б підвищили рівень зайнятості серед населення (працездатного віку, неповнолітніх, інвалідів та інших категорій). 2. Нерозвинена туристична інфраструктура. 3. Поганий стан доріг між селами громади. 4. Недостатня переробка продукції сільського господарства. 5. Зовнішня та внутрішня міграція населення. 6. Незадовільний стан забезпечення інфраструктури охорони здоров'я (відсутність аптек/аптечних пунктів). 7. Низький рівень упровадження енергозберігаючих технологій та сучасних інформаційних технологій. 8. Відсутня централізована система водовідведення. 9. Відсутня дієва програма розвитку фізичної культури та спорту. 10. Недостатня кількість на території ОТГ закладів комунально-побутового обслуговування (перукарського салону, майстерні з ремонту одягу, побутової та сільськогосподарської техніки, хімчистки та інших). 11. Низький рівень екологічної свідомості населення, відсутність власної системи утилізації ТПВ. 12. Неоптимізована мережа навчальних закладів ОТГ та недостатня кількість дошкільних навчальних закладів. 13. Відсутність інституцій підтримки бізнесу.
Можли-вості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Децентралізація влади та розширення повноважень громади, бюджетна самостійність. 2. Стале зростання попиту на продукцію АПК, що стимулюватиме подальший розвиток сільського господарства. 3. Зростання популярності туризму, в т.ч. зеленого в Україні та світі. 4. Збереження та імовірно розширення бюджетної підтримки об'єднаних громад. 5. Прийняття Закону України "Про передачу повноважень розпорядження землями поза межами населених пунктів в ОТГ" стане потужним фактором залучення інвестицій у громаду. 6. Продовження євроінтеграційних процесів та відродження економіки сприятиме зростанню зацікавленості інвесторів до України. 7. Розширення діяльності в Україні проектів міжнародної технічної допомоги, які підтримуватимуть об'єднані громади. 8. Прискорений розвиток альтернативної енергетики. 9. Розширення сфери діяльності приватних підприємців ОТГ. 10. Запровадження системи первинної медико-санітарної допомоги на засадах сімейної медицини європейського зразка.
Загрози	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недосконала законодавча база. 2. Складна політико-економічна та соціальна ситуація в державі. 3. Корупція у владі. 4. Призупинення реформ. 5. Недостатнє і несвоєчасне фінансування громади, наявність різного роду бар'єрів у залученні інвестицій. 6. Нестабільність національної валюти (ризик інфляції, девальвації). 7. Зменшення внутрішнього товарообігу через низьку купівельну спроможність населення. 8. Відсутність сучасних полігонів для зберігання, утилізації та переробки ТПВ.

9. Незадовільний демографічний процес (перевага смертності над народжуваністю).

На основі проведених досліджень встановлено, що стратегічне бачення – це спільне, погоджене на основі консенсусу, уявлення жителів громади про те, якою громада має виглядати в майбутньому. Стратегічне бачення відображає результат, якого Колодненська ОТГ прагне досягти у результаті реалізації стратегічного плану економічного розвитку. Воно спирається на основні характеристики та стратегічні напрями і стає головною ідеєю всього процесу стратегічного планування.

СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ КОЛОДНЕНСЬКОЇ ОТГ:

Громада ділових людей із активною бізнес-спільнотою та якісною інфраструктурою. Територія розвинутого агропромислового комплексу, переробної промисловості та рекреації. Комфортне місце для життя, оздоровлення та відпочинку людей.

Таким чином, ми бачимо, що стратегічний вектор розвитку відображає існуючі конкурентні, історичні переваги економічного розвитку та інвестиційної привабливості Колодненської громади (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Стратегічні, операційні цілі та завдання у сфері економіки Колодненської ОТГ

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
1	2	3
Розвиток місцевої економіки та економічної спроможності громади	Активізація роботи у напрямку залучення інвестицій в Колодненську ОТГ	1. Поширення інформації про можливості інвестицій в об'єкти Колодненської ОТГ
		2. Визначення пріоритетних об'єктів для залучення інвестицій та їхня підготовка
		3. Всебічне сприяння місцевої влади реальним і потенційним інвесторам
		4. Організація та будівництво АЗС (автозаправної станції) і супутнього комплексу з надання додаткових послуг автовласникам, в який входять: <ul style="list-style-type: none"> – магазин автозапчастин; – магазин масел та паливно-мастильних матеріалів; – мийка автомашин; – пункт шиномонтажу; – магазин, який реалізує продукти харчування.

		<p>5. Розробка концепції створення та наповнення індустріального парку</p> <p>6. Будівництво доріг на території Колодненської громади</p>
	<p><i>Інтенсифікація агропромислового розвитку</i></p>	<p>1. Поширення інформації про переваги кооперативного руху в сільському господарстві та його підтримка</p> <p>2. Формування системи стимулювання раціонального використання та охорони земель, підвищення родючості ґрунтів на місцевому рівні</p> <p>3. Диверсифікація діяльності місцевих сільськогосподарських приватних структур</p> <p>4. Забезпечення рівноправного доступу сільськогосподарських товаровиробників незалежно від форм господарювання, до державних та регіональних програм підтримки розвитку агропромислового комплексу та соціальної сфери, що фінансуються з Державного та місцевих бюджетів</p> <p>5. Розвиток промислового садівництва (технологія вирощування часнику та смородини) з можливістю створення додаткових робочих місць</p> <p>6. Налагодження роботи із поглиблення переробки аграрної продукції</p>
	<p><i>Покращення можливостей для розвитку малого бізнесу</i></p>	<p>1. Створення бізнес-центру при Колодненській сільській раді</p> <p>2. Інформування населення громади щодо переваг і можливостей започаткування власного бізнесу</p> <p>3. Сприяння виходу місцевих товаровиробників на нові ринки збуту</p> <p>4. Створення умов для формування логістичних центрів, складських приміщень тощо</p> <p>5. Створення цеху з виробництва паливних брикетів (забезпечення паливними брикетами власного виробництва комунальні заклади Колодненської громади)</p> <p>6. Створення міні-цеху з переробки молочної продукції</p>
	<p><i>Розвиток зеленого туризму в Колодненській ОТГ</i></p>	<p>1. Облаштування приватних садіб для забезпечення потреб туристів з можливістю власноруч збирати гриби та ягоди</p> <p>2. Покращення інфраструктури громади</p> <p>3. Поширення інформації про екотуристичні можливості громади з використанням сучасних РК-технологій</p> <p>4. Популяризація та забезпечення щорічного проведення міжрегіонального фестивалю сільського мистецтва “Колодненські обрії”</p> <p>5. Запровадження та проведення на регулярній основі Свята меду на базі церковної пасіки при храмі Архістратига Божого Михаїла і всіх небесних сил (УПЦ КП) у Колодному</p>

продовження табл. 2.4

		6. Розроблення та промоція туристичного маршруту по визначних і мальовничих куточках Колодненської ОТГ (Бомкова гора із руїнами замку; дерев'яна церква Святого Михаїла 1575 року; кам'яна церква Святого Миколая 1800 року; кам'яна церква Преображення Господнього 1879 року із чудотворною іконою Матері Божої “Всіх сумуючих радість” та печерою монахів; храм Архістратиґа Божого Михаїла і всіх небесних сил; церковна пасіка та розарій; місця, де провів своє дитинство український художник і лікар Михайло Качуровський (13.06.1896, с. Колодне Кременец. пов., нині Збараського р-ну Тернопільської обл. – 15.02.1976, м. Філадельфія, шт. Нью-Джерсі, США)).
	<i>Повне використання наявного рекреаційного потенціалу Колодненської ОТГ</i>	1. Підтримання у належному стані наявної спортивної інфраструктури громади (центральный стадіон в с. Колодне) та організація культурно-масових і спортивно-оздоровчих заходів до святкування визначних дат і подій в житті Колодненської ОТГ
		2. Збереження, охорона природно-рекреаційних та історико-культурних ресурсів громади та їхня промоція у цілях розвитку екотуризму на території Колодненської ОТГ

Слід відзначити, що головною метою стратегічного розвитку Колодненської громади є формування сталого розвитку громади в умовах децентралізації та процесів добровільного об'єднання громад, спільно з реалізацією стратегічних пріоритетів підвищення якості жителів громади шляхом комплексного застосування щодо змін системи управління, підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки, інвестиційної привабливості, якості життя у громаді на основі ефективного застосування ресурсів та реалізацію узгоджених інтересів влади, громади та бізнесу.

Стратегія розвитку Колодненської громади ставить перед громадою основну мету – перетворити громаду на територію комфортного проживання, де створено рівні умови для всебічного та гармонійного розвитку жителів громади у якій надають якісні адміністративні послуги, із особливою історико-культурною складовою та національними традиціями країни.

Відповідальний за стратегічну ціль Колодненської ОТГ: сільський голова.

Виконавці завдань у напрямі досягнення цілей: виконавчий комітет Колодненської ОТГ, підприємницькі структури, економічно активне населення громади.

План реалізації стратегічних цілей Колодненської ОТГ складається з 26 технічних завдань. Впровадження проєктів програми можливе через:

- внесення заходів до районної та обласної програми соціально-економічного розвитку, можливо – галузевих регіональних програм;
- фінансування за рахунок субвенції на розвиток місцевої економіки ОТГ;
- залучення коштів Державного фонду регіонального розвитку;
- залучення фінансування від проєктів та програм міжнародної технічної допомоги суб'єктами місцевого розвитку різних організаційно-правових форм;
- залучення співфінансування від мешканців громади (де це передбачено умовами проєкту).

Очікувані результати Колодненської ОТГ:

- формування системи економічного дорадництва в Колодненській ОТГ;
- сталий соціально-економічний розвиток громади; збільшення кількості суб'єктів господарської діяльності;
- зростання доходів місцевого бюджету;
- підвищення рівня зайнятості та добробуту місцевого населення;
- формування системи економічного дорадництва в Колодненській ОТГ.

