

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“*Magister*”

(назва освітнього ступеня)

на тему: “Дослідження сучасних управлінських технологій в системі
місцевого самоврядування, на прикладі Микулинецької об'єднаної
територіальної громади”

Виконала: студентка VI курсу, групи БАМЗ-62
спеціальності 074 “Публічне управління та
адміністрування”
(шифр і назва спеціальності)

_____ Кругляк Л.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

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

Завідувач кафедри _____ Кирич. Н.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Нагорняк Г.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2020

Факультет "Економіки та менеджменту"
Кафедра "Менеджменту та адміністрування"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Н.Б. Кирич

" _____ " _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня "Магістр"
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 074 "Публічне управління та адміністрування"
(шифр і назва спеціальності)

студенту

Кругляк Лілії Богданівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи "Дослідження сучасних управлінських технологій в системі місцевого самоврядування, на прикладі Микулинецької об'єднаної територіальної громади (Тернопільська обл., Терехівський р-н, смт. Микулинці, вул. С. Бандери, 11)"
Керівник роботи Галушак Михайло Петрович, к.т.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від " 14 " грудня 2020 року № 4/9 -500

2. Термін подання студентом завершеної роботи 18.12.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи: *Практичні та статистичні матеріали щодо діяльності Микулинецької об'єднаної територіальної громади*

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-прикладні засади визначення сучасних управлінських технологій у системі місцевого самоврядування

2. Аналізування сучасних управлінських технологій Микулинецької об'єднаної територіальної громади у системі місцевого самоврядування

3. Впровадження сучасних управлінських технологій у діяльність Микулинецької об'єднаної територіальної громади

4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

1. Проблеми розроблення та прийняття управлінських рішень щодо розвитку стратегії публічного управління. 2. Вектори соціально-економічного розвитку сільських територій. 3. Аналізування структури результатів фінансової діяльності Микулинецької об'єднаної територіальної громади за 2018-2019 рр. 4. Попереднє оцінювання витрат на підбір персоналу через кадрове агентство по добору персоналу. 5. Витрати на формування кадрового резерву територіальної громади. 6. Видатки на запропоновані заходи удосконалювання кадрової політики 7. Кошторис проєкту "Створення позитивного іміджу Микулинецької об'єднаної територіальної громади. 8. Паспорт проєкту "Створення позитивного іміджу Микулинецької об'єднаної територіальної громади". 9. Кошторис проєкту "Облаштування майданчиків для роздільного збирання твердих побутових відходів у Микулинецькій об'єднаній територіальній громаді". 10. Паспорт проєкту "Облаштування майданчиків для роздільного збирання твердих побутових відходів у Микулинецькій об'єднаній територіальній громаді"

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	<i>к.т.н., доц. Галушак М.П.</i>		
Охорона праці	<i>д.е.н., доц. Шерстюк Р.П.</i>		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	<i>ст. викл. Стручок В.С.</i>		

7. Дата видачі завдання

01.09.2020

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	10.09.2020	
2	Теоретико-прикладні засади визначення сучасних управлінських технологій у системі	30.09.2020	
3	Аналізування сучасних управлінських технологій Микулинецької об'єднаної територіальної громади	31.10.2020	
4	Впровадження сучасних управлінських технологій у діяльність Микулинецької об'єднаної територіальної громади	30.11.2020	
5	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	10.12.2020	
6	Висновки	15.12.2020	

Студент

(підпис)

Кругляк Л.Б.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Галушак М.П.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема “Дослідження сучасних управлінських технологій в системі місцевого самоврядування, на прикладі Микулинецької об’єднаної територіальної громади (Тернопільська обл., Теребовлянський р-н., смт. Микулинці, вул. С. Бандери, 11”. [Рукопис]: кваліфікаційна робота на здобуття ступеню “магістр” за спеціальністю 074 “Публічне управління та адміністрування” / Кругляк Лілія Богданівна; ТНТУ. – Тернопіль: [б. в.], 2020. – 85 с.

Кваліфікаційна робота магістра: 85 с., 7 рис., 17 табл., 48 літературних джерел.

Предмет дослідження – механізми та методи застосування сучасних управлінських технологій в системі місцевого самоврядування.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення та впровадження управлінських технологій в системі місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі використовувались такі методи дослідження: системний аналіз; факторний аналіз; структурний аналіз й теоретичного узагальнення.

Практичне значення результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення та впровадження управлінських технологій в системі місцевого самоврядування, які можуть бути використані в діяльності Микулинецької об’єднаної територіальної громади.

Ключові слова: система місцевого самоуправління, публічна влада, публічна установа, публічне управління, соціально-економічний розвиток, управлінські технології.

SUMMARY

Theme: "Research of modern management technologies in the system of local self-government, on the example of Mykulynets united territorial community (Ternopil region, Terebovlya district, Mykulyntsi, S. Bandery str., 11". [Manuscript]: qualification work on obtaining a master's degree in specialty 074 "Public Administration" / Kruglyak Lilia Bogdanovna; TNTU. - Ternopil: [b. v.], 2020. - 85 p.

Qualifying work of the master: 85 pp., 7 figs., 17 tables, 48 literary sources.

The subject of research - mechanisms and methods of application of modern management technologies in the system of local self-government.

The aim of the work is to develop theoretical provisions and develop practical recommendations for improving and implementing management technologies in the system of local self-government.

Research methods. To achieve this goal in the thesis used the following research methods: systems analysis; factor analysis; structural analysis and theoretical generalization.

The practical significance of the research results is to develop practical recommendations for the improvement and implementation of management technologies in the system of local self-government, which can be used in the activities of the Mykulynets united territorial community.

Key words: system of local self-government, public authority, public institution, public administration, socio-economic development, management technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	12
1.1 Концептуальні положення формування стратегії публічного управління в Україні.....	12
1.2 Становлення та тенденції розвитку сільських територій у країні.....	15
3 Роль об'єднаних територіальних громад у формуванні соціально- економічного розвитку.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ МИКУЛИНЕЦЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	30
2.1 Організаційно-управлінська характеристика Микулинецької об'єднаної територіальної громади.....	30
2.2. Аналізування фінансових ресурсів публічної установи.....	41
2.3 Оцінювання місця Микулинецької об'єднаної територіальної громади у регіональному розвитку	48
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ МИКУЛИНЕЦЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	53
3.1 Пропозиції покращення кадрового забезпечення Микулинецької об'єднаної територіальної громади.....	53
3.2 Проєкт створення позитивного іміджу працівників територіальної громади.....	58
3.3 Реалізація проєкту у сфері благоустрою у публічній установі.....	64

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	74
4.1. Охорона праці.....	74
4.2 Безпека в надзвичайних ситуаціях.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
БІБЛІОГРАФІЯ.....	81
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна українська система публічного управління піддається вдосконалюванню та реформуванню у зв'язку з використанням продуктів в глобалізації й становленням інформаційного суспільства. Одним з результатів такого напрямку розвитку стало широке впровадження в процеси управління результатів досягнення в галузі інформаційно-комунікаційних технологій і програмного забезпечення, у тому числі із застосуванням технологій “електронного уряду”, “електронної держави” й “електронної демократії”.

У сучасних умовах впровадження інформаційно-комунікаційних технологій представляється можливим використання нових інструментів підвищення гласності, відкритості, транспарентності системи публічного управління, що сприяють активному залученню громадянського суспільства та бізнес-структур у процес публічного управління не тільки з метою здійснення функції контролю відносно діяльності органів державної влади, але й використання інтелектуального потенціалу населення з метою вирішення соціально значимих проблем.

Питання розвитку українського села з кожним роком набувають все більшої актуальності та привертають увагу наукових, політичних і бізнесових кіл нашої держави. З дня проголошення державної незалежності України одними з основних пріоритетів економічної політики є розробка та впровадження низки програм, спрямованих на відродження українського села та підвищення ефективності функціонування вітчизняного аграрного сектору.

На сьогодні в Україні немає єдиної комплексної програми розвитку сільських територій і, окрім того, відсутня міжвідомча узгодженість та відповідальність за процеси, які відбуваються на селі. Так, за ініціативи Міністерства аграрної політики та продовольства України у 2015 році була

затверджена Концепція розвитку сільських територій та розроблений відповідний план дій з її реалізації. Але зважаючи на передачу частини функцій по виконанню заходів з децентралізації лівова частка організаційних функцій відійшла до Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Міністерства економіки.

Історично склалося так, що українське село завжди було основою розвитку нашої держави. Аграрний потенціал України є одним із визначальних факторів національного добробуту, що неможливо уявити без ефективного сільського господарства та соціально-розвинутих сільських територій. Кардинальні зміни, які відбулися останнім часом в економіці країни, пов'язані з формуванням приватної власності на засоби виробництва, реорганізацією сільськогосподарського виробництва, суттєво змінили умови функціонування соціальної інфраструктури на селі, загострили проблеми забезпечення розвитку сільських територій, екологічних умов проживання та зайнятості жителів села.

Усе вищевикладене дозволяє зробити висновок про актуальність обраної теми дослідження, яка має назву “Дослідження сучасних управлінських технологій в системі місцевого самоврядування, на прикладі Микулинецької об'єднаної територіальної громади (Тернопільська обл., Тербовлянський р-н., смт. Микулинці, вул. С. Бандери, 11)”.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення та впровадження управлінських технологій в системі місцевого самоврядування.

Завданнями є наступні:

- дослідити концептуальні положення формування стратегії публічного управління в Україні;
- розкрити особливості становлення та основні тенденції розвитку сільських територій в країні;
- проаналізувати роль об'єднаних територіальних громад у формуванні соціально-економічного розвитку

- представити організаційно-управлінську характеристику Микулинецької об'єднаної територіальної громади
- оцінити вплив Микулинецької об'єднаної територіальної громади на регіональний розвиток
- розробити пропозиції щодо покращення кадрового забезпечення Микулинецької об'єднаної територіальної громади
- розробити проект створення позитивного іміджу працівників територіальної громади
- запропонувати заходи щодо реалізації проекту у сфері благоустрою у публічній установі.

Об'єктом дослідження є процес використання сучасних управлінських технологій у системі місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – механізми та методи застосування сучасних управлінських технологій в системі місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі використовувались такі методи дослідження: системний аналіз (для класифікації та систематизації особливостей становлення та тенденцій розвитку сільських територій в Україні – розділ 1); факторний аналіз (для оцінювання впливу Микулинецької об'єднаної територіальної громади на регіональний розвиток – розділ 2); структурний аналіз (для визначення основних структурних елементів використання сучасних управлінських технологій в діяльності Микулинецької об'єднаної територіальної громади – розділ 2); теоретичного узагальнення (для узагальнення теоретичних та прикладних засад розуміння сучасних управлінських технологій у системі місцевого самоврядування – розділ 1).

Практичне значення результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення та впровадження управлінських технологій в системі місцевого самоврядування, які можуть бути використані в діяльності Микулинецької об'єднаної територіальної громади.

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії, додатків. Загальний обсяг роботи – 85 сторінок, вона містить 17 таблиць і 7 рисунків, бібліографію з 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Концептуальні положення формування стратегії публічного управління в Україні

Теорія формування стратегії публічного управління має міждисциплінарний характер, тому що ґрунтується на різних наукових напрямках, таких як економіка, право, політологія, соціологія, філософія, регіоназнавство тощо, але при цьому має теоретичну самостійність і практичну цілісність, що обумовлене особливостями стратегічного менеджменту.

Головним бар'єром на початковому етапі дослідження державного управління є формулювання основної мети формування даного інструментарію, розподіл взаємозв'язків і побудова логічної структури у формулюванні завдань публічного управління. Постає актуальним питання природи взаємин даних понять між собою [19].

У Конституції України визначення "місцевого управління" відповідно застосовується до керованих об'єктів з погляду рівня місцевого самоврядування, наприклад, до форм власності, житлових фондів й об'єктів, установ різної сфери діяльності (освіта, охорони здоров'я тощо). Ряд учених відзначають, що у національному законодавстві така термінологія присутня лише для територіальних утворень. При теоретичному аналізуванні питань муніципального управління орієнтир робиться на теорію місцевого самоврядування, яка по всіх своїх структурних елементах безпосередньо взаємозалежна з державним управлінням, примикає й розглядається, як початковий рівень публічного управління.

У ході здійсненого аналізування відзначаємо, що, представництва місцевого самоуправління не є елементами системи організації державної влади, і зовсім не взаємодіють із державним управлінням. Наприклад, в Україні здійснюється соціальна підтримка, сформована на пріоритетах, строгій спрямованості та взаємозалежна з послідовністю гарантій соціальних прав громадян. При цьому муніципальні утворення не мають права здійснювати власну соціальну політику, тому що йде у розріз з державною політикою. У певній галузі суспільних відносин спостерігається структурний взаємозв'язок на місцевому та державному рівнях [22].

Виділяючи загальні закони та принципи управлінської діяльності, структуру та властивості управлінських відносин, ми розуміємо "державне управління" і "муніципальне управління", як у певній мері різні поняття. Але коли ми говоримо про суспільні відносини у конкретних сферах, ці поняття необхідно розрізняти.

Характеристика основних етапів прийняття управлінських рішень по розвитку стратегії публічного управління подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика ключових етапів прийняття управлінських рішень по розвитку стратегії публічного управління

Етап процесу ухвалення	Поява певної проблематики (передумов)	Теоретичне вираження та вивчення	Прийняття певних управлінських	Процес реалізації рішення
Способи участі	Індивідуально, державні або суспільні організації,	Експертні та громадські організації,	Адміністрація	Адміністрація, індивідуально
Форма участі	Трансляція програм, концентрація суспільної думки,	Дискусійні майданчики	Голосування, компромісна реалізація	Примус, програмний метод, угода

З таблиці бачимо, що управлінське рішення по розвитку стратегії публічного управління є підсумковим показником ситуаційного вивчення, вибір найкращої версії розвитку державного сектору та розроблення певного плану. Увесь цей комплекс заходів спрямований на здійснення обумовленої на державному та муніципальному рівнях мети, при цьому найважливішим завданням є поєднання управлінського рішення нерозривно та взаємозалежно з основною метою публічного управління, стратегічним і тактичним менеджментом.

Вони можуть торкатися відповідних дій на прогнози зв'язаних груп, застосування потенціалів, які у майбутньому, можливо буде застосувати, як інструмент, попередження управлінських ризиків або для зміцнення внутрішніх сильних сторін публічного сектору. Для публічного управління даний інструментарій не є кінцевим. У такій системі реалізується комплексна та непроста взаємодія і взаємовплив між керованими об'єктами та органами державного й місцевого управління. Основними елементами будуть виступати відносини та привселюдно-владні повноваження, що й буде відрізняти даний вид управління. Специфіку сформульованих вище управлінських процесів публічного рівня відображено через проблематику дослідження на рис. 1.1.

У сучасних умовах стратегія розвитку публічного управління представляє собою процес реалізації обов'язків органами державної влади, а також іншими публічними органами та посадовими особами, для яких виділені певні управлінські повноваження у майбутньому. Вважаємо, що досягнення цілей публічного управління нездійсненне без організації та координації людських потенціалів, без застосування додаткових впливів як держави, так і організації взаємодій інтересів на різних рівнях, суспільних процесах. На публічне управління суттєвий вплив виявляють проблемні аспекти як світової, так і внутрішньої політики. Варто розглядати публічне управління, як складну структурну сукупність (систему) управлінських взаємин і пов'язаною з нею діяльністю. У певному контексті, публічне управління – це й система розподілів ролей і їх взаємин.

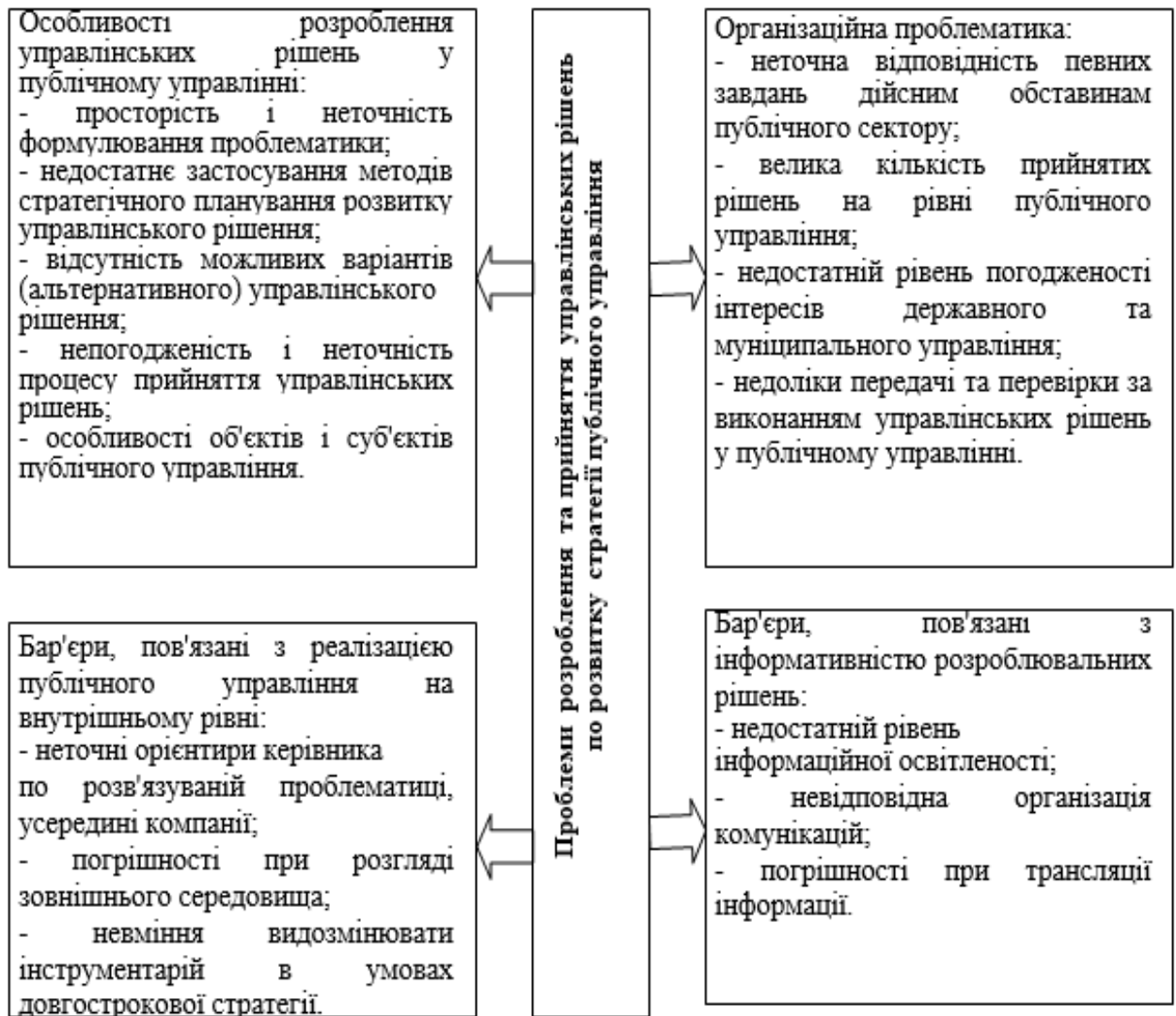


Рисунок 1.1 – Проблеми розроблення та прийняття управлінських рішень щодо розвитку стратегії публічного управління

1.2 Становлення та тенденції розвитку сільських територій в Україні

На сучасному етапі в Україні законодавчо сформовано систему місцевого самоврядування та розвитку територіальних громад. Однак, чинна нормативно-правова база місцевого самоврядування потребує оновлення та внесення змін, що пов'язано зі змінами взаємин у суспільстві, які врегульовуються законодавчими нормами, що обумовлює необхідність їх постійного узгодження та адаптації з міжнародними нормами та стандартами. Враховуючи міжнародний досвід розвинутих країн світу, можна зазначити, що

територіальна громада як публічно-правове утворення повинна бути визнана юридичною особою публічного права у спеціальному законі. Тому важливими кроками для створення ефективного управління соціально-економічним, культурним розвитком територіальної громади є внесення змін до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" у контексті надання реальної відокремленості органам місцевого самоврядування, прийняття законопроектів "Про територіальну громаду", "Про територіальний устрій", розроблення конструктивної моделі співробітництва місцевої влади та населення відповідних адміністративно-територіальних одиниць.

За типами, видом належності елементів, внутрішньою впорядкованістю структура сільських територіальних утворень складна та різноманітна. Вона містить просторову, природну, виробничу, ресурсну, поселенську та соціальну складові. Функціональність селищних територій характеризується і забезпеченням житлом сільських мешканців.

Надбання наукового та практичного характеру у цьому керунку дозволяють означити основні аспекти соціально-економічного розвитку сільської місцевості, зокрема розроблення та реалізація заходів економічного, політико-правового, соціально-культурного, побутового призначення, які мають першочергове значення та направлені на відродження українського села та покращення умов життя його жителів.

Функціональні складові сільських територій характеризуються зокрема:

- виробничою функцією – сутність якої полягає у задоволенні потреб суспільства у продовольстві та сировині, продукції для різних галузей та видів господарської діяльності;

- соціально-демографічною функцією – у відтворенні сільського населення, забезпеченні сільського господарства та інших галузей економіки кадровими ресурсами, значним людським капіталом;

- культурною та етнічною функцією – у зберіганні самобутньої національної культури, народних традицій, звичаїв, обрядів, фольклору,

досвіду ведення сільського господарства та освоєння природних ресурсів, охороні пам'яток природи, історії та культури, розташованих на сільських територіях;

- екологічною функцією – у підтриманні екологічної рівноваги в аграрних регіонах та на всій території країни, утримання заповідників, заказників, національних парків тощо;

- рекреаційною функцією – у створенні умов для відновлення здоров'я та відпочинку жителів сіл та міст;

- просторово-комунікаційною функцією – у наданні просторового базису для розміщення виробництв та обслуговування інженерних комунікацій (доріг, ліній електропередачі, зв'язку, водопроводу тощо);

- функцією соціального контролю над територією – у сприянні сільського населення державним органам у забезпеченні громадського порядку та безпеки в адміністративно-територіальних одиницях;

- соціальною функцією, яка реалізується за рахунок формування дієвого соціального осередку, зокрема сільської громади. Результативність цієї функції проявляється в ефективному й раціональному використанні наявного потенціалу територій, збереженні та відтворенні природного навколишнього середовища, а також створенні передумов для забезпечення сталого розвитку сільських територій;

- природоохоронною функцією сільських територій, що входить до компетенції сільрад, включає передусім організацію територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення; оголошення об'єктів, що мають екологічну, історичну, культурну або наукову цінність, пам'ятки природи, історії або культури; благоустрій території населеного пункту тощо.

Питання розвитку українського села з кожним роком стає все більш актуальним та привертає увагу наукових, політичних і бізнесових кіл нашої держави. З дня проголошення державної незалежності України одними з основних пріоритетів економічної політики є розробка та впровадження низки

програм, спрямованих на відродження українського села та підвищення ефективності функціонування вітчизняного аграрного сектору.

На сьогодні в Україні немає єдиної комплексної програми розвитку сільських територій і, окрім того, відсутня міжвідомча узгодженість та відповідальність за процеси, які відбуваються на селі. Так, за ініціативи Міністерства аграрної політики та продовольства України у 2016 році була затверджена Концепція розвитку сільських територій та розроблений відповідний план дій з її реалізації. Але зважаючи на передачу частини функцій по виконанню заходів з децентралізації лівова частка організаційних функцій відійшла до Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Міністерства економіки.

Історично склалося так, що українське село завжди було основою розвитку нашої держави. Аграрний потенціал нашої держави є одним із визначальних факторів національного добробуту, що неможливо уявити без ефективного сільського господарства та соціально-розвинутих сільських територій. Кардинальні зміни, які відбулися останнім часом в економіці країни, пов'язані з формуванням приватної власності на засоби виробництва, реорганізацією сільськогосподарського виробництва, суттєво змінили умови функціонування соціальної інфраструктури на селі, загострили проблеми забезпечення розвитку селищних територій, екологічних умов проживання та зайнятості жителів села.

Перед вітчизняною наукою та практикою постало досить складне завдання щодо збалансування економічних, соціальних та екологічних основ життєдіяльності українського суспільства з метою підвищення добробуту найвразливіших верств населення та запобігання остаточному занепаду сільських територій [18].

Розмірковуючи про сільські території, слід визначитися, що саме розуміється під цим поняттям, а також які ще дефініції формують понятійний апарат у згаданій науковій проблематиці. Сучасні дослідження питання

управління та регулювання розвитку сільських територій потребують, насамперед, уточнення таких ключових його категорій.

Досліджуючи сутність та основні характеристики наведених понять, доцільно розпочати з визначення сутності утворюючого поняття "територія" та уточнюючої категорії "сільська" у контексті їх спільного смислового розуміння з соціально-економічної точки зору.

В етимологічному значенні слово "територія" має латинське походження від слова "земля". Але земля це надто широке поняття, тому варто звернутися до джерел сучасного розуміння цієї дефініції.

На думку О.М. Алімова, територіальна організація суспільства охоплює організацію суспільного виробництва, у тому числі, територіальний поділ праці; систему розселення; територіального природокористування; науки і науково-технічної діяльності; адміністративно-територіальний поділ; економічне, соціальне, еколого-економічне районування; територіальні аспекти економічних відносин [38]. За Н. В. Морозюк, існуюча теоретична модель територіальної системи включає населення і відповідний йому ареал життєдіяльності (середовище поселень, виробничих, комунальних, рекреаційних територій [29].

Підсумовуючи, можна узагальнити, що під поняттям території слід розуміти частину земної поверхні у певних просторово-географічних межах, яка набуває природних ознак просторовості та обмеженості. Водночас не варто забувати, що дане поняття виступає таким лише у свідомості людини, а тому має значення лише з приводу можливості та необхідності її просторової фіксації.

Відповідно до класифікації, яка застосовується в офіційній статистиці, до сільських населених пунктів відносяться два типи поселень: перший тип характеризується тим, що його мешканці переважно займаються сільським господарством (більша частина), другий – тим, що діяльність мешканців не відноситься до аграрної діяльності (станційні селища, рибницькі господарства, селища лісгоспів, шляхові дільниці, зимівлі). Тобто сільський населений пункт

у сучасній науковій літературі визначається як територіальна одиниця адміністративного значення. На відміну від сільських територій, він обмежений чіткими територіальними кордонами та системою управління [42, с.74].

Поняття "сільська територія" українські законодавці не наводять. Доцільним вважаємо зауваження В.С. Коломийчука, який зазначає, що розуміння під сільською територією всіх населених пунктів, крім міських, робітничих, курортних та дачних селищ є далеко не вдалим критерієм поділу. Він проявляється у надзвичайно дискусійному принципі визначення поняття через заперечення [27, с.125]. За результатами аналізування зарубіжних наукових підходів К. Нікел та Х. Рентінг обґрунтовано, що територія відображає більш інтегроване поняття, забезпечує зв'язок різних функцій сільського господарства та використання сільськогосподарських угідь у поєднанні з іншими функціями, включно із інтегруванням фермерської діяльності у місцеву економіку [29]. Зокрема, Х. Клаут наводить такі ключові характеристики сільських територій: низька густота населення; слаборозвинена інфраструктура та сфера послуг; тісна мережа міжособистісних контактів та сильна самоідентифікація із домом; нижчий від середнього рівень виробництва, низька зайнятість у сферах офісного типу; ландшафти із переважанням ферм та лісів.