На основі проведених досліджень встановлено, що за сферами діяльності місцевих підприємців Колодненської ОТГ є: послуги торгівлі (12 підприємців); деревообробка (3 підприємці); млинарство (3 підприємці); ковальство (1 підприємець); громадське харчування (1 підприємець); виробництво вікон і дверей (1 підприємець); побутове обслуговування (ремонт взуття) (1 підприємець); оренда (1 підприємець).

Місцеві підприємці провадять свою діяльність у селах Колодне, Решнівка, Шимківці, тоді як села Болязуби та Глинчуки є економічно пасивними. Відзначається, що окремі підприємці мають бізнес-об'єкти за межами ОТГ, що

певною мірою негативно впливає на зниження рівня безробіття серед місцевих жителів.

Спостерігається інертність та недостатня обізнаність мешканців громади щодо започаткування власного офіційного малого бізнесу.

На території ОТГ незначна кількість закладів комунально-побутового обслуговування (перукарні, лазні, майстерні по ремонту взуття або одягу, побутової та сільськогосподарської техніки тощо, хімчистки, швейні майстерні та ін.), тому перспективи є розширення сфери діяльності приватних підприємців ОТГ.

Неможливо залишити поза увагою те, що у Колодненській ОТГ відсутні інституції підтримки бізнесу, хоча ТОВ “Агродружство Євшовіце Україна”, активно реалізуючи соціальні програми: на громади території громади, також опікується своїми орендодавцями та бере на себе всі витрати із підпис договорів оренди і переоформлення спадщини на землю.

На території Колодненської ОТГ немає відділень банків установ, банкоматів, платіжних терміналів ІВох. Необхідні розрахунки населення здійснює через відділення “Укрпошти”.

В Колодненській ОТГ відсутня стратегія залучення інвесторів, яка б сприяла інформуванню про соціально-економічний потенціал громади, тому пріоритетним є формування та реалізація ефективною місцевою інвестиційної політики. Особливо перспективним видається залучення інвестора для облаштування електрозаправки електромобілів з огляду на сприятливе географічного розташування Колодненської ОТГ. Так, через територію громади пролягає автошлях М19 міжнародного значення, що розпочинається від переходу Доманове (Волинська область) до автомобільного прикордонного переходу Порубне (Чернівецька область).

Автошлях М19 проходить через міста:

- Волинської області: Ратне, Ковель, Рожище, Луцьк;
- Рівненської області: Дубно;

– Тернопільської області: Кременець, Вишнівець, Збараж, Тернопіль, Тербовля, Копичинці, Чортків, Заліщики;

– Чернівецької області: Кіцмань, Чернівці.

Цей автошлях є частиною Європейського автомобільного маршруту E85.

Стратегічна ціль: Створення сприятливого бізнес-клімату та інфраструктури підтримки.

Також слід відзначити, що сільське господарство Колодненської ОТГ має незадовільно збережену матеріально-технічну базу колгоспу ім. Суворова, який функціонував у радянські роки, обробляючи угіддя площею 3,5 тис. га, у т. ч. 3,2 тис. га орної землі. Вирощувались озима пшениця, горох, гречка, ячмінь, цукрові буряки, тютюн. Усі діючі на даний час аграрні підприємства є новоствореними суб'єктами господарювання, що працюють на основі власного матеріально-технічного забезпечення.

У сфері сільського господарства Колодненської ОТГ функціонують декілька агропідприємств, а саме:

Таблиця 2.5 – Перелік агропідприємств Колодненської ОТГ

№	Найменування	Юридична адреса	Специфіка роботи
1	2	3	4
1.	ТОВ “Агродружство Євішовіце Україна”	вул. Над Ставом, 3, с. Шимківці, Збараський р-н, Тернопільська обл.	є одним із підприємств західного підрозділу Agro Generation. Дана компанія посідає провідне місце серед сільськогосподарських виробників України за площею земель в обробітку, а також за операційною ефективністю.
2.	Фермерське господарство “Магнолія-2007 М”	с. Колодне, Збараський р-н, Тернопільська обл.	площа сільськогосподарських угідь, що обробляються ФГ, становить близько 240 га. Його діяльність охоплює вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Перелік продукції ФГ “Магнолія-2007 М” включає зернові, кукурудзу, пшеницю, ячмінь, олійні, гірчицю, льон, ріпак, насіння соняшнику олійного. Кількість офіційно найманих працівників – 2 особи.

продовження табл.2.5

3.	ТОВ “Поділля-Колодне”	с. Колодне, Збараський р-н, Тернопільська обл.	спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, овочівництві, декоративному садівництві та вирощуванні продукції розсадників.
4.	Фермерське господарство “Агро-груп”	с. Колодне, Збараський р-н, Тернопільська обл.	займається вирощуванням зерняткових і кісточкових фруктів. Також ФГ закладено горіховий сад із 1600 дерев на площі 10 га, весь матеріал якого – це результат української селекції.
5.	Агропромислова фірма “Захід-агросервіс”	с. Колодне, Збараський р-н, Тернопільська обл.	займається вирощуванням зернових та технічних культур.
6.	ТОВ “Лісовиччина”	с. Колодне, Збараський р-н, Тернопільська обл.	займається вирощуванням зернових і технічних культур, змішаним сільським господарством. Дане підприємство у своїй структурі має млин.
7.	ПМП “Імпульс”	с. Колодне, Збараський р-н, Тернопільська обл.	займається вирощуванням городини (в основному капусти пекінської) та малини.

Слід відзначити, що ТОВ “Агродружство Євішовіце Україна” обсяг прямих іноземних інвестицій в діяльність – 8 млн. дол. США. Земельний банк підприємства складає 5500 га. ТОВ “Агродружство Євішовіце Україна”, як і AgroGeneration в цілому, спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур: пшениці, ячменю, ріпака, соняшника, сої. Також підприємство має невелику овечу ферму, де налічується близько 60 овець. Кількість офіційно найманих працівників – 97 осіб. ТОВ “Агродружство Євішовіце Україна” є найбільшим сільськогосподарським підприємством Колодненської ОТГ. Його продукція постачається в тому числі і на експорт, зокрема в Республіку Білорусь.

На території громади свою діяльність провадить філія “Рідний край” ПрАТ “Зернопродукт МХП”, що займається вирощуванням зернових культур (окрім рису), бобових культур і насіння олійних культур на орендованих паях. Дана підприємницька структура базується за межами Колодненської ОТГ(с. Гніздичне Збараського р-ну, Тернопільської обл.).

В Колодненській ОТГ функціонує круп’яний млин, олійний цех (ФОП Філюк О. А.).

На території громади ФОП Олійник М. М. займається риборозведенням на одному орендованому ставку площею ЗВФ 17 га.

Відзначається вкрай низький рівень переробки сільськогосподарської продукції, тому перспективним є налагодження роботи з її поглиблення, що збільшуватиме її додану вартість, і таким чином позитивно впливатиме на економічний розвиток громади та зайнятість місцевого населення.

Що стосується, тваринницької галузі Колодненської ОТГ, то слід відзначити, що вона є занедбаною, адже місцеві аграрні підприємства практично нею не займаються. Жителі громади також не мають інтересу до ведення тваринництва. За останні роки різко знизилось поголів'я ВРХ, що утримується домогосподарствами. Тільки близько 30 % із них займається розведенням великої рогатої худоби, хоча біля 75 % займається розведенням свиней, 98 % – птиці. Місцеві домогосподарства обробляють присадибні ділянки для забезпечення власних потреб.

У селі Болязуби функціонує пісковий кар'єр ТОВ “Чарівщина” (юридична адреса – вул. Залізнична, 14, м. Збараж, Збараський р-н, Тернопільська обл.), основними видами діяльності якого є добування піску, гравію, глини та каоліну. Встановлено, що 6 га запасу землі села Болязуби мають значні поклади піску, що є сприятливим чинником довготривалої роботи даного кар'єру на території Колодненської ОТГ.

У жовтні 2016 року було створено комунальне підприємство “Еко-сервіс плюс” Колодненської сільської ради Збараського району, Тернопільської області. На даному підприємстві працюють 5 найманих працівників. Його видами діяльності є: будівництво інших споруд, н. в. і. у.; підготовчі роботи на будівельному майданчику; електромонтажні роботи; монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; інші будівельно-ремонтні роботи інші роботи із завершення будівництва; інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.; комплексне обслуговування об'єктів; інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів; інші види діяльності із прибирання (основний); надання ландшафтних послуг; вантажний автомобільний транспорт; складське

господарство; надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; забір, очищення та постачання води; каналізація, відведення й очищення стічних вод; збирання безпечних відходів; оброблення та видалення безпечних відходів; інша діяльність щодо поводження з відходами; організація будівництва будівель; будівництво доріг і автострад. Для забезпечення діяльності даного підприємства було закуплено спецтехніку на суму 1 370 тис. грн. за рахунок коштів державної субвенції.

У структурі зайнятості місцевого працездатного населення близько 60 % – офіційно чи неофіційно працевлаштовані, 20 % – непрацюючі, 20 % – на роботі за кордоном (здебільшого в Польщі, Італії).

У Тернопільській області Збарзького району Колодненська та Шимковецька сільські ради за рішенням № 8 від 27 листопада 2015 року об'єдналися в Колодненську сільську об'єднану територіальну громаду з адміністративним центром у селі Колодне з наступними населеними пунктами: село Колодне (1291 особа); село Глинчуки (10 осіб); село Болязуби (426 осіб); село Шимківці (656 осіб); село Решнівка (351 особа).

Сферами діяльності місцевих підприємців є послуги торгівлі (12 підприємців); деревообробка (3 підприємці); млинарство (3 підприємці); ковальство (1 підприємець); громадське харчування (1 підприємець); виробництво вікон і дверей (1 підприємець); побутове обслуговування (ремонт взуття) (1 підприємець); оренда (1 підприємець).

На території громади функціонують: 4 школи, 1 ДНЗ, 2 відділення зв'язку, 2 амбулаторії загальної практики-сімейної медицини, 3 ФАПи. При вказаних амбулаторіях існують фізіотерапевтичні кабінети, є лікар-стоматолог. Культура громади представлена бібліотеками для дорослих і дітей та клубними закладами. Функціонує мережа спортивних об'єктів.

На основі проведених досліджень нами встановлено, що за аналізований період 2017-2019 рр. фінансово-господарська діяльність Колодненської ОТГ була на нищому рівні порівняно із попереднім періодом. Це свідчить проте, те що у 2018 р. об'єднаній територіальній громаді податкові видатки становили 2650067

тис.грн., а у 2019 р. – 2776082 тис.грн., що на 126015 тис.грн. більше або на 4,7 %. Що стосується використання товарів і послуг у 2017 р. становило 356433 тис.грн., а у 2018 р. 401186 тис.грн., що на 44753 тис.грн. більше або 12,56 %. Неможливо залишити поза увагою те, що інші поточні видатки також знизились на 200 тис.грн. (16,67 %) у 2019 році порівняно з 2018 р.

Стратегічне бачення Колодненської ОТГ: Громада ділових людей із активною бізнес-спільнотою та якісною інфраструктурою. Територія розвинутого агропромислового комплексу, переробної промисловості та рекреації. Комфортне місце для життя, оздоровлення та відпочинку людей.

Стратегія розвитку Колодненської громади ставить перед громадою основну мету – перетворити громаду на територію комфортного проживання, де створено рівні умови для всебічного та гармонійного розвитку жителів громади у якій надають якісні адміністративні послуги, із особливою історико-культурною складовою та національними традиціями країни.

План реалізації стратегічних цілей Колодненської ОТГ складається з 26 технічних завдань. Впровадження проєктів програми можливе через: внесення заходів до районної та обласної програми соціально-економічного розвитку, можливо – галузевих регіональних програм; фінансування за рахунок субвенції на розвиток місцевої економіки ОТГ; залучення коштів Державного фонду регіонального розвитку; залучення фінансування від проєктів та програм міжнародної технічної допомоги суб'єктами місцевого розвитку різних організаційно-правових форм; залучення співфінансування від мешканців громади (де це передбачено умовами проєкту).

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1 Обґрунтування проєктних пропозицій реалізації цільової програми “Дітям Тернопільщини – якісне харчування”

На основі проведених досліджень нами запропоновано реалізувати цільову програму “Дітям Тернопільщини – якісне харчування”. Слід відзначити, що основною метою даної цільової програми Колодненської ОТГ є забезпечення повноцінного, якісного та калорійного харчування дітей у школах, дошкільних закладах, постачання безпечних та якісних продуктів харчування і сировини, покращення матеріально-технічної бази шкільних дошкільних закладів харчування дітей, залучення до постачання продуктами харчування сільськогосподарських виробників та переробних підприємств області.

Термін реалізації цільової програми: вересень 2020 – травень 2022 року.

Етапи фінансування цільової програми: 2020-2022 рр.

Таблиця 3.1 – Орієнтований обсяг фінансування цільової програми “Дітям Тернопільщини – якісне харчування”

Період	Обсяг фінансування (тис.грн.)		
	Всього	Місцевий бюджет	Загальний фонд
2020	500,0	500,0	500,0
2021	2500,0	2500,0	2500,0
2022	2000,0	2000,0	2000,0
Всього	5000,0	-	-

На основі проведених досліджень нами сформовано матричну структуру управління для реалізації цільової програми “Дітям Тернопільщини – якісне харчування” (рис. 3.1).

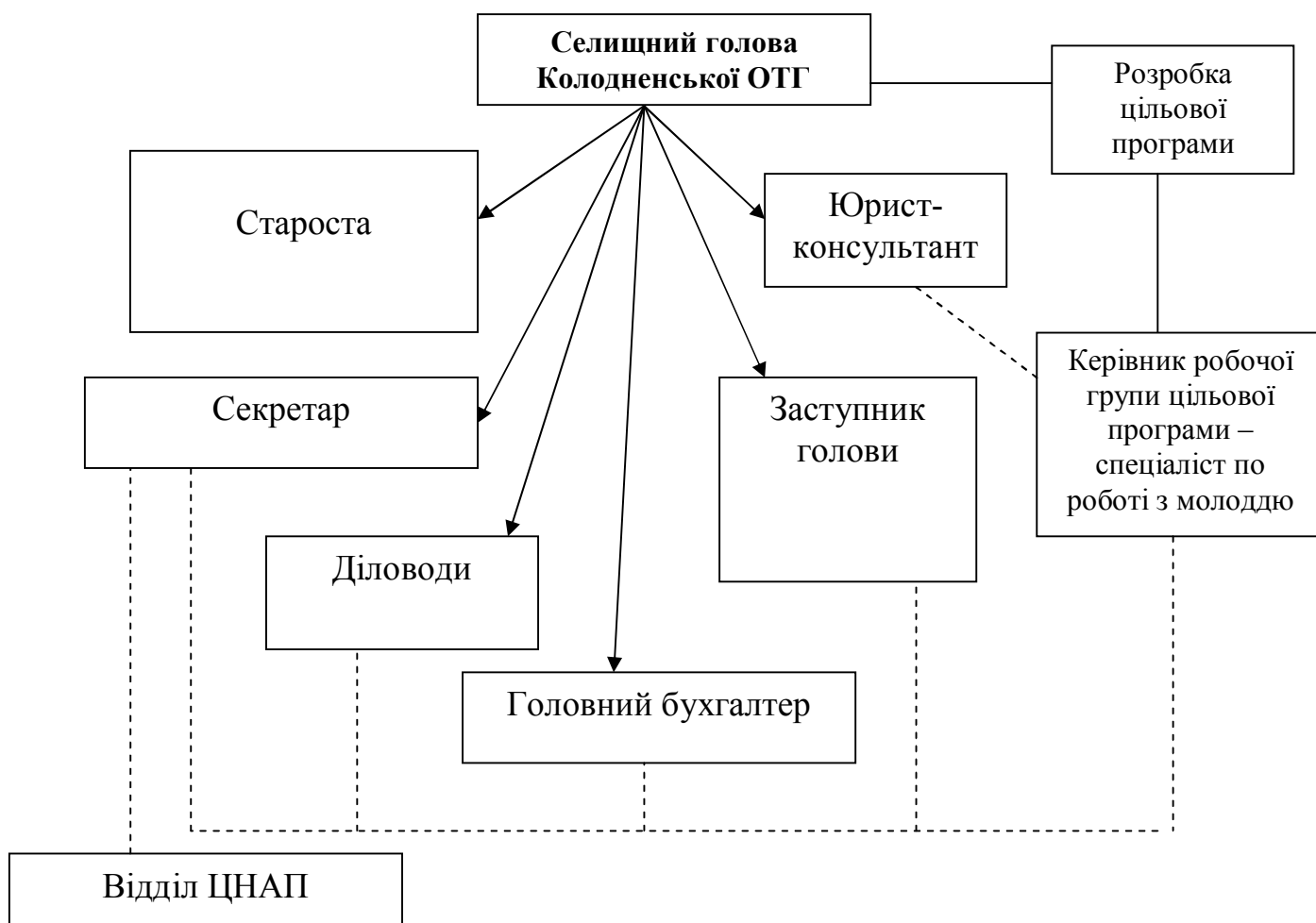


Рисунок 3.1 – Матрична структура управління для реалізації цільової програми “Дітям Тернопільщини – якісне харчування”

З практичної точки зору варто виокремити основних учасників та їх функції при реалізації цільової програми, подано згідно табл. 3.2.

Суть планування даної цільової програми полягає у визначенні цілей та обґрунтуванні задач їх досягнення на основі визначення комплексу робіт для їх виконання.

Актуальність реалізації даної цільової програми є беззаперечною. Оскільки, стан здоров'я дорослої людини багато в чому визначається якістю харчування саме в дитячому віці, коли відбувається бурхливий ріст організму і обмінні процеси, в ньому перебігають найінтенсивніше. При цьому правильно розроблене й професійно організоване харчування дитини забезпечує й нормальний фізичний розвиток, запобігає багатьом хронічним захворюванням.

Таблиця 3.2 – Функції головних учасників цільової програми “Дітям Тернопільщини – якісне харчування”

№	Перелік учасників	Функції
1.	Збаразьке районне управління Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області (керівник робочої групи по проєкту)	Надання необхідної документації та інформації реалізації цільової програми; контроль за виконання робіт проєктних рішень
2.	Колодненська ОТГ (відповідальні учасники за виконання проєктних рішень)	Контроль за виконання робіт цільової програми; збір інформації про використанні робіт щодо цільової програми; передання інформації по виконанню проєкту керівнику робочої групи
3.	Відділ освіти Колодненської ОТГ (заступник керівника робочої групи)	Контроль за ефективністю реалізації цільової програми, а також внесення певних корективів при необхідності
4.	Юрист-консультант	Затвердження необхідних документів і договорів цільової програми
5.	Головний бухгалтер	Здійснює головні розрахунки цільової програми; ведення фінансової звітності реалізації цільової програми
6.	Керівник робочої групи цільової програми – спеціаліст по роботі з молоддю	Планування та розподіл витрат реалізації цільової програми
7.	Тернопільська регіональна державна лабораторія Держпродспоживслужби України	Контроль за виконання робіт по реалізації цільової програми

За останніми ВООЗ, здоров'я дитини на 15 % залежить від організації медичної служби, на 25 % – від генетичних особливостей і на 60 % – від збалансованого харчування. Академія медичних наук України констатує, що 80 випускників шкіл мають хронічні захворювання, що часто призводить до зниження працездатності та соціальної активності молодшої людини. Збереження здоров'я дітей, відновлення їх життєвих сил шляхом організації якісного,

повноцінного харчування, оздоровлення та відпочинку є важливим напрямком державної політики на сучасному етапі.

Слід звернути увагу на той факт, що у 2019 р. Головним управлінням Держпродспоживслужби в Тернопільській області при проведенні планових та позапланових заходів державного нагляду (контролю) у 157 дошкільних навчальних закладах області досліджено 4 проби молока, 10 – м'яса та м'ясопродуктів, 2 – риби, 22 – яєць, 4 – масла, 419– овочів. Згідно результатів лабораторних досліджень виявлено невідповідності та недопущено до реалізації 659,5 кг овочів, 126 шт. яєць, 4 кг фаршу та 144,7 кг м'яса.