З точки зору організаційно-виробничого підходу, потенційні та реальні можливості розвитку територіальних утворень на селі обмежені наявністю або відсутністю певних ресурсів, а також функціями, які мають виконуватися і напряду залежать від призначення певної території. Причому, в залежності від розподілу та перерозподілу цих функцій на першочергові і другорядні змінюється ступінь використання ресурсного потенціалу території, ступінь прискорення, або, навпаки, гальмування розвитку.

Сукупність мережевих взаємозв'язків у межах поселення представляє собою систему соціальних відносин та інфраструктурних комунікацій. Адміністративно-управлінський підхід передбачає трактування дефініції

"сільська територія" як об'єкт державного управління та суб'єкт місцевого самоуправління. З точки зору розвитку сільських територій не втратила актуальності проблема зрівноваженості самоорганізації економічної, соціальної й екологічної політики на селі та ступеня втручання держави у ці процеси.

В Європі основою розвитку даних територій виділяють місцеве самоврядування, як такий вид політики, в якій переважає сільськогосподарський напрям, але залишаючи першочергову роль у розвитку сільських територій саме рівню добробуту сільських жителів і формуванню доходів місцевих бюджетів [44]. Європейська комісія визначає «сільські території» як просторовий феномен, що простягається крізь регіони, краєвиди, природні території, сільськогосподарські землі, села та інші великі міські центри, райони індустріалізації та регіональні центри.

За результатами системного підходу, методів аналізування та синтезу щодо визначення сутності поняття "сільська територія"; методів індукції, дедукції, аналогії та порівняння визначено ключові особливості сільських територій.

Цілком зрозумілим є те, що поняття "сільська територія" повинно охоплювати всі зазначені чинники. Виходячи з вищенаведеного твердження, термін "сільська територія" можна визначити, як просторово-географічне утворення з характерними природними й антропогенними ландшафтами та сільським поселенням, яке має усталені організаційно-економічні взаємозв'язки та достатній для сільськогосподарської діяльності рівень концентрації виробничих ресурсів, що територіально переважно функціонує у межах окремого сільського населеного пункту з територіальним органом управління на рівні селищної ради, а також представляє собою середовище з наявним соціально-економічним потенціалом, який забезпечує відповідний рівень життєдіяльності та розвитку сільського населення.

Відповідно до наведеного визначення сільських територій, як цілого просторово-географічне утворення, його ідентифікаційних характеристик

згадане поняття об'єднує економічну, соціальну та екологічну складові, які, у свою чергу, поділяються на такі елементи, як населення, поселення, виробничо-господарський комплекс, інфраструктура, землі сільськогосподарського та іншого призначення, природні ресурси та антропогенні ландшафти, властивості яких розкривають їхню сутність і визначають певні функції [14, с. 125-133].

Подальший розвиток сільських територій в країні можливий за трьома варіантами:

Перший варіант: подальша пролонгація існуючих тенденцій, продовження інтеграції сільськогосподарського виробництва, створення надвеликих господарських формувань; низький рівень розвиненості сільської економіки та інститутів сільського розвитку. При цьому держава практично не підтримує розвиток сільських територій, застосовуючи методи тарифного та/або нетарифного регулювання економічних процесів. Реалізація цього варіанта призводить до подальшого обезлюднення села, деградації всіх потенціалів. Узагальнюючи результати аналізування демографічної ситуації в сільській місцевості, ми спостерігаємо стійку тенденцію до зниження кількості населення сільського типу, пришвидшені темпи природного скорочення населення та підвищений коефіцієнт смертності дітей порівняно з містом. Такі тенденції формують необхідність визначення можливих причин негативної ситуації на селі.

Другий варіант розвитку сільських територій – підсилення державної підтримки розвитку сільського господарства та соціальної інфраструктури; здійснення цілеспрямованих соціально-економічних й екологічних заходів, диверсифікація сільської економіки. Реалізація цього варіанта сприятиме поліпшенню матеріального становища і умов проживання населення сільського типу, поступового розвитку сільських спільнот, але призведе до необхідності зростання видатків Державного бюджету України на заходи галузевих програм, субсидювання місцевих (обласних, районних, міських, сільських, селищних) бюджетів.

Третій варіант пов'язаний зі створенням умов для розвитку сільських, селищних громад, розробку та впровадження локальних стратегій розвитку на основі раціонального використання місцевих ресурсів, диверсифікованої сільської економіки, розвитку партнерських відносин між державою, бізнесом й громадою. Це дозволить реформувати систему управління сільським розвитком, підвищити ініціативність та відповідальність сільських територіальних громад, збільшити доходи сільського. Третій варіант розвитку сільських територій найбільшою мірою відповідає стратегічній задачі держави щодо покращання загального соціально-економічного та екологічного стану на селі [29].

1.3 Роль об'єднаних територіальних громад у формуванні соціально-економічного розвитку

Як відомо, організаційні й економічні засади соціально-економічного розвитку сільських територій повинні базуватися на вільному доступі до інформації, створенні відповідної бази даних з використанням глобальних та національних комунікацій, геоінформаційних технологій тощо.

Структурно-логічна схема векторіального формування організаційно-економічних засад соціально-економічного розвитку сільських територій базується на реалізації завдань економічної, соціальної та екологічної політик (рис. 1.2).

Організаційно-економічні напрями соціально-економічного розвитку сільських територій (рис. 1.3) мають забезпечити ефективну фінансово-кредитну політику, удосконалення ринкової інфраструктури, розвиток дорадництва, посилення ролі та покращення якості освіти та досліджень.

Інноваційна підприємницька політика має бути основою економічних засад розвитку та формувати сприятливий інвестиційний клімат сільських територій.

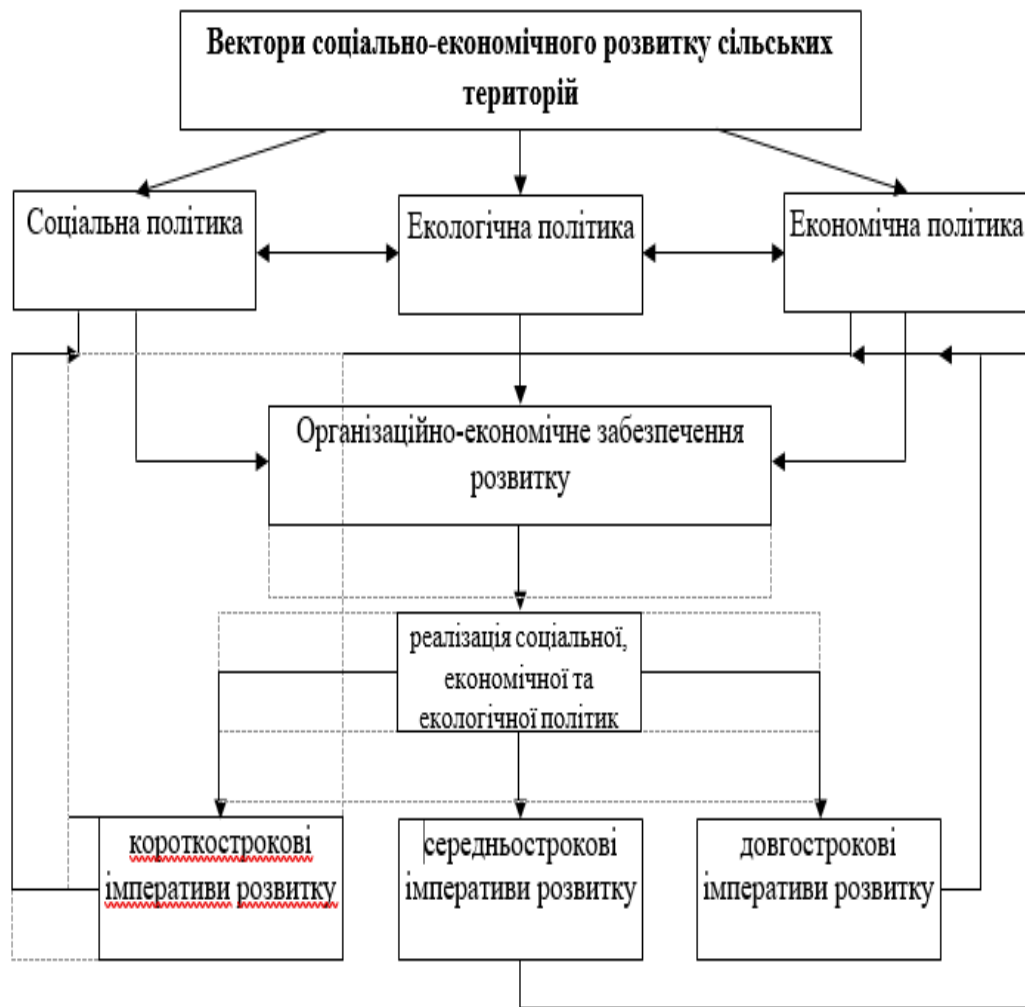


Рисунок 1.2 – Вектори соціально-економічного розвитку сільських територій

Для цього актуальним залишається питання фінансування, безоплатної інформатизації і консультування селян, які бажають займатися підприємницькою діяльністю, всезагальна підтримка з боку місцевих і районних органів влади. Дана політика підтримки підприємництва сприятиме створенню нових робочих місць. Забезпечення зайнятості в сільській місцевості за умови здорової і чесної конкуренції дозволить поповнити бюджет самоврядування, що, у свою чергу, поліпшить інфраструктуру сільських територій.



Рисунок 1.3 – Напрямки соціально-економічного розвитку сільських територій

Підвищення власної конкуренції суб'єктів господарювання на сільських територіях виступає одним з основних стимулів до інноваційної діяльності. Однак його практична реалізація потребує нових організаційних форм

науково-технічної співпраці, оптимізації економічної системи та належного фінансування.

Інтенсифікація інноваційної підприємницької діяльності на сільських територіях може забезпечуватися через територіальну інтеграцію науки і виробництва, кластеризацію чи кооперацію в межах галузей з формуванням відповідної інфраструктури. Екологічна політика є основою соціально-економічного розвитку сільських територій. Усі процеси повинні здійснюватися за умови збереження лісів, чистого повітря, природних джерел і річок, чистих ґрунтів та інших екологічних проявів.

Дослідження впливу програм на розвиток сільських територіальних утворень базується на визначенні значимості публічного управління у стратегічному менеджменті, що відображено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Структурна схема впливу програмно-цільового підходу на стратегію публічного управління у сільській території

Вона ґрунтується на врахуванні функції сільських територій, зокрема: житловій – гарантії високої якості життя населення, відповідно до потреби різних вікових груп; економічній – створенню у достатньому обсязі робочих місць, конкурентоспроможних умов виробництва і диверсифікованості сільської економіки; виробничій – виробництва продуктів харчування, використанні поновлюваних видів сировини, збереженню культурного ландшафту і природних ресурсів; рекреаційної – використання культурного ландшафту, туристичної інфраструктури; розміщенні – промислового використання і транспортної інфраструктури; екологічної – підтримки екологічної рівноваги в агробіоценозах і на всій території, утримання заповідників, повторного використання відходів тощо; ресурсної – забезпечення непоновлюваними і поновлюваними природними ресурсами.

Основні ознаки розвитку сільських територій наступні: підвищення конкурентоспроможності сільської місцевості; управління сільською територією, з урахуванням можливих варіантів диверсифікації; забезпечення сільських жителів базовими соціальними послугами та поліпшення життєзабезпечення сільського населення.

Це надало можливість згрупувати фактори за такими складовими: по відношенню до території – внутрішні і зовнішні; за сферами – економічні, соціальні, інституційні, екологічні; за ступенем впливу на територію – прямого і непрямого впливу.

Реформа місцевого самоврядування, передбачає передачу в місцеві бюджети частки загальнонаціональних податків, створює економічну зацікавленість громад в розвитку нових виробництв, підтримці бізнесу, економічного розвитку країни в цілому.

Органи місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади є правонаступниками активів і пасивів (зобов'язань) органів місцевого самоврядування територіальних громад, що об'єдналися. Територіальні громади села, селища, міста, які добровільно об'єдналися в одну територіальну громаду, можуть вийти із складу даної громади в порядку,

визначеному законом.

Таблиця 1.2 – Концептуальні засади соціально-економічного розвитку сільських територій

Основні аспекти соціально-економічного розвитку сільських територій					
	Комплексний	Економічний	Соціальний	Екологічний	Інституціональний
Мета	Забезпечення економічно та екологічно обгрунтованого, соціально орієнтованого розширеного відтворення, підвищення рівня та поліпшення якості життя населення	Забезпечення стійкості відтворювальних процесів і досягнення фінансового саморозвитку території	Забезпечення високого рівня та покращення якості життя сільського населення території	Забезпечення екологічної безпеки і охорони навколишнього середовища території	Забезпечення ефективної взаємодії всіх рівнів влади та моніторингу розвитку території
Задача	Забезпечення економічного потенціалу території, достатнього для підтримки і розвитку життєвого та природного потенціалу сільської місцевості	Створення умов підвищення ефективності виробництва, стимулювання підвищення і різноманітності доходів	Стимулювання демографічного зростання, підвищення зайнятості та доходів населення, розроблення та забезпечення населення базовими соціальними послугами	Зниження негативного впливу господарської та іншої діяльності відповідно до нормативів з охорони навколишнього середовища	Поєднання державного регулювання сільської території та розвитку місцевого самоврядування
Механізм	Способи, форми, методи, спрямовані на взаємодію організаційних, економічних, соціальних та екологічних складових розвитку території	Розвиток малого та середнього бізнесу, кооперація та інтеграція, диверсифікація діяльності на території	Розвиток соціального партнерства між державою, бізнесом, населенням, забезпечення адресного захисту найбільш вразливих груп сільського населення	Еколого-економічне стимулювання природоохоронної діяльності, правове та організаційне забезпечення екологічної діяльності суб'єктів території	Розвиток місцевого самоврядування та моніторингу форм громадянської участі, розробка та реалізація програм розвитку території та інвестиційних проектів

Схематично в укрупненому вигляді (для дотримання наочності, зокрема, матеріально-технічні й інформаційні ресурси агреговані у технологічні) зв'язаність основних компонентів ресурсної платформи територіальної громади відображено на рис. 1.5.