За аналогічний період при проведенні планових та позапланових заходів державного нагляду (контролю) у 198 школах області досліджено 3 проби м'яса, 2 – масла, 1 – яєць, 545 – овочів. Згідно результатів лабораторних досліджень виявлено невідповідності та недопущено до реалізації 2055,5 кг овочів та 0,6 кг м'яса. Розроблені основні завдання та заходи реалізації цільової програми “Дітям Тернопільщини – якісне харчування” Колодненської ОТГ подані згідно табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні завдання та заходи реалізації цільової програми “Дітям Тернопільщини – якісне харчування” Колодненської ОТГ

Найменування	Показники
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> – вдосконалення професійного рівня з питань організації харчування дітей; – покращення роботи мережі пришкільних їдалень, буфетів; – проведення в установленому порядку тендерів на постачання доброякісної та безпечної продукції та сировини за участю представників Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області; – дотримання норм харчування та калорійності страв; – забезпечення санітарно-епідемічних вимог в закладах освіти та дошкільних навчальних закладах де здійснюють харчування дітей; покращення матеріально-технічної бази пришкільних та дошкільних їдалень; – лабораторне підтвердження безпечності та якості сировини і харчових продуктів, які використовують для харчування.

Продовження табл.3.3

Заходи	<ul style="list-style-type: none"> – участь у роботі комісій при Колодненській сільській раді перед початком навчального року щодо готовності навчальних закладів. – перед початком навчального року надання рекомендацій щодо роботи пришкільних буфетів з питань асортименту продукції, дотримання санітарних вимог. – на постійній основі проведення моніторингових лабораторних досліджень об’єктів санітарних заходів (дослідження води, готових справ, змивів з об’єктів навколишнього середовища та обладнання). – згідно затвердженого плану цільової програми лабораторний контроль сировини та продуктів, які використовуються для харчування дітей за показниками безпеки і якості: <ul style="list-style-type: none"> а) один раз у квартал, згідно затвердженого плану; б) позапланово – при виникненні підозри.
Очікувані результати	– забезпечення здоров’я дітей та уникнення гострих кишкових інфекцій в шкільних та дошкільних закладах досліджуваної громади.

Наступним етапом нашого дослідження є формування прогнозних витрат на реалізацію цільової програми “Дітям Тернопільщини – якісне харчування” Колодненської ОТГ (табл. 3.3). Встановлено, що прогнозовані витрати на реалізацію досліджуваного проєкту становитимуть на 2020 р. 500,0 тис. грн., 2021 р. – 2500,0 тис. грн., 2022 р. – 2000,0 тис. грн.

Таблиця 3.3 – Прогнозовані витрати на реалізацію цільової програми “Дітям Тернопільщини – якісне харчування” за 2020-2021 рр., тис.грн.

№	Найменування продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1.	молоко та молочна продукція	70,0	350,0	280,0
2.	м’ясо та м’ясопродукти	120,0	600,0	480
3.	хлібобулочні вироби	45,0	225,0	180,0
4.	крупя	20,0	100,0	80,0
5.	риба	90,0	450,0	360,0
6.	яйця	25,0	125,0	100,0
7.	масло	35,0	175,0	140,0
8.	овочі	50,0	250,0	200,0
9.	фрукти	45,0	225,0	180,0
	Всього	500,0	2500,0	2000,0

Неможливо залишити поза увагою, що при реалізації цільової програми “Дітям Тернопільщини – якісне харчування” Колодненської ОТГ може стикнутися з нище описаними загрозами. Саме тому необхідно враховувати комплекс заходів щодо уникнення даних загроз та забезпечення ефективності реалізації проектних рішень (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Перелік загроз реалізації цільової програми “Дітям Тернопільщини – якісне харчування” Колодненської ОТГ

№	Аспект діяльності	Загрози
1.	Внутрішньо-економічний	Помилки при проведенні розрахунків витрат на реалізацію цільової програми
2.	Соціальний	Звільнення працівників за особистим бажанням та стан захворюваності досліджуваної територіальної громади
3.	Виробничий	Невчасність поставки продуктів харчування
4.	Управлінський	Відсутність практичного досвіду щодо реалізації цільової програми
5.	Інформаційний	Недостатня інформація про якісний склад продуктів харчування

Саме тому в практичній діяльності реалізації проектних рішень необхідно учасникам цільової програми Колодненської ОТГ докласти максимальних зусиль щодо протидії даним викликам та загрозам.

3.2 Пропозиції впровадження посади менеджера зі стратегічного планування Колодненської ОТГ

З метою розробки проектних пропозицій щодо удосконалення стратегії розвитку об’єднаної територіальної громади Колодненської ОТГ нашою пропозицією – впровадження посади менеджера зі стратегічного планування, який буде займатися реалізацією стратегічних цілей досліджуваної громади. На рис. 3.2 на продемонстровано місце даної посади у структурі Колодненської ОТГ.

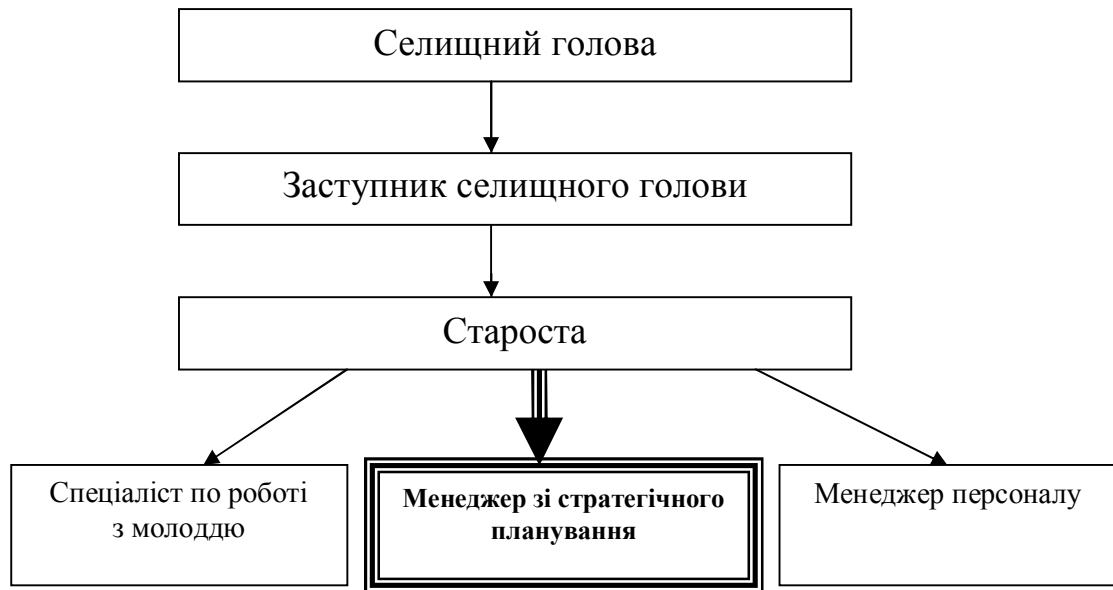


Рисунок 3.2 – Пропонована реорганізаційна структура Колодненської ОТГ

Слід відзначити, що основні завдання та функції менеджера зі стратегічного планування Колодненської ОТГ:

- аналіз і оцінка реалізації стратегії;
- аналіз середовища та факторів розвитку територіальної громади;
- визначення місії, бачення, сценаріїв та напрямів розвитку досліджуваної громади;
- розробка плану дій та Плану реалізації стратегії досліджуваної громади;
- громадське обговорення та ухвалення стратегії досліджуваної громади;
- моніторинг та впровадження стратегії досліджуваної громади.

Неможливо залишити поза увагою те, що при реалізації вищеописаних завдань менеджер зі стратегічного планування повинен мати структурно-логічні взаємозв'язки з наступними відділами Колодненської ОТГ:

- керівництво територіальної громад – в тому числі: селищний голова, заступник селищного голови; секретар сільської ради; староста.
- відділ фінансово-економічного та інвестиційного менеджменту: бухгалтерія (в т.ч. бухгалтер, аналітик з інвестицій, економіст з фінансової роботи) – звіти і звітність, розрахунки пов'язані із реалізацією стратегії;

– відділ кадрової роботи, юридичного забезпечення діяльності громади та інформації (в т.ч. менеджер персоналу, менеджер з інформаційних технологій, юрист-консультант) – розподіл вповноважень щодо реалізації проєктних рішень Колодненської ОТГ;

– відділ архітектури, земельних відносин та житлово-комунального господарства (в т.ч. менеджер з обслуговування земельних ресурсів та комунальної власності).

Слід відзначити у структурі громади є наявне офісного обладнання саме тому дані витрати є незапланованими. Що стосується інші витрат – це закупівлю комп'ютерної та обчислювальної техніки: один комп'ютер (16000 грн.), один сканер+принтер – 3420 грн.. Менеджер зі стратегічного планування у своїй діяльності використовуватиме пакет програм MS Office, MS Subject, а також все необхідне програмне забезпечення з метою практичної реалізації стратегічних проєктних рішень – 1000 грн. Разом: 20420 грн.

Нами встановлено, що до експлуатаційних витрат при впровадження додаткової посади Колодненської ОТГ можна віднести витрати на електроенергію – 170 грн. в місяць, витрати на канцелярські товари – 900 грн. в місяць (включаючи витрати на папір, картриджі, флешка та ін.). Разом: 1070 грн. Витрати на зарплату менеджер зі стратегічного планування в місяць: 8800 грн. В загальному витрати впровадження запропонованої посади досліджуваної громади 161912,0 грн. Дану інформацію нами представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Планові витрати на створення та функціонування менеджера зі стратегічного планування Колодненської ОТГ

Назва витрат	Сума, грн.
Витрати на придбання комп'ютерної і обчислювальної техніки	20240,0
Разом капітальних витрат	20240,0
Поточні експлуатаційні витрати	12840,0

Продовження табл.3.5

Витрати на оплату праці	105600,0
Нарахування на зарплату менеджера зі стратегічного планування	23232,0
Разом поточних витрат	141672,0
Всього	161912,0

На основі проведених досліджень встановлено, що структурну реорганізацію Колодненської ОТГ можна реалізувати згідно наступного алгоритму протягом тридцяти днів представлено у наступній табл. 3.6 та рис. 3.3.