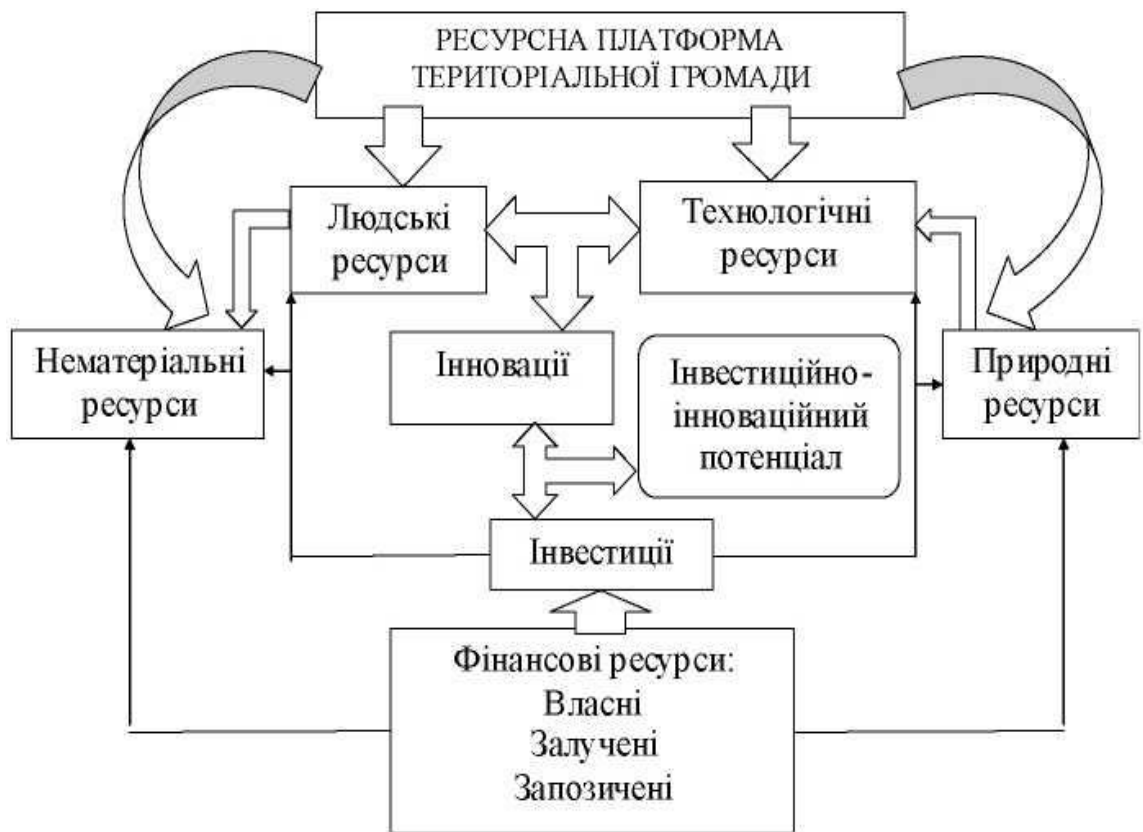


Рисунок 1.5 – Укрупнена схема зв'язаності основних компонентів ресурсної платформи територіальної громади

Слід відмітити, що потенціал територіальної громади, як правило, відсвічує лише наявні ресурси, окремі з яких можуть бути вичерпними (багатства надр, ґрунти, дерева, рослинний і тваринний світи, деякі види мінеральної сировини тощо), тому й методи впливу на їх використання мають відрізнятися в залежності від вичерпності (невичерпності) ресурсів, можливостей їх відновлюваності (повної або відносної).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, НА ПРИКЛАДІ МИКУЛИНЕЦЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Організаційно-управлінська характеристика Микулинецької об'єднаної територіальної громади

Микулинецька об'єднана територіальна громада є громадою, що об'єднує 7 населених пунктів (7 колишніх сільських рад): смт. Микулинці, с. Воля, с. Конопківка, с. Кривки, с. Дворіччя, с. Ладичин, с. Заздрість. Територія громади безпосередньо межує з обласним центром – Тернополем та знаходиться у близькості до транзитних центрів Західної України, що є надзвичайно вигідним у соціально-економічному розвитку території. Загальна площа складає 94 км кв.

Адреса громади: 48120, Тернопільська обл., Теребовлянський р-н, смт. Микулинці, вул. С. Бандери, буд. 11

Микулинецька об'єднана територіальна громада на сьогоднішній день межує з Іванівською, Теребовлянською, Золотниківською та Великогаївською об'єднаними територіальними громадами. Через адміністративний центр Громади пролягають залізничні та автошляхи.

Працевдатне населення публічної установи становить близько 65%. Із всього працюючого населення найбільша частка працює у приватному секторі - 48% (лише 13 % – підприємці). Рівень зареєстрованого безробіття становить невисокий показник – 6% у структурі населення працевдатного віку. За статевою ознакою населення досліджуваної громади поділяється наступним чином: 53% – жіноче населення та 47% – чоловіче.

Микулинецька об'єднана територіальна громада 7 скликання є органом місцевого самоврядування, складається із 26 депутатів та самих працівників громади.

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

У табл. 2.1 подано загальну характеристику організаційно-територіальних одиниць, які ввійшли до складу Микулинецької об'єднаної територіальної громади.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика організаційно-територіальних одиниць, які ввійшли до складу Микулинецької об'єднаної територіальної громади

Порядковий номер	Найменування територіальних громад та населених пунктів, що входять до їх складу, із зазначенням адміністративного статусу	Чисельність населення станом на 1 січня 2019 р., осіб	Відстань до потенційного адміністративного центру спроможної територіальної громади, кілометрів
1	Микулинецька селищна рада	3684	
	сmt. Микулинці	758	2
2	с. Воля	642	3
3	с. Конопківка	226	3
4	с. Кривки		
5	Дворічанська сільрада	549	15
	с. Дворіччя		
6	Ладичинська сільрада	1221	6
	с. Ладичин		
7	Заздрістська сільрада	790	16
	с. Заздрість		

Загальна кількість населення Микулинецької об'єднаної територіальної громади станом на 1 січня 2019 р. становить 7700 осіб, з яких:

- 42% населення проживає у адміністративному центрі громади і є міським,

- 58% населення проживає у сільських населених пунктах.

Апарат управління досліджуваної публічної установи складається із: сільського голови, секретаря, першого заступник сільського голови, заступника сільського голови, куруючого справами та ін. У табл. 2.2 відображено склад апарату управління об'єднаної територіальної громади.

Таблиця 2.2 – Склад апарату управління Микулинецької об'єднаної територіальної громади у 2019 р.

№ п/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних одиниць
1	2	3
1.	Сільський голова	1
2.	Секретар ради	1
3.	Перший заступник сільського голови	1
4.	Заступник сільського голови	1
5.	Керуючий справами	1
6.	Староста	6
7.	Начальник відділу	1
8.	Заступник начальника відділу	1
9.	Провідний спеціаліст	1
10.	Спеціаліст	1
11.	Діловод	4
12.	Архіваріус	1
13.	Начальник відділу	1
14.	Головний спеціаліст	1
15.	Системний адміністратор	1
16.	Начальник відділу	1
17.	Головний спеціаліст	2
18.	Начальник відділу	1
19.	Головний спеціаліст	2
20.	Начальник відділу-головний бухгалтер	1
21.	Заступник начальника відділу	1

Продовження табл. 2.2

1	2	3
22.	Головний спеціаліст	3
23.	Провідний спеціаліст	3
24.	Касир	1
25.	Водій	2
26.	Сторож-опалювач	3
27.	Завідувач господарством	1
28.	Прибиральник службових приміщень	2
29.	Начальник відділу-державний реєстратор	1
30.	Державний реєстратор	1
31.	Головний спеціаліст з питань ДРАЦСу	1

У нижче поданій табл. 2.3 показано загальну характеристику Микулинецької об'єднаної територіальної громади за 2019 р.

Таблиця 2.3 – Загальна характеристика Микулинецької об'єднаної територіальної громади за 2019 р.

Найменування показника		Значення показника
1	2	3
1.	Кількість населених пунктів, що входять до складу спроможної територіальної громади	7
2.	Чисельність населення станом на 1 січня 2019 р., у тому числі, дітей: - дошкільного віку - шкільного віку	7770 512 969
3.	Кількість населених пунктів, що входять до складу спроможної територіальної громади	7
4.	Обсяг доходів (розрахунковий) спроможної територіальної громади, тис. грн., у тому числі: - сформованих відповідно до статті 64Бюджетного кодексу України; - бюджету розвитку; - базової дотації; - реверсної дотації.	44 898 000 20 000 000 0 4 398 200 0
5.	Площа території спроможної територіальної громади, км кв.	94,0

Продовження табл. 2.3

1	2	3
6.	Кількість закладів, що утримуються за рахунок бюджету органів місцевого самоврядування, у тому числі: - загальноосвітніх навчальних закладів I-III ступеня; - загальноосвітніх навчальних закладів I-II ступеня; - загальноосвітніх навчальних закладів I ступеня; - дошкільних навчальних закладів; - закладів позашкільної освіти; - закладів культури; - закладів фізичної культури; - фельдшерсько-акушерських пунктів; - амбулаторій, поліклінік; - лікарень - станцій швидкої допомоги	1 2 2 3 1 6 0 3 3 1 1
7.	Наявність приміщень для розміщення державних органів, установ, що здійснюють повноваження щодо: правоохоронної діяльності: - реєстрації актів цивільного стану та майнових прав; - пенсійного забезпечення; - соціального захисту; - пожежної безпеки; - казначейського обслуговування	так так так так так так
8.	Наявність приміщень для розміщення органів місцевого самоврядування	так

Як бачимо з табл. 2.3, на території Микулинецької об'єднаної територіальної громади станом на кінець 2019 р. знаходяться загальноосвітні навчальні заклади I, I-II та I-III ступенів, а також заклади позашкільної освіти, заклади культури, заклади фізичної культури, фельдшерсько-акушерські пункти, амбулаторії, поліклініки, лікарня, станція швидкої допомоги.

Для об'єктивної оцінювання результативності реалізації плану розвитку вище згадуваної об'єднаної територіальної громади необхідно ввести ряд індикаторів, що могли б візуалізувати отримані результати. Дані індикатори не є цілком об'єктивними, та за умов обмеженості джерел отримання інформації залишаються найбільш доступними.

Відповідно до вищезазначених завдань реалізації плану індикаторами результативності будуть:

- активізація робіт з залучення коштів міжнародної технічної допомоги

та благодійних фондів для реалізації соціально-економічних проектів;

- забезпечення населених пунктів громади містобудівною документацією, що дасть можливість поліпшити інвестиційну ситуацію та визначити перспективи розвитку територій;

- формування активного бізнес-середовища та громадянської свідомості підприємців;

- забезпечення сталого функціонування та розвитку житлово-комунального господарства;

- активне впровадження енергозберігаючих технологій;

- поліпшення торгівельно-побутового обслуговування сільського населення;

- збереження історико-архітектурної та культурної спадщини, розвиток туристично-рекреаційного потенціалу;

- сприяння розвитку інфраструктури, поліпшення стану доріг, підвищення рівня надання послуг з пасажирських перевезень;

- поліпшення благоустрою населених пунктів;

- обсяг економії енергоресурсів;

- кількість відремонтованих, реконструйованих та новостворених об'єктів інфраструктури;

- кількість людей, що отримують соціальні послуги;

- кількість отримувачів адміністративних послуг;

- кількість проведених спортивних заходів;

- кількість проведених культурно-мистецьких заходів.

У наступній табл. 2.4 представлено показники соціально-економічного розвитку Микулинецької об'єднаної територіальної громади за 2018-2019 рр. та здійснено їх аналізування, визначено їх темпи зростання у 2019 р. у порівнянні до попереднього 2018 р.

Таблиця 2.4 – Аналізування показників соціально-економічного розвитку Микулинецької об'єднаної територіальної громади за 2018-2019 рр.