Таблиця 3.6 – Послідовність удосконалення організаційної структури Колодненської ОТГ

№ з/п	Назва запланованих робіт	Кіл-сть днів	Відповідальний
А	Початок події		
1	Підготовка плану реорганізації структури управління Колодненської ОТГ	5	Селещний голова
2	Перегляд положення про структурні підрозділи досліджуваної громади	3	Заступник селешного голови
3	Перегляд функціональних обов'язків працівників досліджуваної громади	5	Менеджер персоналу
4	Пошук кандидатури на посаду менеджера зі стратегічного планування	17	Менеджер персоналу
Б	Завершення події		

Вищеописану послідовність продемонстровано у вигляді наступного сіткового графіка.

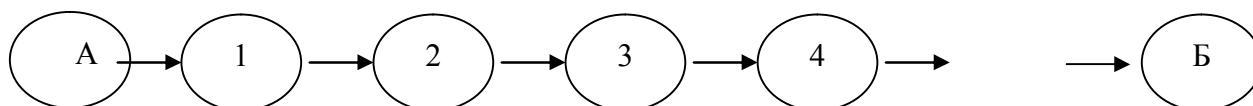


Рисунок 3.3 – Сітковий графік реорганізації організаційної структури Колодненської ОТГ

Для реорганізації організаційної структури Колодненської ОТГ з метою створення посади менеджера зі стратегічного планування сформовано основні функціональні обов'язки головних учасників проєкту згідно даної табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Основні функції учасників проєкту реорганізації організаційної структури Колодненської ОТГ

№	Перелік учасників	Функції
1.	Селищний голова	– надання необхідної документації та інформації для реалізації проєкту щодо створення нової посади; – контроль за виконанням реалізації проєктних рішень;
2.	Юрист-консультант	– підготовка необхідної документації, а також договорів для реалізації проєктних рішень;
3.	Менеджер персоналу	– підбір кадрів для менеджера зі стратегічного планування;
4.	Головний бухгалтер	– ведення фінансової звітності щодо реалізації проєктних рішень.

Прорезюмувавши вище зазначене слід відзначити, що особливої актуальності Колодненської ОТГ є також проєкт створення посади та забезпечення функціонування менеджера зі стратегічного планування, що дасть змогу забезпечити ефективне виконання стратегічного розвитку досліджуваної громади.

3.3 Підвищення рівня якості послуг закладів охорони здоров'я як основний вектор зміцнення стратегічного розвитку досліджуваної громади в умовах адаптивного карантину (пандемії)

Згідно нами проведеної аналітичної характеристики з охорони здоров'я Колодненської ОТГ за допомогою використання програми Excel у підрозділі 2.2 нами проведено відповідну оцінку. Саме це вказує на особливу актуальність в умовах адаптивного карантину (пандемії) основним вектором розвитку є реалізація стратегічної цілі: здорова громада – здорова нація. Неможливо

залишити поза увагою те, що пандемія внесла свої корективи до умов яких ми повинні адаптуватися та Колодненська ОТГ в тому числі. Згідно проведених наукових досліджень щодо реалізації стратегічної цілі підвищення якості послуг закладів охорони здоров'я Колодненської ОТГ нами сформовано основні оперативні цілі (завдання):

1. Розвиток первинної медико-санітарної ланки та зосередження уваги на профілактичній роботі амбулаторій загальної практики сімейної медицини та фельдшерсько-акушерських пунктів – для наближення якісної високо кваліфікованої медичної допомоги для кожної людини за місцем її проживання.

2. Придбання медичного обладнання для покращення надання лікувально-діагностичних послуг (для амбулаторії ЗПСМ – обладнання для фізіотерапевтичного кабінету).

3. Проведення щорічного моніторингу стану здоров'я кожного прикріпленого до амбулаторії або ФАП з метою призначення лікувально-оздоровчих заходів та індивідуальних програм профілактики (залучення спеціалістів різного спрямування).

4. Проведення щорічного моніторингу рівня репродуктивного здоров'я молоді віком до 35 років з метою попередження ЗПСШ, небажаної та непланової вагітності, та виявлення онкопатологій (залученням вузькопрофільних спеціалістів регіонального рівня).

5. Розробка заходів та забезпечення жителів Колодненської ОТГ мережею аптечних закладів та проведення контролю щодо наявності медичних препаратів.

6. Проведення організаційних заходів щодо співпраці із Тернопільським державним медичним університетом ім. І. Я. Горбачевського щодо дистанційного діагностування жителів громади.

7. Організаційні заходи щодо проведення комплексного огляду щоквартально, шляхом залучення фахівців Тернопільської університетської лікарні (лікувально-профілактичний заклад області, який є клінічною базою для кафедр Тернопільського державного медичного університету імені І.Я. Горбачевського).

8. Проведення ініціативних заходів щодо реалізації “Програми йодизації та вітамінізації жителів громади”.

9. Впровадження та реалізація цільової програми “Здорові діти – здорова громада” – розробка комплексу заходів, що спрямовані на розробку програми здорового харчування в шкільних та дошкільних закладах згідно проєктної пропозиції у підрозділ 3.1.

Відповідальні за стратегічну ціль: селищний голова, Збаразька районна державна адміністрація, Збаразька центральна районна лікарня, Тернопільський державний медичний університет ім. І. Я. Горбачевського, Тернопільська університетська лікарня.

План реалізації проєктної стратегічної цілі складається з дев’яти технічних завдань, які будуть впроваджені протягом 2020-2024 рр. На наступному рис. 3. 4 нами сформовано векторну напрямки реалізації стратегічної цілі підвищення якості послуг охорони здоров’я Колодненської ОТГ.



Рисунок 3.4 – Структурно-логічна схема формування основних векторів розвитку реалізації стратегічної цілі підвищення якості послуг охорони здоров'я Колодненської ОТГ

[власна розробка автора]

Згідно даної структурної схеми нами подано прогнозовані витрати на реалізацію стратегії підвищення якості послуг охорони здоров'я Колодненської ОТГ (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Прогнозовані витрати на реалізацію стратегічної цілі підвищення якості послуг охорони здоров'я Колодненської ОТГ на 2020-2024 рр., тис. грн.

№ п/п	Найменування	Витрати
1.	Фінансування за рахунок субвенції на розвиток медицини Колодненської ОТГ з Державного бюджету	600,00
2.	Додаткову дотацію на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання медичних закладів	200,00
3.	Залучення коштів Державного фонду регіонального розвитку	450,00
4.	Залучення фінансування від проєктів та програм міжнародної технічної допомоги суб'єктами місцевого розвитку різних організаційно-правових форм	250,00
5.	Використання коштів місцевого бюджету	150,00
6.	Залучення співфінансування від мешканців громади	100,00
	Всього	1750,00

Згідно даної табл. 3.1 встановлено, що на реалізацію стратегії підвищення якості послуг охорони здоров'я Колодненської ОТГ на прогнозований період в умовах адаптивного карантину (пандемії) 2020-2024 рр. заплановано 1750,00 тис.грн., що дасть змогу підвищення якісний рівень охорони здоров'я досліджуваної громади.

Неможливо залишити поза увагою те, що впровадження стратегії розвитку Колодненської ОТГ передбачає виконання одночасно декількох завдань різними структурами сільської ради за участі багатьох партнерів. Складність полягає у відсутності в складі виконкому спеціального підрозділу чи одиниці, які б могли взяти на себе функції центру. Тому запровадження такої одиниці в структурі

виконанню є необхідною, хоч і недостатньою умовою успішного управління реалізацією стратегії. Такою одиницею, яка повинна стати основою системи управління стратегії, може стати Комітет Стратегічного Управління (КСУ). Стратегія розвитку Колодненської громади до 2024 року складається з низки конкретних заходів, спрямованих на досягнення цілей, визначених стратегічними пріоритетами, і, в кінцевому рахунку, визначеного бачення розвитку громади. Заходи надалі повинні бути перетворені у програми й проекти, однак це лише передумова реалізації стратегії.

Звертаємо увагу на те, що досягнення успіху на цьому шляху багато в чому залежить від управління проектами і в цілому – управління реалізацією стратегії Колодненської ОТГ. Модель реалізації стратегії Колодненської ОТГ складається з трьох головних частин:

1. Операціоналізація стратегічних пріоритетів у межах щорічних оперативних планів і бюджету. Стратегічні пріоритети розвитку, викладені у стратегії, мають бути враховані у щорічних програмах економічного й соціального розвитку та інших програмах. Усі наявні програми потрібно співвіднести із стратегією. Ці програми та проекти мають бути засновані на принципі доцільності та фінансових можливостях поряд із чітким визначенням зон компетенцій та відповідальності за реалізацію стратегії.

2. Комунікаційні процеси щодо стратегії. Для успішної реалізації програм і проектів необхідна підтримка у вигляді комунікаційного процесу на усіх рівнях влади, а також з усіма зацікавленими партнерами. Уся інформація, що стосується реалізації стратегії, має збиратись і координуватись КСУ спільно з управлінням економіки сільської ради.

3. Постійний моніторинг й адаптація стратегії до умов, що змінюються. Процес моніторингу передбачає збір даних щодо ефективності і якості реалізації стратегії порівняно з очікуваними результатами. Ці дані мають бути внесені у щорічний звіт про реалізацію стратегії. Звіт повинен бути підготовлений як базовий планувальний документ до визначення програм на наступний рік. Головні завдання моніторингу мають набути таких форм:

– щорічний звіт про реалізацію. КСУ має відповідати за обговорення та прийняття щорічного звіту про реалізацію стратегії розвитку;

– оцінка стратегії. Згідно з аналізом різних аспектів поточної ситуації, комітет повинен ініціювати процедуру щорічної систематичної та об'єктивної оцінки стану реалізації стратегії. Комітет повинен бути уповноважений координувати підготовку звіту щодо оцінки стратегії, який може вказувати на необхідність: можливих змін із врахуванням нових обставин;

– оновлення стратегії. Стратегія – це живий документ, що потребує постійного оновлення у зв'язку зі зміною обставин та відповідно до висновків і рекомендацій звіту про оцінку стратегії. Комітет має відповідати за координацію процесу внесення змін до стратегії. Унесення змін до стратегії розвитку Колодненської громади буде відбуватись згідно з існуючим регламентом роботи міської ради;

– звітування перед селищною радою. Звітування перед селищною радою щодо реалізації стратегії має відбуватись щорічно. Результати реалізації стратегії повинні обов'язково публікуватись на офіційному сайті Колодненської ОТГ.