№	Найменування показника	Одиниця вимірювання	Значення показника у 2018 р.	Значення показника у 2019 р.	Темп зростання 2019 р. до 2018 р. (%)
1	2	3	4	5	6
1. Демографічна ситуація					
1.	Чисельність постійного населення	осіб	7969	7945	99,7
2.	Чисельність постійного населення віком 16 - 59 років	осіб	5611	5531	98,6
3.	Кількість дітей віком до 16 років	осіб	1306	1258	96,2
4.	Демографічне навантаження на 1000 осіб працездатного віку	%	47%	50%	
5.	Природний приріст (скорочення) населення	осіб	-127	-133	104,7
6.	Загальний коефіцієнт вибуття сільського населення (на 1000 осіб наявного сільського населення)	проміле	44	39	88,6
7.	Внутрішня міграція населення в межах населених пунктів об'єднаної територіальної громади	осіб	85	63	74,1
2. Економічна ефективність					
1.	Обсяг капітальних інвестицій на 1 особу	грн.	740	1260	170,3
2.	у тому числі за рахунок коштів державного бюджету	грн.	628	1023	162,9
3.	у тому числі за рахунок коштів обласного бюджету	грн.	0	0	
4.	у тому числі за рахунок коштів бюджету об'єднаної територіальної громади	грн.	112	237	211,6
5.	Обслуговуючих сільськогосподарських		0	0	
6.	виробничих сільськогосподарських		0	0	
7.	споживчих		0	0	
8.	Протяжність побудованих у звітному році доріг з твердим покриттям місцевого значення	км	0	0	

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
9.	Кількість проектів регіонального розвитку, що реалізуються на території об'єднаної громади у тому числі за рахунок:	одиниць			
10.	коштів державного фонду регіонального розвитку		0	0	
11.	коштів субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад		5	2	40%
12.	інших джерел				
13.	Обсяг фінансування проектів регіонального розвитку, що реалізуються на території об'єднаної громади	грн.			
14.	за рахунок державного бюджету		3680100	2435000	66,2
15.	за рахунок місцевого бюджету				
16.	за рахунок інших джерел	%			
3. Фінансова самодостатність					
1.	Доходи загального фонду бюджету об'єднаної територіальної громади (без трансфертів) на 1 особу	грн.	1592,24	1794,83	112,7
2.	Капітальні видатки бюджету об'єднаної територіальної громади (без трансфертів) на 1 особу	грн.	112	237	
3.	Частка базової дотації в доходах загального фонду бюджету об'єднаної територіальної громади (без урахування субвенцій)	%	16,78	10,13	
4.	Частка видатків бюджету розвитку в загальному обсязі видатків об'єднаної територіальної громади (без урахування власних надходжень бюджетних установ)	%	18	21	

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
5.	Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від сплати податку на доходи фізичних осіб на 1 особу	грн.	667,93	986,89	
6.	Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від плати за землю на 1 особу	грн.	74,86	99,43	
7.	Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від сплати єдиного податку на 1 особу	грн.	266,30	259,03	
8.	Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від сплати акцизного податку на 1 особу	грн.	231,05	228,18	
9.	Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від сплати податку на нерухоме майно на 1 особу	грн.	5,08	10,13	
10.	Капітальні видатки бюджету об'єднаної територіальної громади (без трансфертів) на 1 особу	грн.	112	237	211,6
11.	Частка базової дотації в доходах загального фонду бюджету об'єднаної територіальної громади (без урахування субвенцій)	%	16,78	10,13	60,4
12.	Частка видатків бюджету розвитку в загальному обсязі видатків об'єднаної територіальної громади (без урахування власних надходжень бюджетних установ)	%	18	21	116,7
13.	Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від сплати податку на доходи фізичних осіб на 1 особу	грн.	667,93	986,89	147,7

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
14.	Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від плати за землю на 1 особу	грн.	74,86	99,43	132,8
15.	Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від сплати єдиного податку на 1 особу	грн.	266,30	259,03	97,3
16.	Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від сплати акцизного податку на 1 особу	грн.	231,05	228,18	98,76
17.	Обсяг надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади від сплати податку на нерухоме майно на 1 особу	грн.	5,08	10,13	199,4

Для здійснення такого моніторингу використовувалися показники соціально-економічного розвитку на основі даних територіальних підрозділів центральних органів влади. Відстеження динаміки відповідних індикаторів та значень показників соціально-економічного розвитку дозволять чітко відслідковувати ефективність реалізації плану.

Також, хочемо наголосити, що моніторинг проводився за підсумками року. За результатами підрахунку темпів зростання показників соціально-економічного розвитку напрошується висновок, що у загальному економічне та фінансове становище Микулинецької об'єднаної територіальної громади значно покращилося у 2019 р., порівняно із 2018 р. позитивним аспектом є суттєве зростання обсягу фінансування проектів регіонального розвитку, які реалізуються на території об'єднаної громади у 2019 р. у порівнянні до 2018 р., відбулося зростання доходів загального фонду бюджету об'єднаної територіальної громади на одну особу у 2019 р. порівняно з 2018 р.

Крім економічного розвитку, керівництву Микулинецької об'єднаної територіальної громади потрібно звернути увагу на культурний та соціальний

розвиток регіону. Демографічна ситуація, якість та доступність публічних послуг та створення комфортних умов у 2019 р. залишилися приблизно на тому ж рівні, що і були у 2018 р.

Теребовлянська районна рада веде облік соціально незахищених категорій населення публічної установи та реалізовує державні соціальні програми, в ході яких здійснюються заходи щодо поліпшення становища громадян похилого віку, ветеранів війни, інвалідів та інших соціально незахищених категорій.

Вплив публічної діяльності Микулинецької об'єднаної територіальної громади на розвиток регіону виявляється у:

- підтриманні підприємництва, соціально-економічному та культурному розвитку регіону;
- плануванні бюджету громади та постійному забезпеченні надходжень до нього, в управлінні доходами та видатками бюджету.

Через територію досліджуваної громади проходить залізничне сполучення Південно-західної залізниці. Основним автомобільним сполученням є автомобільний шлях Тернопіль – Чернівці.

У цілому на території Микулинецької ОТГ є сприятливі умови для розвитку сільського господарства. На території району знаходиться велика кількість орних земель. Серед галузей господарства на першому місці – рослинництво. Воно дає основну частку товарної продукції. Найбільші посівні площі на площах громади займають зернові культури. Зареєстровано кілька фермерських господарств з вирощування зернових та технічних культур, які обробляють великі площі землі, а також працевлаштовують людей, що є позитивним з соціально-економічної точки розвитку.

Основою промислової та економічної інфраструктури є наявність базових потужностей на ТДВ "Булат", ТОВ "Микулинецький Бровар", ТДВ "Микулинецьке", ПАП "Тернопільське", санаторій "Медобори", ТОВ "Микулинецькийхлібзавод", Теребовлянське РАЙСТ. Згідно із паспортом громади, на території Микулинецької об'єднаної територіальної громади зареєстровані близько двох десятків підприємств та сільськогосподарських

виробництв. Переважна частина населення зайнята у сільському господарстві та його переробленні. Основою зайнятості населення є робота на ТДВ "Булат", ТОВ "Микулинецький Бровар", ТОВ "Микулинецький Бровар Плюс", ТДВ "Микулинецьке", ПАП "Тернопільське", ПП "Прогрес Агро", санаторій "Медобори", ПП "Катруб", ТОВ "Микулинецькийхлібзавод", Теремовлянське РАЙСТ, ТОВ "Микулинецьке АПТ 16144".

2.2 Аналізування фінансових ресурсів публічної установи

Найбільший вплив на розвиток Микулинецької об'єднаної територіальної громади має бюджет. Поряд із бюджетом на рік, затверджено ряд цільових програм, згідно яких протягом року виділялися кошти на утримання та розвиток різних галузей у громаді.

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

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

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

- відображення вибуття активу з балансу організації.

Аналізування активів публічної установи дозволяє отримати загальне оцінювання зміни всього її майна.

Нові форми фінансової звітності були затверджені наказом Мінфіну України у кінці 2018 р. і діють по сьогодні, тобто до 2018 р. діяли інші форми фінансової звітності у державному секторі України.

Для здійснення аналітичного розрахунку, що відображає структуру та динаміку майна Микулинецької ОТГ за 2018-2019 рр. необхідно використати показники балансу (Ф. 1-дс) публічної установи.

У наступній табл. 2.6 відображено аналізування структури активу селищної громади за 2018-2019 рр.

Аналізуючи табл. 2.5 можна зробити наступні висновки. У 2019 р. у структурі нефінансових активів відбулось деяке збільшення основних засобів у Микулинецькій об'єднаній територіальній громаді порівняно до попереднього 2018 рр. – на 7624023 грн. (або 36,48%). Це відбулося у результаті збільшення первісної вартості основних засобів – на 9478643 грн. (або 23,91%).

Таблиця 2.5 – Аналізування структури балансу Микулинецької об'єднаної територіальної громади за 2018-2019 рр., грн.

Актив	Код рядка	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. до 2018 р. грн., (+;-)	Відносне відхилення 2019 р. до 2018 р. (%)
1	2	3	4	5	6
I. Нефінансові активи					
Основні засоби:	1000	20899132	28523155	7624023	36,48
- первісна вартість	1001	39650901	49129544	9478643	23,91
- знос	1002	18751768	20606389	1854621	9,89
Незавершені капітальні інвестиції	1030	-	778820	778820	-
Запаси	1050	105528	125050	19522	18,49
Усього за розділом I	1095	21004660	29427025	8422365	40,09

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
II. Фінансові активи					
Поточна дебіторська заборгованість:					
- за розрахунками із соціального страхування	1140	-	22474		-
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:					
- національній валюті, у тому числі в:	1160	48923	126914	77991	159,42
- казначействі	1162	48923	126914	77991	159,42
Усього за розділом II	1195	48923	149388	77991	159,42
Баланс	1300	21053583	29576413	8522830	40,48
Пасив	Код рядка	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення 2017 р. до 2015 р. грн., (+;-)	Відносне відхилення 2017 р. до 2015 р. (%)
I. Власний капітал та фінансовий результат					
Внесений капітал	1400	39650901	49129544	9478643	23,91
Фінансовий результат	1420	- 18597318	- 20354425	-1757107	9,45
Цільове фінансування	1450	-	778820	778820	-
Усього за розділом I	1495	21053583	29553939	8500356	40,37
II. Зобов'язання					
Поточні зобов'язання:					
- за платежами до бюджету	1540	-	4382	4382	-
- з розрахунками з оплати праці	1560	-	18092	18092	-
Усього за розділом II	1595	-	22474	22474	
Баланс	1800	21053583	29576413	8522830	40,48

У 2019 р. з'явилась стаття незавершених капітальних інвестицій публічної організації у розмірі 778820 грн., що є позитивним явищем. Крім того, запаси також зросли – на 19522 грн. (18,49%). Отож, нефінансові активи зростали упродовж аналізованого періоду.

У структурі фінансових активів у 2019 р. присутня поточна дебіторська заборгованість за розрахунками із соціального страхування у розмірі 22474 грн., що є негативним явищем. Але позитивним явищем було значне зростання

наявності грошових коштів та їх еквівалентів розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів (у національній валюті, у тому числі, у казначействі) Микулинецької об'єднаної територіальної громади як у кінці 2018 р., так і у кінці 2019 р. – на 77991 грн. (або 159,42%).

З вище поданої табл. 2.6 бачимо, що як нефінансові, так і фінансові активи зросли у звітному 2019 р. у порівнянні з 2018 р. Загалом на кінець 2019 р. баланс публічної організації зріс у порівнянні до попереднього 2018р. – на 8552830 (або 40,48%). Вважаємо, що вартість активу у структурі балансу публічної організації повинна бути вищою, оскільки діяльність публічної установи передбачає необхідність використання саме основних засобів для забезпечення власного успішного функціонування.

Аналізуючи пасив публічної установи бачимо, що хоча фінансовий результат Микулинецької об'єднаної територіальної громади упродовж 2018-2019 р. мав від'ємне значення, однак власний капітал мав стійку тенденцію до збільшення у 2019 р. порівняно до 2018 р. – на 9478642 грн. (або 23,91%). Позитивним явищем є наявність цільового фінансування у звітному 2019 році у розмірі 778820 грн. Наявними є поточні зобов'язання за платежами до бюджету у розмірі 4382 грн., а також з розрахунками з оплати праці у розмірі 18092 грн у 2019 р., що характеризує діяльність публічної організації не з кращого боку. Отже, у досліджуваній ОТГ структура балансу є характерною для більшості бюджетних установ, у тому числі, й для органів місцевого самоврядування.

Важливим є також аналізування структури результатів фінансової діяльності громади за 2018-2019 рр. (табл. 2.6) на основі даних форми 2-дс.

З вище поданої табл. 2.6 бачимо, що у структурі фінансового результату діяльності Микулинецької об'єднаної територіальної громади спостерігаємо щорічне зростання доходів від обмінних операцій – на 20472101 грн. (або 174,79) і необмінних операцій – на 10449 (або 13,13%) за 2019 р. у порівнянні до попереднього 2018 р., що є позитивним явищем у фінансовій діяльності.

Таблиця 2.6 – Аналізування структури результатів фінансової діяльності Микулинецької об'єднаної територіальної громади за 2018-2019 рр., грн.

Показники	Код рядка	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. до 2018 р. грн., (+;-)	Відносне відхилення 2019 р. до 2018 р. (%)
1	2	3	4	5	6
I. Фінансовий результат діяльності					
Доходи					
Доходи від обмінних операцій:					
- бюджетні асигнування	2010	11712701	32184802	20472101	174,79
Усього доходів від обмінних операцій	2080	11712701	32184802	20472101	174,79
Доходи від необмінних операцій:					
- інші доходи від необмінних операцій	2130	79558	90007	10449	13,13
Усього доходів від необмінних операцій	2170	79558	90007	10449	13,13
Усього доходів	2200	11792259	32274809	20482550	173,69
Витрати					
Витрати за обмінними операціями:					
- витрати за виконання бюджетних програм	2210	13017852	17621916	4604064	35,37
- інші витрати за обмінними операціями	2250	44832	42401	-2431	-5,42
Усього витрат за обмінними операціями	2290	13062684	17664317	4601633	35,23
Витрати за необмінними операціями:					
- трансферти	2300	-	13464558	13464558	-
- інші витрати за необмінними операціями	2310	799432	901014	101582	12,71
Усього інші витрати за необмінними операціями	2340	799432	14365572	13566140	1696,97
Усього витрат	2380	13862116	32029889	18167773	131,06
Профіцит/дефіцит за звітний період	-	-2069857	244920	2314777	111,83
II. Видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету					
Загальнодержавні функції	2420	6309621	20797490	14487869	229,62

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Економічна діяльність	2450	2426521	5233462	2806941	115,68
Охорона навколишнього природного середовища	2460	-	7066	7066	-
Житлово-комунальне господарство	2470	1190347	1422245	231898	19,48
Духовний та фізичний розвиток	2490	2725653	3480237	754584	27,68
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2510	1209974	1099389	-110585	-9,14
Усього	2520	13862116	32029889	18167773	131,06

Загалом зросли доходи упродовж аналізованого періоду – на 20482550 грн. (або 173,69%), що є позитивним. Суттєво зросли витрати публічної установи упродовж досліджуваного періоду – на 18167773 грн., що однак характеризує діяльність не з кращого боку. Аналізуючи видатки бюджету за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету Микулинецької ОТГ простежується деяке їх зростання – на 18167773 грн. (або 131,06%) – за рахунок збільшення статей "Загальнодержавні функції" – на 14487869 грн. (або 229,62%), "Економічна діяльність" – на 2806941 грн. (або 115,68%), "Охорона навколишнього природного середовища" – на 7066 грн., "Житлово-комунальне господарство" – на 231898 грн. (або 19,48%), "Духовний та фізичний розвиток" – на 754584 грн. (27,68%). Однак видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення зменшились на 110585 грн. (або 9,14%), що не є хорошою ознакою. У кінці 2019 р. простежувалося позитивне явище – наявність профіциту коштів, тобто коли доходи публічної організації перевищують її видатки, що свідчить про достатнє фінансування з боку уряду. Однак на кінець попереднього 2018 р. простежувалося негативне явище – наявність профіциту коштів, тобто коли видатки публічної організації перевищують її доходи, що свідчить про суттєве недофінансування.