В даному підрозділі нами запропоновано реалізувати цільову програму “Дітям Тернопільщини – якісне харчування”. Основною метою даної цільової програми Колодненської ОТГ є забезпечення повноцінного, якісного та калорійного харчування дітей у школах, дошкільних закладах, постачання безпечних та якісних продуктів харчування і сировини, покращення матеріально-технічної бази шкільних дошкільних закладів харчування дітей, залучення до постачання продуктами харчування сільськогосподарських виробників та переробних підприємств області.

Термін реалізації цільової програми: вересень 2020 – травень 2022 року. Етапи фінансування цільової програми: 2020-2022 рр. Встановлено, що прогнозовані витрати на реалізацію досліджуваного проєкту становитимуть на 2020 р. 500,0 тис. грн., 2021 р. – 2500,0 тис. грн., 2022 р. – 2000,0 тис. грн.

Наступною пропозицією щодо удосконалення стратегії розвитку Колодненської ОТГ – впровадження посади менеджера зі стратегічного

планування, який буде займатися реалізацією стратегічних цілей досліджуваної громади. В загальному витрати на впровадження запропонованої посади досліджуваної громади 161912,0 грн. Слід відзначити, що основні завдання та функції менеджера зі стратегічного планування Колодненської ОТГ: аналіз і оцінка реалізації стратегії; аналіз середовища та факторів розвитку територіальної громади; визначення місії, бачення, сценаріїв та напрямів розвитку досліджуваної громади; розробка плану дій та Плану реалізації стратегії досліджуваної громади; громадське обговорення та ухвалення стратегії досліджуваної громади; моніторинг та впровадження стратегії досліджуваної громади

Третьою пропозицією є реалізація стратегічної цілі: здорова громада – здорова нація в умовах адаптивного карантину (пандемії). Встановлено, що на реалізацію стратегії підвищення якості послуг охорони здоров'я Колодненської ОТГ на прогнозований період на 2020-2024 рр. заплановано 1750,00 тис.грн., що дасть змогу підвищення якісний рівень охорони здоров'я досліджуваної громади. Відповідальні за стратегічну ціль: селищний голова, Збаразька районна державна адміністрація, Збаразька центральна районна лікарня, Тернопільський державний медичний університет ім. І. Я. Горбачевського, Тернопільська університетська лікарня. План реалізації проектної стратегічної цілі складається з дев'яти технічних завдань, які будуть впроваджені протягом 2020-2024 рр.

Досліджено, що модель реалізації стратегії Колодненської ОТГ складається з трьох головних частин:

1. Операціоналізація стратегічних пріоритетів у межах щорічних оперативних планів і бюджету.
2. Комунікаційні процеси щодо стратегії.
3. Постійний моніторинг й адаптація стратегії до умов, що змінюються.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Сучасний стан та організація процесу охорони праці Колодненської ОТГ

Основним законодавчим актом, який регулює організацію охорони праці на Колодненській ОТГ, є Закон України “Про охорону праці” від 14 жовтня 1992 року № 2694-ХІІ. Укладаючи трудовий договір, роботодавець бере на себе зобов’язання створити для найманого працівника безпечні та нешкідливі умови праці. Витрати на охорону праці на Колодненській ОТГ згідно зі ст. 19 Закону повинні становити не менше 0,5% від фонду оплати праці за попередній рік, а за невиконання законодавства про охорону праці до громади можуть бути застосовані санкції, аж до заборони його діяльності.

Колодненській ОТГ з метою забезпечення належного рівня охорони праці проводить наступні заходи:

1. Встановлено відповідального за рівень охорони праці у досліджуваній громаді – інженер з охорони праці.

2. Розроблено та затверджено положення, інструкції та інші акти з охорони праці, що діють у межах громади, та встановлюють правила виконання робіт і поведінки працівників на території громади, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках, робочих місцях.

3. Забезпечено проведення інструктажів з питань охорони праці. Працівники під час прийняття на роботу повинні пройти вступний інструктаж, навчання, перевірку знань, первинний інструктаж на робочому місці, стажування і набуття навичок безпечних методів праці.

4. Організовано навчання і перевірку знань з питань охорони праці. Згідно зі ст. 18 Закону працівники, зайняті на роботах з підвищеною небезпекою або там,

де є потреба у професійному доборі, проходять спеціальне навчання і перевірку знань відповідних нормативно-правових актів з охорони праці.

5. Забезпечено організацію проведення медичних оглядів. Проводиться щорічний обов'язковий медогляд осіб віком до 21 року.

6. Забезпечено працівників засобами індивідуального захисту в умовах адаптивного карантину (пандемії).

7. Проведено атестацію робочих місць. Така атестація проводиться інженером з охорони праці Колодненської ОТГ, передбачені колективним договором, але не рідше одного разу на 5 років. Порядок проведення такої атестації передбачений постановою КМУ від 01.08.1992 № 442. Відомості про результати атестації заносяться в картку умов праці.

8. Якщо трапився нещасний випадок чи професійне захворювання, інженер з охорони праці Колодненської ОТГ повідомляє відділення Фонду соціального страхування та інші органи, як того вимагає Порядок розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві, затверджений Постановою КМУ №337 від 17 квітня 2019 року та забезпечити своєчасне і об'єктивне розслідування.

Інженер з охорони праці Колодненської ОТГ несе відповідальність за: невідповідність прийнятих ними рішень вимогам нормативно-правових актів; невиконання своїх функціональних обов'язків; недостовірність та несвоєчасність підготовки статистичних звітів з охорони праці; низьку якість проведеного розслідування нещасних випадків.

Інженер з охорони праці щодо охорони праці організовує підготовку нормативно-правових актів та наказів: програма вступного інструктажу з охорони праці; положення про систему управління охороною праці; накази про затвердження графіка перевірки стану умов та безпеки праці у структурних підрозділах на поточний рік; про затвердження графіка проведення періодичних медоглядів працівників. Журнали з охорони праці: реєстрації потерпілих від нещасних випадків; обліку професійних захворювань; реєстрації аварій; реєстрації інструкцій з охорони праці на підприємстві; обліку видачі інструкцій з

охорони праці на підприємстві; реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці [33, с.54].

4.2 Організація фінансування та матеріального забезпечення заходів захисту населення і територій від НС мирного та воєнного часу

Слід відзначити, що кожного року в різних країнах світу, у різних галузях діяльності людини трапляються мільйони нещасних випадків, сотні тисяч з яких закінчуються трагічно. Страждають люди всіх професій на виробництві, в побуті, в армії, на транспорті. Великих збитків зазнають країни від аварій, катастроф, пожеж, стихійних лих, які призводять до загибелі людей. Саме тою, від швидкості та рішучості дій формувань залежить життя багатьох людей та збереження матеріальних цінностей.

Доведено, що при рятувальних роботах потрібно дотримуватися таких заходів безпеки: пересування людей і автомобілів дозволяється тільки назначеними та розвіданими шляхами; забороняється вести роботи біля конструкцій, які загрожують падінням; проведення робіт на електромережах, електроустановках тільки після їх відключення і заземлення; освітлення ділянок роботи вночі та за несприятливої погоди.

Встановлено, що основними факторами впливу від яких залежить стійка робота об'єктів у НС мирного і воєнного часу є: надійність захисту робітників і службовців; безпечність розташування об'єкта щодо зон масштабних руйнувань; можливість інженерно-технічного комплексу протистояти вражаючим діям сучасної військової зброї; безперервність постачання електроенергією, паливом, газом і всім необхідним для випуску продукції; надійність керування виробництвом, силами і засобами ЦО; підготовленість підприємства до поновлення виробництва і проведення рятувальних робіт.

З вище перерахованих факторів впливають такі шляхи матеріального забезпечення заходів захисту населення і територій від НС мирного та воєнного часу країни: нагромадження фондів захисних споруд і засобів індивідуального захисту; будівництво важливих підприємств за межами зон можливих

зруйнувань; розширення зв'язків між галузями промисловості і підприємствами; утворення матеріально-технічних резервів; підтримування сил ЦО в постійній готовності [12,с.21].

На основі поведених досліджень встановлено, що фінансове забезпечення витрат, пов'язаних із виконанням органами місцевого самоврядування повноважень у сфері цивільного захисту, здійснюється за рахунок коштів місцевого та державного бюджетів, коштів суб'єктів господарювання, інших не заборонених законодавством джерел. Для фінансування спільних проєктів територіальних громад (зокрема у сфері цивільного захисту) державою можуть передаватись органам місцевого самоврядування кошти у вигляді дотацій та субвенцій. Так, відповідно до статті 24-1 Бюджетного кодексу України, формується державний фонд регіонального розвитку, обсяг коштів якого затверджується законом про Державний бюджет України на рік.

Також, відповідно до частини другої статті 97 та частини шостої статті 108 Бюджетного кодексу Законом України “Про Державний бюджет на 2016 рік” передбачено надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури створених об'єднаних територіальних громад. Порядок та умови надання зазначеної субвенції, її розподіл затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 16 березня 2016 року № 200 “Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад”. Цей порядок передбачає, що субвенція, зокрема, може спрямовуватися на нове будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт об'єктів інфраструктури, що належать до комунальної форми власності (враховуючи виготовлення проєктної та містобудівної документації), а саме: створення систем оповіщення населення; закупівлю пожежної і спеціальної рятувальної техніки та пожежно-рятувального оснащення; будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт інших об'єктів, які є важливими для посилення економічної спроможності та забезпечення територіальної згуртованості громади, належного рівня безпеки громадян [11, с.69].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у представленій кваліфікаційній роботі магістра проведено теоретичне обґрунтування і запропоновано практичні шляхи розв'язання науково-виробничої проблеми, яка полягає у розробленні проєктних пропозицій щодо розробки стратегії розвитку Колодненської ОТГ, що дало змогу зробити такі висновки:

Стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад мають стати реальним інструментом планування діяльності оновлених громад – виявляти нове місце й спеціалізацію громади в народногосподарському комплексі з урахуванням додаткових конкурентних переваг (місію), формувати оновлене стратегічне бачення розвитку території з огляду на нові пріоритети тощо. Визначено, що роль стратегічного підходу проявляється в підготовці провідного документу (перспективного плану), на основі якого здійснюється об'єднання територіальних громад, що розробляється обласними державними адміністраціями. Обґрунтовано, що існують дві базові концепції забезпечення підвищеної здатності громад: “органічна” (об'єднання територіальних громад із створенням спільного органу управління) та “функціональна” (централізація функцій, тобто співробітництво самостійних громад). Основними аспектами вибору пріоритетів даних громад базуються на конкуруючих концепціях: пріоритет розвитку “центру” громади; пріоритет розвитку периферії; пріоритет розвитку сильних; пріоритет розвитку слабких. При розробці стратегії об'єднаної територіальної громади необхідно формувати ієрархічну структуру робіт проєкту (дерево робіт – WBS); сформувати матрицю відповідальності виконавців; спланувати потрібні ресурси і скласти бюджет проєкту; побудувати календарний графік виконання робіт. З метою реалізації стратегій в нових об'єднаних територіальних громадах слід ключову роль приділити громадському моніторингу: доки не буде реальної управлінської відповідальності за виконання стратегії перед громадянами, ступінь їх виконання не підвищиться, а стратегічні вектори залишаться обіцянками.

На основі проведених досліджень ідентифіковано проекти місцевого самоврядування двох класів: інвестиційні проекти і соціально-управлінські проекти. За таким підходом більш раціонально адаптуються технології проектного аналізу та оцінювання суспільної корисності проектів. У процесі функціонування об'єднаних територіальних громад впроваджуються проекти нетрадиційних типів: парасолькові проекти, інституційні проекти, касетні проекти, які потребують організаційно-управлінського підходу та спеціальної інформаційно-комунікативної підтримки їх реалізації.

У Тернопільській області Збарзького району Колодненська та Шимковецька сільські ради за рішенням № 8 від 27 листопада 2015 року об'єдналися в Колодненську сільську об'єднану територіальну громаду з адміністративним центром у селі Колодне з наступними населеними пунктами: село Колодне (1291 особа); село Глинчуки (10 осіб); село Болязуби (426 осіб); село Шимківці (656 осіб); село Решнівка (351 особа). Сферами діяльності місцевих підприємців є послуги торгівлі (12 підприємців); деревообробка (3 підприємці); млинарство (3 підприємці); ковальство (1 підприємець); громадське харчування (1 підприємець); виробництво вікон і дверей (1 підприємець); побутове обслуговування (ремонт взуття) (1 підприємець); оренда (1 підприємець). На території громади функціонують: 4 школи, 1 ДНЗ, 2 відділення зв'язку, 2 амбулаторії загальної практики-сімейної медицини, 3 ФАПи. При вказаних амбулаторіях існують фізіотерапевтичні кабінети, є лікар-стоматолог. Культура громади представлена бібліотеками для дорослих і дітей та клубними закладами. Функціонує мережа спортивних об'єктів.

На основі проведених досліджень нами встановлено, що за аналізований період 2017-2019 рр. фінансово-господарська діяльність Колодненської ОТГ була на нищому рівні порівняно із попереднім періодом. Це свідчить проте, те що у 2018 р. об'єднаній територіальній громаді податкові видатки становили 2650067 тис.грн., а у 2019 р. – 2776082 тис.грн., що на 126015 тис.грн. більше або на 4,7 %. Що стосується використання товарів і послуг у 2017 р. становило 356433 тис.грн., а у 2018 р. 401186 тис.грн., що на 44753 тис.грн. більше або 12,56 %. Неможливо

залишити поза увагою те, що інші поточні видатки також знизились на 200 тис.грн. (16,67 %) у 2019 році порівняно з 2018 р. Стратегічне бачення Колодненської ОТГ: Громада ділових людей із активною бізнес-спільнотою та якісною інфраструктурою. Територія розвинутого агропромислового комплексу, переробної промисловості та рекреації. Комфортне місце для життя, оздоровлення та відпочинку людей. Стратегія розвитку Колодненської громади ставить перед громадою основну мету – перетворити громаду на територію комфортного проживання, де створено рівні умови для всебічного та гармонійного розвитку жителів громади у якій надають якісні адміністративні послуги, із особливою історико-культурною складовою та національними традиціями країни. План реалізації стратегічних цілей Колодненської ОТГ складається з 26 технічних завдань. Впровадження проєктів програми можливе через: внесення заходів до районної та обласної програми соціально-економічного розвитку, можливо – галузевих регіональних програм; фінансування за рахунок субвенції на розвиток місцевої економіки ОТГ; залучення коштів Державного фонду регіонального розвитку; залучення фінансування від проєктів та програм міжнародної технічної допомоги суб'єктами місцевого розвитку різних організаційно-правових форм; залучення співфінансування від мешканців громади (де це передбачено умовами проєкту).

В даному підрозділі нами запропоновано реалізувати цільову програму “Дітям Тернопільщини – якісне харчування”. Основною метою даної цільової програми Колодненської ОТГ є забезпечення повноцінного, якісного та калорійного харчування дітей у школах, дошкільних закладах, постачання безпечних та якісних продуктів харчування і сировини, покращення матеріально-технічної бази шкільних дошкільних закладів харчування дітей, залучення до постачання продуктами харчування сільськогосподарських виробників та переробних підприємств області. Термін реалізації цільової програми: вересень 2020 – травень 2022 року. Етапи фінансування цільової програми: 2020-2022 рр. Встановлено, що прогнозовані витрати на реалізацію досліджуваного проєкту

становитимуть на 2020 р. 500,0 тис. грн., 2021 р. – 2500,0 тис. грн., 2022 р. – 2000,0 тис. грн.

Наступною пропозицією щодо удосконалення стратегії розвитку Колодненської ОТГ – впровадження посади менеджера зі стратегічного планування, який буде займатися реалізацією стратегічних цілей досліджуваної громади. В загальному витрати на впровадження запропонованої посади досліджуваної громади 161912,0 грн. Слід відзначити, що основні завдання та функції менеджера зі стратегічного планування Колодненської ОТГ: аналіз і оцінка реалізації стратегії; аналіз середовища та факторів розвитку територіальної громади; визначення місії, бачення, сценаріїв та напрямів розвитку досліджуваної громади; розробка плану дій та Плану реалізації стратегії досліджуваної громади; громадське обговорення та ухвалення стратегії досліджуваної громади; моніторинг та впровадження стратегії досліджуваної громади.

Третьою пропозицією є реалізація стратегічної цілі: здорова громада – здорова нація в умовах адаптивного карантину (пандемії). Встановлено, що на реалізацію стратегії підвищення якості послуг охорони здоров'я Колодненської ОТГ на прогнозований період на 2020-2024 рр. заплановано 1750,00 тис.грн., що дасть змогу підвищення якісний рівень охорони здоров'я досліджуваної громади. Відповідальні за стратегічну ціль: селищний голова, Збаразька районна державна адміністрація, Збаразька центральна районна лікарня. План реалізації проектної стратегічної цілі складається з дев'яти технічних завдань, які будуть впроваджені протягом 2020-2024 рр.

Досліджено, що модель реалізації стратегії Колодненської ОТГ складається з трьох головних частин:

1. Операціоналізація стратегічних пріоритетів у межах щорічних оперативних планів і бюджету.
2. Комунікаційні процеси щодо стратегії.
3. Постійний моніторинг й адаптація стратегії до умов, що змінюються.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Агранофф Р. Напрямки адміністративної реформи. URL: <http://www.pdp.org.ua/analytics/local-government/978-210-a5.visnyk>.
2. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. Д.: Моноліт. 2009. С. 146–177.
3. Адміністративно-територіальний устрій країн Європейського Союзу: навч. посіб. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. К. Орлатого. К.: НАДУ. 2017. 628 с.
4. Архипенко І. М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Публічне адміністрування: теорія та практика. Вип. 2(22). 2019. С. 1-10.
5. Бавико О. Є. Формування інфраструктури інноваційного розвитку регіонального економічного простору на основі технологій краудсорсингу. Бізнес-навігатор: наук.-вироб. журнал. 2017. № 1 (30). С. 59 – 66.
6. Батанов О. В. Феноменологія сучасного європейського муніципалізму та місцевого самоврядування в Україні. Часопис Київського ун-ту права. 2015. № 4. С. 77–81.
7. Безуглий Д. Укрупнення громад і можливості проектного підходу для забезпечення їх співробітництва та розвитку. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід: матер. III наук.-практ. семінару. м. Дніпропетровськ. URL: <http://dridu.dp.ua>.
8. Берданова О., Вакуленко В., Валентюк І.В., Ткачук А.Ф. Стратегічне планування розвитку ОТГ. Навчальний посібник. К.: 2017. 116 с.
9. Бородін Є.І. Розвиток інноваційних компетентностей публічних службовців: досвід проекту DESPRO. Управління інноваційним розвитком території: матер. наук.-практ. конф. За міжнар. участю. 30 листоп. 2015 р., м. Дніпропетровськ. Д.:ДРІДУ НАДУ. 2015. 192 с. URL: http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2015_11_30_mater_mup.pdf

10. Бугай С. М. Про напрями вдосконалення територіальної організації місцевого самоврядування. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/5904/14-Bugaj.pdf?sequence=1>.
11. Бюджетний Кодекс України : Закон України від 08 лип. 2010 р. № 2456-VI, прийн. ВРУ у ред. від 13 берез. 2015 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
12. Васійчук В.О. Основи цивільного захисту: Навч. посібник. Львів, 2010. 384 с.
13. Вілкул О. Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування як інструмент практичної реалізації державної політики щодо регіонального розвитку. Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. 2015. № 2. С. 5–7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mcrru_2013_2_4.
14. Волик В. С. Нормативно-правове забезпечення компетенційного підходу в управлінні державною службою. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2017. Вип. 1 (36).
15. Ворона П. В. Досвід проектної діяльності органів місцевого самоврядування в рамках Всеукраїнського конкурсу проектів і програм розвитку місцевого самоврядування за період 2015 – 2018 рр. Актуальні пробл. держ. упр. 2019. № 2(46). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2014-2/doc/3/01.pdf>.
16. Гончарук Н. Т. Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування: правові та функціональні аспекти. Публічне упр.: теорія та практика: зб. наук. Праць асоціації д-рів наук з держ. упр. 2017 р. Вип. 2(6). С. 26 – 32.
17. Гончарук Н. Т. Концептуальні засади реформування місцевого самоврядування у контексті європейського досвіду. Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади: матер. ІХ Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 27 листопада 2014 р. Полтава: ПолтНТУ. 2017. С. 108–113.