У Микулинецькій об'єднаній громаді створюються інвестиційні умови для розвитку агропромислової галузі. Вагомого значення набула

сільськогосподарська кооперація. Як показує практика, вона стала ефективним механізмом забезпечення конкурентоспроможності малих і середніх сільськогосподарських товаровиробників. Сільськогосподарська кооперація як система сільськогосподарських кооперативів, їх об'єднань, утворених з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб членів кооперативів, сприяє:

- підвищенню рівня самозайнятості населення;
- спільному використанню виробничої інфраструктури (елеваторів, складських приміщень), транспортних засобів, спеціальної техніки та обладнання, що знижує собівартість продукції й супутніх витрат;
- впровадженню нових технологій, модернізації основних фондів і раціональному використанню наявних ресурсів, збільшенню обсягів виробництва й рівня рентабельності.

Упродовж аналізованого 2019 р. було реалізовано ряд важливих заходів у діяльності Микулилинецької ОТГ:

- облаштовано відпочинкову зону в смт. Микулинці;
- здійснено поточний ремонт декількох вулиць 8;
- реконструйовано водогону смт. Микулинці по таких вулицях, як Д. Галицького, Сагайдачного, Тернопільська, Шептицького, Мазепи, Андрущишиних;
- утеплено фасад Дворічанської ЗОШ I ступеня;
- придбано мобільний кінотеатр "Open-airCinema" (проект громадського бюджету);
- придбано дефібрилятор та стаціонарно-пересувний апарат ЕКГ для Микулинецької районної лікарні (за рахунок реалізації проекту громадського бюджету);
- оновлено майданчик "Толока" для активного дозвілля мешканців с. Воля (за рахунок втілення проекту громадського бюджету);
- придбано пересувний спортивний комплекс для гри у вуличний баскетбол (за рахунок реалізації проекту громадського бюджету);

- облаштовано спортивний майданчик у селі Дворіччя.
- облаштовано пішохідні зони у смт. Микулинці.

2.3 Оцінювання місця Микулинецької об'єднаної територіальної громади у регіональному розвитку

На сьогоднішній день питання підвищення рівня фінансової спроможності громади вирішують в першу чергу шляхом розвитку економіки на своїх територіях, забезпечення їх стратегічного управління та розвитку за рахунок популяризації, сприяння залученню інвестицій з різних джерел, підтримки місцевого бізнесу та розвитку галузей.

Таким чином, кінцевою метою децентралізації є створення спроможних територіальних громад унаслідок передачі значних повноважень та ресурсів від органів державного управління до органів місцевого самоврядування. Реформа місцевого самоврядування й територіальної організації влади, яка 2018 р. стартувала в Україні, торкнулась і Тернопілля. Проте, зберігається значна нерівномірність між регіонами у проведенні процесу об'єднання територіальних громад.

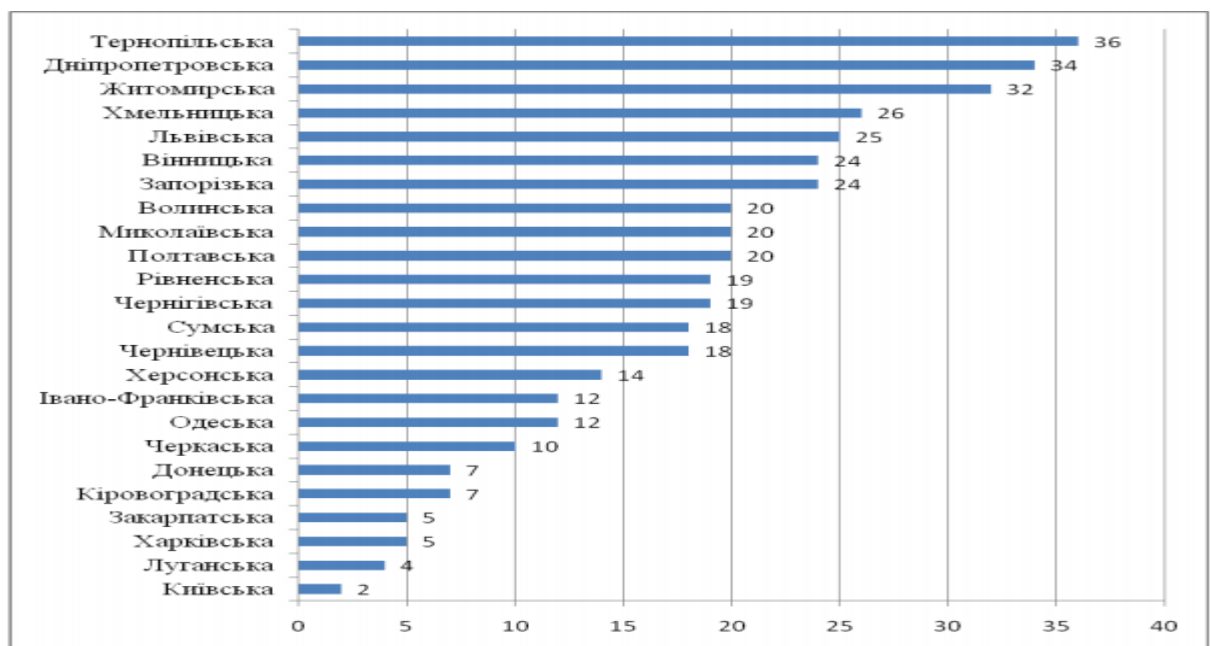


Рисунок 2.1 – Кількість створених об'єднаних територіальних громад у регіонах України у 2019 р.

Як бачимо з вище поданого рис. 2.1, за кількістю створених об'єднаних територіальних громад в регіонах України у 2019 р. Тернопільська область посіла перше місце, тобто саме Тернопільська область стала лідером за кількістю нових адміністративно-територіальних утворень. Із першого січня минулого 2019 р. почали діяти 26 об'єднаних територіальних громад, які охоплюють 27 відсотків території області, 271 населений пункт та 229 тисяч населення. У наступній табл. 2.7 представлено структуру об'єднаних територіальних громад по районах і містах Тернопільської області у 2019 р.

Таблиця 2.7 – Структура об'єднаних територіальних громад по районах і містах Тернопільської області у 2019 р.

Назва районів	Кількість об'єднаних територіальних громад	У них включено		
		міста	селища міського типу	сільські населені пункти
Разом по Тернопільській області	26	4	9	271
Бережанський	-	-	-	-
Борщівський	3	-	2	35
Бучацький	1	-	1	10
Гусятинський	2	-	1	9
Заліщицький	-	-	-	-
Збаразький	1	-	-	5
Зборівський	1	-	-	8
Козівський	1	-	1	4
Кременецький	2	1	-	9
Лановецький	-	-	-	-
Монастирський	1	-	1	5
Підволочиський	4	1	1	59
Підгаєцький	-	-	-	-
Теребовлянський	4	1	1	57
Тернопільський	2	-	-	21
Чортківський	3	-	1	14
Шумський	1	1	-	35

З табл. 2.7 напрошується висновок, що Тернопільська область займає перше місце по швидкості та кількості утворених об'єднаних ОТГ за аналізований період. Така позитивна ситуація допоможе розвитку міст і сіл у майбутньому періоді.

Згідно інформації управління містобудування та архітектури обласної держадміністрації, доходи об'єднаних громад області в розрахунку на одного жителя цього року зросли в 2,5-3 рази. І сталося це не лише через зарахування 60% податку на доходи фізичних осіб, який є основою надходжень до місцевих бюджетів, бюджетів об'єднаних громад, а й завдяки ефективнішому використанню землі та користуванню надрами.

Є в об'єднаних громадах і резерви, щоб збільшити наповненість бюджетів. Це виявлення нелегального землекористування, особливо з боку дрібних сільгоспвиробників і фермерів, укладення договорів оренди земельних ділянок, господарських дворів, узаконення розробки надр. Потрібно вивести з тіні й торгівлю алкогольними напоями, тютюновими виробами, адже 5 % акцизного податку зараховується до місцевих бюджетів. Важливо також шукати й залучати інвесторів. Цьому мала б сприяти передача громадам прав на розпорядження земельними ділянками за межами населених пунктів, однак внесення змін до законодавства відтермінується.

З 2014 року в Україні розпочалося реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади на засадах децентралізації. Станом на липень 2019 р. створено 924 об'єднані територіальні громади (далі – ОТГ), до складу яких увійшло 4330 територіальних громад. Кількість жителів в цих ОТГ становить 10,4 млн. осіб. Відповідно до перспективних планів формування територій громад передбачається створення 1356 ОТГ, які мають об'єднати 9702 місцевих рад та населення чисельністю 32,8 млн. осіб (83,8% загальної чисельності населення України).

З метою фінансової підтримки добровільного об'єднання територіальних громад з 2017 року в державному бюджеті щорічно передбачається субвенція

місцевим бюджетам на формування інфраструктури ОТГ. За 2017–2019 роки на місцях освоєно більше 4 млрд грн² такої субвенції. У 2019 році отримали субвенцію на формування інфраструктури бюджети 665 ОТГ, з них 159 почали отримувати кошти з 2017 року, 207 – з 2018 року та 299 – з 2019 року. Особливістю субвенції, що вивчається, є її наближеність до потреб ОТГ: перелік проектів, які реалізуються за рахунок субвенції, формують безпосередньо виконавчі органи сільських, селищних, міських рад; бюджети ОТГ отримують ці кошти безпосередньо з державного бюджету.

Результати попереднього аудиту використання коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури ОТГ у 2017 році та протягом I кварталу 2018 року, а також аналізування формування та використання міжбюджетних трансфертів з Державного бюджету України місцевим бюджетам у 2017–2018 роках засвідчили низку проблемних питань при визначенні підходів до об'єднання громад та виділення коштів на формування їх інфраструктури. Фактично протягом 2015–2018 років об'єднувалися насамперед ті громади, на території яких зареєстровані найбільші платники податку на доходи фізичних осіб. Це призвело до "точкового вимивання" потужної податкової бази з районних бюджетів до бюджетів ОТГ та негативно вплинуло на зацікавленість в об'єднанні інших громад району.

Результати моніторингу Мінрегіоном процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 липня 2019 року: 2017 рік – 944,7 млн. грн., 2018 рік – 1434,1 млн. грн., 2019 рік – 1860,8 млн. грн.

Незважаючи на закріплення додаткових джерел доходів та надання з державного бюджету медичної, освітньої субвенцій та субвенцій на здійснення державних програм соціального захисту населення, переважна більшість ОТГ у 2015–2018 роках виконувала повноваження лише у сфері надання загальної середньої освіти. Повноваження з надання первинної медичної допомоги мешканцям громад у лікувальних закладах, нарахування і виплати державних допомог, пільг, субсидій за програмами державного

соціального захисту населення через відсутність на території ОТГ необхідної мережі медичних закладів, органів соціального захисту, програмного забезпечення і кадрового потенціалу фактично більшістю місцевих рад ОТГ не виконувалися та були передані на районний рівень з відповідним фінансовим ресурсом.

Типову інфраструктуру формування територій ОТГ з прив'язкою до виділення коштів субвенції на зазначені цілі законодавчо не визначено. Напрями використання коштів субвенції, затверджені Кабінетом Міністрів України, містили перелік заходів, однак не визначали пріоритетних галузей для спрямування коштів (з урахуванням наявності (відсутності) інфраструктури для виконання отриманих повноважень у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту населення). Окремі напрями використання субвенції визначено не досить чітко, зокрема громади можуть реалізовувати проекти з благоустрою парків, ставків, будівництва скейт-парків, поточного ремонту будівель рад навіть за наявності проблемних питань з об'єктами інфраструктури у сфері освіти та охорони здоров'я.

Це зумовило ризики несистемності реалізації проектів, що обмежує можливості проведення галузевих реформ на рівні громад. Як наслідок, сукупний ефект від використання коштів субвенції суттєво знижується. Зважаючи на значущість питань, пов'язаних із реформою територіальної організації влади, за якої б забезпечувалося життєве середовище для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, проведення аудиту за цією тематикою є актуальним.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ МИКУЛИНЕЦЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1 Пропозиції покращення кадрового забезпечення Микулинецької об'єднаної територіальної громади

Аналізуючи актуальний стан кадрової політики досліджуваної громади, ми виявили деякі недоліки у її роботі:

- у кадровій структурі громади немає спеціаліста, який повинен займатися добором кваліфікованого персоналу для роботи. Якщо звільняється робоче місце та з'являється вакансія, то на місце, що звільнилося, запрошуються, звичайно, випускники ВУЗів, які вже проходили практику у територіальних громадах;

- відсутній метод формування кадрового резерву, який необхідний для виявлення потенційних кандидатів, які відповідають основним вимогам роботи, у зв'язку із цим відсутня можливість посадового зростання працівників даного територіального утворення.