18. Данилишин Б. На сьогодні стратегічно важливим є забезпечення залучення інвестицій в реальний сектор національної економіки. Урядовий портал: прес-служба Мінекономіки. 2018. 11 грудня. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=170100332.
19. Дегтярєва І. О. Застосування креативних методів для пошуку ефективних рішень щодо територіального розвитку: практичне заняття. Застосування інтерактивних технологій у галузі знань «Державне управління»: зб. метод. матер. за результатами роботи Школи пед. майстерності, черв.-серп. 2016 р. / за заг. ред. М. М. Білинської, В. М. Сороко, Л. А. Гаєвської. К.: НАДУ. 2017. С. 57–63.
20. Деркач М. І. Децентралізація фіскальних функцій держави у контексті забезпечення сталого розвитку України: монографія. Д.: Стиль, 2017. С. 12.
21. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / Бориславська О. М., Заверуха І. Б., Школик А. М. та ін.; Центр політико-правових реформ. К.: Москаленко О. М. 2016. 212 с.
22. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади: постанова Кабінету Міністрів України від 16 трав. 2014 № 523/2014. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/523-2014-%D1%80>.
23. Дробот І. О. Реформування систем місцевого управління: зарубіжний досвід. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-01\(5\)/11diouz.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-01(5)/11diouz.pdf).
24. Дробуш І. В. Укрупнення територіальних громад як необхідна умова реалізації соціальної функції місцевого самоврядування. Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право». 2018. № 2(10) URL: <http://lj.oa.edu.ua/articles/2014/n2/14divfms.pdf>.
25. Експертна оцінка проекту Закону України про стимулювання та державну підтримку об'єднання сільських територіальних громад. URL: <http://www.msdp.undp.org.ua>.
26. Забейворота Т. В. Зарубіжний досвід адміністративно-територіальних реформ в умовах проведення децентралізації влади. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/tpdu/2014-3/doc/5/03.pdf>.

27. Івченко В. Основи стратегії розвитку інноваційної системи України. Державне агентство України з інвестицій та інновацій, 17 квітня 2019 р. URL: <http://www.sadgora.cv.ua/content/view/173/34>.
28. Калашников В. Правові та організаційні засади місцевого самоврядування в ФРН. Актуальні пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. Вип. 2 (32). Д.: ДРІДУ НАДУ. 2015. С. 240–247.
29. Книш П. В. Інноваційні соціальні технології: поняття та перспективи використання в системі державного управління URL: <http://www.academy.gov.ua>.
30. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Про реформу місцевого самоврядування. URL: <http://bychkiv.com.ua/zvernennyahromadyan/faq>.
31. Лендъел М.О. Правові можливості для формування допоміжних рівнів та органів самоорганізації у Європі: досвід для України. URL: <http://samoorg.com.ua/blog/2013/03/04/pravovi-mozhливosti-dlya-formuvannya-dopomizhnih-rivniv-ta-organiv-samoorganizatsiyi-u-yevropi-dosvid-dlya-ukrayini>.
32. Малярчук А. Зарубіжний досвід формування місцевих бюджетів. Вісник ТАНГ. 2016. № 1. С. 23–27.
33. Мороз В. М. Охорона праці. Вінниця. НОВА КНИГА. 2015. 544с.
34. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua>.
35. Офіційний сайт Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. URL: <http://minregion.gov.ua>.
36. Правові аспекти публічного управління: теорія та практика: матеріали VII наук.-практ. конф. 10 груд. 2018 р., м. Дніпропетровськ / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. Д. : ДРІДУ НАДУ 2018. 272 с.
37. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серп. 2018 р. № 385. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
38. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів

- з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 берез. 2017 р. № 79 URL: http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/05/Nakaz-Minregionu.-79_31.03.16.pdf.
39. Костюкевич Р. М., Мандзюк О. М. Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. Управління розвитком складних систем. Випуск 26. 2016. С. 74-82.
40. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». К.: 2018. 55 с.
41. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації: наук. доп. / редкол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, В. В. Толкованов та ін; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. К.: НАДУ. 2018. 128 с.
42. Надання адміністративних послуг в Україні: погляд з регіонів: наук. видання / упоряд. М. Корявець. Чернігів: Поліський фонд міжнар. та регіон. досліджень. 2018. 118 с.
43. Науково-методичне забезпечення управління місцевим розвитком на засадах інноваційного менеджменту: наук. розробка. К.: НАДУ. 2017. 56 с.
44. Новий закон про службу в органах місцевого самоврядування в контексті децентралізації влади. URL: http://derajrada.at.ua/news/novij_zakon_pro_sluzhbu_v_organakh_miscevogo_samovrjaduvannja_v_konteksti_decentralizaciji_vladi/2015-05-06-446
45. Новітні тенденції розвитку демократичного врядування: світовий та український досвід: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю. Київ. 30 трав. 2018 р.: у 3 т. / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна. – К.: НАДУ, 2018. Т. 2. 388 с. 261
46. Підготовка посадових осіб місцевого самоврядування та здійснення ефективного менеджменту на місцевому рівні: наук.-практ. посіб./ упоряд. О.

- В. Бейко, А. К. Гук ; за ред. В. М. Князева, М. О. Пухтинського. К.: СПД-Петруненко В. В. 2019. 398 с.
47. Про Методику формування спроможних територіальних громад (постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 № 214. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
48. Про стан розвитку громадянського суспільства в Україні: доповідь / Національний інститут стратегічних досліджень. 2015. URL: http://www.niss.gov.ua/public/File/2012_nauk_an_rozrobku/stan_poz_gp_sus.pdf
49. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток / за заг.ред. А. В. Толстоухова, Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. Д.: Монолит. 2015. 400 с.: URL: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/2332>.
50. Стратегія та принципи здійснення реформ територіальної організації публічної влади в країнах ЄС: наук. розробка / уклад.: Л.Л. Прокопенко, О.М. Рудік, І.Д. Шумляєва та ін. К.: НАДУ. 2017. 52 с.
51. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / Авт.-упоряд.: Г. О. Андрощук, І. Б. Жиляєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко; за заг. ред. проф. В. І. Полохала. Матер. Парлам. слухань у Верховній Раді України 17 черв. 2019 р. К.: Парламентське вид-во, 2019. 632 с.
52. Сухінін Д. В. Інтеграція підходів оцінювання, моніторингу та контролю в системах управління якістю на рівні місцевого самоврядування. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2015. Вип. 1(9). URL: [http://dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13sdvrms.pdf](http://dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13sdvrms.pdf).
53. Регіональне управління: підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К.: НАДУ. 2016. 516 с.
54. Родченко В. Б., Нечипоренко Я. Є. Реалізація, моніторинг і оцінювання стратегії розвитку підприємництва в об'єднаних територіальних громадах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 19, частина 2. 2018. С. 162-167.

- 55.Ткачук А. Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / А. Ткачук, В. Кашевський, П. Мавко. К.: ІКЦ «Легальний статус». 2017. 96 с.
- 56.Тулай О.І. Зарубіжний досвід функціонування місцевих бюджетів та можливість його імплементації у вітчизняну практику. Проблеми матеріальної культури–економічні науки. 2016. № 99. С. 93–97. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/35284/28-Tulay.pdf?sequence=1>.
- 57.Удод Є. Г. Методологічні засади розробки та реалізації пілотного е-курсу «Реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади». Держ. упр. та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. Д.: ДРІДУ НАДУ. 2018. № 4 (27). С. 289 – 298.
- 58.Управління змінами в публічному адмініструванні: навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова та ін.; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Д.: ДРІДУ НАДУ. 2016. 148 с.
- 59.Хмара К. Об'єднання територіальних громад у контексті пропозицій відповідного проекту Закону України. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук.пр. 2016. Вип. 3 (18). С. 267–275.
- 60.Чикаренко І. А., Чикаренко О. О., Ушакова А. С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Аспекти публічного правління. Том 6 № 10. 2018. С. 54-61.
- 61.Шаров Ю.П. Демократичні зміни в публічному управлінні: програмно-цільова ідеологія здійснення. Вісн. Акад. митної служби України. Сер. «Державне управління». 2017. Вип. 1. С. 33 – 38.
- 62.Шаров Ю. П. Проектний підхід в управлінні розвитком та співробітництвом укрупнених територіальних громад. Аспекти публічного управління: збірн. наук. пр. Д. : ДРІДУ НАДУ. 2015. № 9. С. 64 – 70.
- 63.Шаров Ю. П. Реформа місцевого самоврядування: проблемні аспекти Аспекти публ. упр. 2018. № 5. С. 81 – 87.
- 64.Шаро Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти: монографія. К.: Вид-во УАДУ. 2011. 302 с.

65. Ярова І. В. Модель механізму антикризового управління в адміністративно-територіальному утворенні. Аспекти публічного управління: зб. наук. пр. Д.: ДРІДУ НАДУ. 2017. № 8 (10). С. 76–83.
66. Communities of practice for public service. Access mod: <http://www.communities.idea.gov.uk/welcome.do>.
67. Community-based monitoring handbook. Lessons from the arctic and beyond. Gofman V. CAFF CBMP Report No. 21, October 2010. 52 p.

ДОДАТКИ