Для оптимізації кадрового забезпечення у публічній організації пропонуємо зробити зміни у структурі та ввести посаду фахівця з кадрів. В обов'язки фахівця з кадрів буде входити відбір, добір і приймання нових працівників, укладення договорів про працю, атестація, підвищення кваліфікації, звільнення тощо. Також для більш ефективної діяльності громади, для розвитку та підвищення кваліфікації пропонуємо сформувати кадровий резерв серед працівників. Формування кадрового резерву територіальної громади повинно здійснюватися з метою:

- ефективного управління кадровим потенціалом;
- оптимізації кількісного й якісного складу;
- відновлення як адміністративно-управлінського персоналу, так і

підвищення службовців на посаді;

- мотивації та підвищенню соціальної відповідальності представників публічної установи.

Ключова роль у процесі підвищення якості праці належить системі стимулювання праці (рис. 3.1), яка передбачає пошук, підготовку кваліфікованих кадрів, розвиток інтелектуального потенціалу на всіх рівнях, генерації нових ідей, активній участі у розробленні та впровадженні новітніх проектів.



Рисунок 3.1 – Процес активізації працівників територіальної громади

Схема на рис. 3.1 доводить, що для ефективного управління публічною діяльністю об'єднаної територіальної громади важливо створити умови, які будуть привабливими для високопрофесійних фахівців публічного напрямку, які здатні успішно втілювати проектну діяльність.

У Микулинецькій об'єднаній територіальній громаді у штатному складі упродовж 2018-2019 рр. затверджене всього 10 осіб. Голову обирають

депутати відкритим голосуванням на першому засіданні. Таким чином, голова сільської громади є виборною фігурою та підзвітний депутатам і виборцям. На вакантну посаду заступника селищного голови можемо запропонувати включити у кадровий резерв помічника заступника селищного голови, який відноситься до працівників Микулинецької ОТГ. Одного фахівця рекомендуємо включити у кадровий резерв на вакантну посаду помічника заступника голови. Також для просування по кар'єрній драбині і для мотивації праці персоналу публічної організації після трьох років стажу роботи, за узгодженням з селищним головою варто включити в кадровий резерв працівників громади.

Зазначимо, що висування кандидатів у кадровий резерв повинно здійснюватися на основі особистої заяви особи. Претендентами на включення до складу кадрового резерву можуть бути як працівники громади, що пропрацювали не менше одного року. Наприклад, кандидат може претендувати на включення в резерв не більше, ніж на одну посаду. Кандидати для включення у кадровий резерв повинні представляти селищному голові заяву на включення у кадровий резерв; характеристику-рекомендацію; особисту карту; анкету; портфолію; копії документів про професійну освіту; копії документів, що підтверджують стаж роботи та кваліфікацію; копії документів про професійні нагороди, досягнення тощо; інші документи за бажанням. у селищній громаді не існує окремого відділу кадрів, а працівниками займається рядовий фахівець.

Етап розроблення та затвердження внутрішньої документації розраховано на термін 6-ти місяців. Важливо, щоб у кадровому резерві на заміщення управлінських посад були задіяні найбільш перспективні й успішні у своїй роботі працівники.

Вважаємо за необхідне визначити економію витрат від формування управлінського кадрового резерву у діяльності територіальної громади. Отже, обсяг витрат на пошук одного керівника вищої ланки представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Попереднє оцінювання витрат на підбір персоналу через кадрове агентство по добору персоналу

Найменування статті витрат	Сума витрат, грн.
Комісійна винагорода рекрутинговій службі (кадровому агентству по добору персоналу)	4500,0
Витрати на розміщення оголошення у газетах	300,0
Витрати, пов'язані з організацією процедури конкурсного відбору	2000,0
Витрати, пов'язані з навчанням прийнятих працівників та їх адаптацією	10000,0
Усього	16800

Бюджет витрат на формування й утримування кадрового резерву одного керівника вищої ланки у селищній громаді представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на формування кадрового резерву територіальної громади

Найменування статті витрат	Сума витрат, грн.
Витрати, пов'язані з організацією формування кадрового резерву (проводиться працівниками кадрової служби у відповідності з їхніми посадовими обов'язками та не вимагає додаткових витрат)	0,0
Результати щорічної атестації (проводиться самотужки й не вимагає істотних витрат)	0,0
Навчання резервістів шляхом наставництва або навчання на курсах підвищення кваліфікації (1 раз у три роки)	2500 (за рахунок коштів резервіста)
Адміністрування проекту здійснюється також працівниками кадрової служби відповідно до їхніх посадових обов'язків	0,0
Усього	2500

Як бачимо, витрати на формування кадрового резерву у розрахунках на одного резервіста становлять 2500 грн., а економія витрат становитиме 16800 грн. Отже, наявність кадрового резерву дозволить значно скоротити витрати на підбір кваліфікованого персоналу через кадрові агентства, а також на адаптацію нових працівників.

Наступним кроком буде розрахунок витрат на заходи, запропоновані нами з метою удосконалювання кадрової політики шляхом введення в структуру громади фахівця з кадрів і формування кадрового резерву (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Видатки на запропоновані заходи

Найменування статті витрат	Сума витрат, грн. за рік
Заробітна плата фахівця з кадрів	216 000
Надання особистого кабінету	0,0
Надання робочого місця з комп'ютером	0,0
Інформування співробітників про проведення конкурсу та умови участі у ньому по формуванні кадрового резерву	0,0
Проведення тестування учасників фахівцем з кадрів	0,0
Оплата за навчання (підвищення кваліфікації)	2500 (з коштів резервіста)
Усього	146500

З табл. 3.3 видно, що Микулинецька ОТГ витратить 146500 грн. у рік при введенні у структуру посади фахівця з кадрів (заробітна плата складе 12000 грн. у місяць з врахуванням ЄСВ). Не буде існувати потреба пошуку працівників через кадрові агентства, тому що це буде входить в обов'язки фахівця з кадрів.

При розрахунках очікуваної економії від попередньої підготовки було проведено аналізування системи управління кадровим складом, який дозволив виявити різницю між середньою заробітною платою працівника середнього, або низового рівня та середньою заробітною платою фахівця, на посаду якого резервіст претендує (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Заробітна плата фахівців і резервістів, грн.

Рівень управління	Середня з/п резервіста	Середня з/п керівника	Відношення порівн. з/п керівника порівн.
1	7000	13300	1,9
2	9000	15300	1,7
3	10000	16000	1,6
середнє значення	8666	14866	1,73

З таблиці видно, що заробітна плата керівників є вищою заробітної плати резервістів в 1,9 – 1,7 разів, у середньому – 1,73, що дозволяє припустити високий відсоток мотивації праці персоналу при вступі в кадровий резерв на керівну посаду. Також стимулом для інших працівників громади, які також можуть підвищити свій статус, є не лише зростання по кар'єрній драбині, але й значне підвищення заробітної плати.

3.2 Проект створення позитивного іміджу працівників територіальної громади

Для успішного формування іміджу території сіл важливо враховувати, за якими критеріями населення оцінює управлінську діяльність публічної установи. Працівникам громади необхідно приділяти достатньо уваги у роботі з ЗМІ, тому що дане джерело, як правило, є найбільш затребуваним способом отримання інформації про діяльність громади. Формування позитивного іміджу Микулинецької ОТГ є однією з найбільш гострих проблем на сьогоднішній день у контексті реформування публічного управління з посиленням децентралізації влади. На сьогодні існує велика кількість технологій формування позитивного іміджу, спрямованих на його розвиток і вдосконалювання публічної установи.

Працівники можуть вдатися до різних інструментів з метою зміни думки про себе й про селищну громаду в очах населення сіл. Серед найбільш ефективних методів можна виділити активну роботу із засобами масової інформації, спрямовану на відкрите висвітлення результатів діяльності громади, особисте спілкування з жителями сіл по питаннях, що їх цікавлять, що дозволить підвищити рівень довіри серед населення, а також інші заходи. Однак дані прийоми є малоефективними при одиничному застосуванні, лише комплексне впровадження інструментів дозволить сформувати позитивний імідж досліджуваної громади, що, у свою чергу, позитивно позначиться на іміджі, тому формування іміджу неможливе без поліпшення образу публічної установи.

Для покращення формування іміджу Микулинецької ОТГ і підвищення впізнаваності її представників за допомогою використання ЗМІ, пропонуємо провести медіа-планування. Реалізація даного заходу включає наступні розділи: інформаційна карта проекту, обґрунтування актуальності, термінів реалізації та цільову аудиторії, постановка цілей і визначення завдань, ресурсна база, а також визначення основних заходів. Отож, з метою формування позитивного відношення до керівників громади, що служать

населенню сіл, необхідно прийняти проєкт, який міг би значно підвищити їх імідж. Важливим фактом є те, що населення громади (22 тисячі осіб), як і у більшості громадах України, негативно відноситься до професійної діяльності працівників локальної влади внаслідок відсутності достатнього рівня грамотності у питаннях місцевого значення та поінформованості про виконані фахівцями завдання.

Діяльність по поліпшенню іміджу працівників громади зводиться до певного ряду завдань, виконання яких сприяє поліпшенню позитивної суспільної думки про кадри публічного управління:

- реалізація громадою інформаційної політики по напрямку діяльності, побудова ефективних взаємин з засобами масової інформації;
- здійснення постійного моніторингу новин (не упускати можливості показати все краще, що відбувається у громаді, щоб координувати план роботи публічної організації з графіком виходу ЗМІ);
- підготовка оглядових статей про діяльність ОТГ;
- поповнення офіційного сайту відповідно до вимог законодавства;
- створення блогів керівників громади.

Пропонований проєкт "Створення позитивного іміджу Микулинецької об'єднаної територіальної громади" за задумом буде спрямований на поліпшення взаємодії органу місцевої влади та населення сіл. Пропозиція передбачає впровадження у діяльність селищної громади системи заходів, спрямованих на формування позитивної суспільної думки про працівників, а також про ефективність і результативність її діяльності. Активний імідж влади припускає активну взаємодію населення з владою, а це в свою чергу означає, що влада повинна бути максимально наближена до населення, щоб ефективно та оперативно вирішувати питання місцевого значення. Потрібне постійне інформування населення про саму територіальну громаду, її дії, де є важливою реакція як на позитивні, так і на негативні події. У багатьох селах люди не довіряють місцевій владі, тому що не знають, чим вона займається.

У результаті реалізації даного проєктної ідеї планується поліпшити

суспільну думку про працівників публічної установи. Метою пропозиції є поліпшення загального іміджу працівників громади за допомогою ЗМІ та мережі Інтернет. У ході реалізації заходу повинні бути вирішені наступні завдання:

- підвищити ступінь відкритості діяльності громади;
- покращити думку населення відносно публічної установи;
- налагодити зв'язок між представниками місцевої влади та жителями сіл;
- провести інформаційні заходи з метою інформування населенням про діяльність органів місцевого самоврядування;
- залучити жителів сіл до участі у вирішенні питань місцевого значення.

Пропонований до реалізації проект відноситься до короткотермінових об'єктів планування. Можливий період реалізації складе 7 місяців (з 1 червня 2021 р. по 31 грудня 2021 р.). У межах представленого заходу пропонується виконання наступних заходів:

1. Круглий стіл, присвячений проблемам екології сіл, де прийняли б участь працівники громади, представники екологічної інспекції, представники підприємств, на які йдуть скарги з боку жителів сіл. Мета заходу – обговорити та розібратися у проблемах жителів, тим самим підвищити лояльність населення до влади. Аудиторія – працівники публічної організації, представники екологічної інспекції, представники підприємств, а також цільова аудиторія ЗМІ. У ході обговорення особи, що зібралися, розглянуть актуальні питання по екології територіального утворення, і шляхи поліпшення екологічної ситуації. Терміни – 2 години, захід планується провести 25 червня, через 3 місяця захід повторити та перевірити пророблену роботу, пов'язану зі скаргами жителів на екологічну ситуацію у селах.

2. Участь працівників громади у прибиранні 25 серпня. Ціль заходу – участь працівників громади у благоустрою території, на особистому прикладі показати важливість даного заходу, привернути увагу, нагадати "про себе" у засобах масової інформації у позитивному контексті, а також підвищити

лояльність населення до влади. Аудиторія – жителі сіл громади. Повинні бути проведені ремонт дерев, вивезення сухостою, посадка дерев. Планується посадити близько 100 саджанців сосни на території громади. Прибирання відбудеться 23 червня й буде продовжене орієнтовно до 30 червня. Бюджет даного заходу – 50000 грн. Очікуваними результатами стануть відповіді на запитання жителів сіл, виявлення шляхів вирішення проблем.

3. Створення представництв (аккаунтів, груп, співтовариств) у соціальних мережах. Метою цього заходу є збільшення охоплення аудиторії, підвищення впізнаваності представників місцевої влади, привертання уваги до якої небудь події. Аудиторія – сільські жителі. Працівники громади, зокрема, селищний голова, його помічники створять аккаунти у таких соціальних мережах як Фейсбук, Інстаграм, і будуть висвітлювати свою роботу не рідше двох разів у місяць. Керівники територіального утворення вестимуть діалог у соціальних мережах, щотижня поповнюючи дані. Тим самим, застосують сучасні методи поширення інформації, зокрема: групування тематичних повідомлень і створення інформаційних каналів за допомогою хештегів – перетворення публікацій і повідомлень у клікабельні гіперпосилання. Керівники громади будуть актуалізувати інформацію не рідше двох разів у місяць, а по можливості і щотижня.

4. Проведення заходів "Кейс" на тему "Розвиток Микулинецької об'єднаної територіальної громади". Завданням такого заходу є підвищити лояльність і довіру школярів, їх батьків до місцевого органу влади, зацікавити молодих людей в участі у даному заході, розробити проекти по розвитку сільських територій. Організатором заходу буде керівництво громади, що дасть можливість проявити свої логічні знання школярам середньої та старшої школи. Оскільки даний захід висвітлюватиметься у ЗМІ, аудиторією також можна назвати й цільову аудиторію місцевих засобів масової інформації, тобто місцевих жителів.

Отож, захід присвячений розробленню проектів по розвитку громади. У даному заході буде задіяна більшість співробітників громади. Захід

проходитиме у кілька етапів:

- проведення кейсу серед сформованих команд у кожній школі громади;
- представники від школи зможуть боротися з учнями інших шкіл на територіальному рівні.

Команда, що зайняла перше місце, братиме участь у реалізації запропонованого проєкту. Захід "Кейс" на тему "Розвиток Микулинецької об'єднаної територіальної громади" буде проводитися з 01.10.2021 р. по 01.11.2021 р. Бюджет заходу становить 30000 грн. Переможці даного заходу одержать безкоштовну поїздку на квест-гру. Усі інші команди, які вийшли на високий рівень, одержать кубки, учасники одержать грамоти. Очікуваними результатами є більше залучення молодого покоління, активна взаємодія представників селищної влади зі школярами та школами у цілому, позитивне відношення сільських жителів до місцевої влади. Завдяки цьому населення громади підвищить рівень довіри до місцевої влади.

В якості планованих результатів проєкту виступають:

- якісні результати: формування позитивного іміджу громади, її працівників; поліпшення зовнішнього вигляду центральної території сіл; розвиток інформаційного простору на території громади, що сприятиме ефективній комунікації між населенням і представниками влади; підвищення рівня довіри сільських жителів до влади;

- кількісні результати: мінімум 40 публікацій про діяльність громади у соціальних мережах; збільшення числа хвойних насаджень на 100 одиниць; задіяно працівників публічної установи прибиранні центральних частин сіл; проведено 2 засідання круглого стола; притягнуто 30 людей із числа сільських жителів на засідання круглого столу; проведено 8 кейсів на тему: "Розвиток Микулинецької об'єднаної територіальної громади".

Фінансове забезпечення проєкту здійснюється за рахунок коштів:

- місцевого бюджету – 51200 грн., які підуть на закупівлю питної води та саджанців сосни;
- позабюджетних джерел – 32900 грн.

Загальний обсяг коштів, необхідних для здійснення заходів проекту, становить 84100 гривень.

Таблиця 3.5 – Кошторис проекту

№ п/п	Назва заходу	Стаття видатків	Ціна за 1 шт. (грн.)	Кількість (шт.)	Загальна ціна (грн.)
1	Круглий стіл	Питна вода	30	40	1200
2	Прибирання	Саджанці сосни	500	100	50000
3	Кейс	Грамота	20	25	500
		Кубок	300	8	2400
		Поїздка й квест-гра	30000	1	30000
Разом:		84100			

Нами сформовано орієнтовний паспорт даного проекту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Паспорт проекту

Мета проекту	Підвищення впізнаваності представників громади та підвищення загального іміджу працівників публічної установи за допомогою ЗМІ
Завдання проекту	Підвищити ступінь відкритості діяльності органу місцевої влади. Покращити думку населення відносно працівників ОТГ. Налагодити зв'язок між представниками публічної організації та сільським населенням. Провести інформаційні заходи з метою інформування жителів сіл про роботу представників влади.
Спосіб досягнення мети(заходи проекту)	Засідання круглого столу, присвяченого проблемам екології території сіл. Участь співробітників громади у прибиранні. Створення представництв у соціальних мережах(аккаунтів, груп, співтовариств) Організація заходу "Кейс" на тему "Розвиток Микулинецької об'єднаної територіальної громади"
Результати проекту	Формування позитивного іміджу громади Формування позитивного іміджу працівників публічної установи Поліпшення зовнішнього вигляду сіл. Розвиток інформаційного простору на території територіального утворення, сприятливої ефективної комунікації між сільським населенням й органом влади; Підвищення рівня довіри жителів громади до ОТГ, розвиток громадянського суспільства
Загальний обсяг фінансування проекту	Загальний обсяг фінансування проекту становить 84,1 тис. грн., з них: - позабюджетні джерела – 32,9 тис. грн.; - місцевий бюджет – 51,2 тис. грн.

3.3 Реалізація проекту у сфері благоустрою у публічній установі

Муніципальне управління як апарат влади створене для реалізації інтересів населення, повинно реагувати на інновації в управлінні, ухвалювати й освоювати їх у процесі професійної діяльності по реалізації завдань територіальних утворень, а також залучати для цього бізнесові структури. Управління проектами у сфері благоустрою при реалізації стратегії розвитку селищної громади означає взаємопов'язане управління станом і розвитком сільської території .

Впровадження управління проектами дає територіальній громаді єдину модель взаємодії, яка дозволяє системно та результативно працювати над проектами у сфері благоустрою. Ідеї проектного управління знаходять усе більш широкого поширення і в організаціях, не пов'язаних безпосередньо з проектною діяльністю. До таких може бути віднесена і діяльність органів місцевого самоврядування.

Управління проектами вимагає застосування специфічних критеріїв оцінювання, на підставі яких і можна визначити її функціональну ефективність. По своєму втримувannya вони лише в окремих випадках можуть бути зведені до фізичних (грошовим, тимчасовим тощо) показниках. Така необхідність виникає тоді, коли мова йде, головним чином, про обґрунтованість ресурсного забезпечення проектів. Якість процедури роботи над проектом повинно оцінюватися на основі аналізування відповідності технологічних процедур науково обґрунтованим принципам, апробованим на досвіді організаційних моделей і очікуванням суб'єктів і об'єктів муніципального управління.

Управління проектами на рівні територіальної громади повинно будуватися з врахуванням декількох найважливіших правил. До них належать: системний характер; перспективність; багатофакторна обумовленість; ціннісна обумовленість. При цьому проекти муніципалітетів є не лише діючим інструментом по досягненню поставлених цілей, але й формують механізми узгодження інтересів суб'єктів регулювання територіального розвитку. І

завдання узгодження інтересів є одним з пріоритетів при розвитку сфери благоустрою будь якого територіального утворення.

Тернопільська область перебуває в числі перших у нашій країні по впровадженню принципів проектного управління в органах державної й муніципальної влади. Модель побудови проектного управління, яка сьогодні функціонує в області, є результатом адаптації існуючих принципів і вимог сучасних практик проектного управління іноземних країн. Особливість моделі – застосовність її як усередині органів влади, так і стосовно проєктів, реалізованих разом з бізнес-співтовариством.

Можна виділити три фактори, що сприяють розвитку ідей проектного управління в органах місцевої влади Тернопільської області.

1. Адміністративна реформа. Бюджетування за результатами залишиться порожньою декларацією, якщо не буде створено управлінських інструментів, що дозволяють звести воедино мету, завдання, заходи та показники ефективності, а що також забезпечують впровадження організаційних інновацій.

2. Стратегічне планування. На сьогодні доцільність у підготовці масштабного стратегічного плану не виражена, оскільки найчастіше містить великі наукові викладення по кожному напрямку та функціонує у відриві від поточної діяльності адміністрації. Реалізація стратегії буде більш ефективною, якщо її розглядати як рамковий документ, що погоджує між собою "сукупність проєктів і програм, об'єднаних однієї метою та підтримуваних відповідними операціями".

3. Перехід селищних громад в автономні та нові бюджетні. В основу роботи нових бюджетних і автономних установ покладене виконання державного (муніципального) завдання, що містить показники ефективності. По своїх характеристиках завдання має ознаки проєкту, оскільки законодавець передбачає введення конкурентних основ у його розподілі, а також точна відповідність між обсягом завдання та фінансовими ресурсами, виділеними на його виконання.

Зміни у системі управління виражаються в безпосередньому підвищенні прозорості діяльності органів муніципальної влади. А це, у свою чергу, веде до створення сприятливого адміністративного середовища, оптимізації й підвищенню якості надаваних послуг. Крім того, знижуються інфраструктурні ризики для інвесторів і приплив інвестицій по пріоритетних напрямках розвитку регіону.

Пропонуємо розроблення проекту "Облаштування майданчиків для роздільного збирання твердих побутових відходів у Микулинецькій об'єднаній територіальній громаді". Даний проект відноситься до проектів сфери благоустрою території. Проект у сфері благоустрою – складний процес, здійснення якого вимагає дотримання певних принципів, головними з яких пропонується вважати принципи цілеспрямованості, соціальності, комплексності, системності, адаптивності, ефективності, мінімізації ризику, балансу інтересів, легітимності, демократичності, професіоналізму.

У світі екологічним проблемам приділяється все більше й більше уваги. Парадокс полягає у тому, що боротьба із забрудненням води та повітря приводить до збільшення твердих побутових відходів. У зв'язку з удосконалюванням способів очищення повітря та води, усе більша кількість токсичних речовин концентрується в опадах, золі, перетворюючись тим самим у тверді відходи. Смітник – це найпростіший спосіб позбутися відходів на короткий термін, тим самим перекласти турботу про це на плечі наступного покоління. Смітник–місце зберігання відходів, джерело пожеж, хвороб, неприємних запахів. На офіційних смітниках відходи зариваються в землю або складаються на поверхні та тільки потім засипаються землею. Товщина шару землі, якою покривають сміття, становить кілька десятків сантиметрів. Здавалося б, сміття закопане – проблема вирішена. Однак не можна забувати про забруднення ґрунтових вод, яке провокує дощова вода, що просочується через шар ґрунту та яка розчинює у собі токсичні речовини, що існують у смітті. Особливо небезпечні, неопрацьовані є ртуттєвмісні продукти. За один рік у світі накопичується близько 10 млн. штук люмінесцентних ламп.

Відходи, що закопують у землю, не мають доступу до кисню, тому в процесі гниття виділяється газ, що складається з легкозаймистого метану на 65%. Він може накопичуватися та поширюватися у порожнинах землі, вибухати при запалюванні, що призведе до руйнувань і людських жертв. У тому випадку, якщо метан поширюється до поверхні землі, то висока ймовірність отруєння мікроорганізмів, рослин тощо. У випадку відсутності рослинності, відходи можуть оголюватися після ерозії або осідання ґрунту. Щоб уникнути такої ситуації місця, поховання влаштовують у місцях із глибоких заляганням ґрунтових вод. Дно смітників покривається глиною або пластиком, установлюють систему колекторів для того, щоб стікав фільтрат і зазнавав відповідного доочищення. Існують колодязі для контролю рівня забруднення ґрунтових вод, а так само устаткування для збирання метану для подальшого використання, як палива. Смітник у заболоченій місцевості більшою мірою небезпечний, тому що небезпечні речовини швидко попадають у підземні води, отже, у колодязі місцевого населення.

Приблизно 20-30 років тому з'явилися сучасні смітники. Деякі західні фірми пропонують пресувати сміття у брикети, покривати шаром ґрунту, у такому випадку його обсяги зменшуються у три рази та запобігається поява неприємних шкідників і комах. Після заповнення могильника він покривається шаром водонепроникного матеріалу, що виключає попадання небажаних речовин і далі засипається родючим ґрунтом, що дозволяється забути про існування смітника. Данаметодиканедає 100-відсоткової гарантії запобігання екологічним проблемам. Після розкопування таких поховань виявилось, що 80% харчових відходів не розклалися. Відсутність контакту з водою та повітрям призводить до ефекту "бомби вповільненої дії", ніхто не знає час, за який повинно розкластися сміття.

Існують різні методи утилізації твердих побутових відходів: поховання, сортування, термічна утилізація, біологічні методи утилізації, глибоке перероблення (рециклінг).

Термічна утилізація та глибоке перероблення є найбільш витратними

методами утилізації. Середня вартість – 800\$ за 1 тону відходів. Більшим плюсом сортування у джерела є абсолютна відсутність потреби у виробничих площах, на відмінності від утилізації біологічним методом, де потрібно 3-6 га. Так само сортування у джерела гарне тим, що підходить для будь яких видів відходів, тому що, наприклад, поховання виключає медичні відходи, а лише біологічні, отже, тільки органічні відходи. Усі види утилізації відходів, крім поховання, мають вторинну продукцію, таку як: синтез-газ, метали, добрива, папір, бетон, асфальт.

Дотепер побутує думка про те, що спалювання сміття – ефективний метод рятування від нього. Спалювання твердих побутових відходів відбувається не лише на вулицях поруч із контейнерами для сміття, але й на спеціальних сміттєспалювальних заводах. У 1974 році в Англії була створена перша сміттєспалювальна установка, в Україні така установка була створена й застосована на початку 80-х. Однак навіть на найсучасніших заводах є свої мінуси. Нажаль, повного згоряння твердих побутових відходів не відбувається, отже, утворюються дрібні шкідливі частки та різні газоподібні продукти, які, перебуваючи у вигляді інертного залишку, представляють ще більшу небезпеку, ніж у вигляді твердих побутових відходів. Щоб уникнути такого ефекту, заводи обладнують спеціальними очищувальними установками, оскільки це досить витратно, однак навіть у розвинених країнах заходи безпеки порушуються. У нашій країні більшу частку відходів становлять харчові відходи, у процесі згоряння яких утворюється дуже багато води, тому вони погано горять, і для кращого ефекту використовують мазут і газ, при тому, що у більшості випадків повітреочищувальні установки на таких заводах повністю були відсутні.

Споконвічно проблему твердих побутових відходів вирішували шляхом ізоляції смітників від підземних вод, очищення заводами, що спалюють сміття тощо. Варто задуматися про те, що є й інші шляхи вирішення проблеми, наприклад: відслідковувати те, що потрапляє у смітник, а також те, що потрапляє зі смітника у навколишнє середовище. Людству потрібно

сприймати тверді побутові відходи не як щось непотрібне, а як коштовний матеріал, з якого можна мати прибуток і користь. Тверді побутові відходи можна використовувати повторно, вдруге переробляти або компостувати. Багаторазове використання різних речей, таких як одяг, скляні посудини можуть значно скоротити кількість твердих побутових відходів та шкоду навколишньому середовищу.

Під вторинним переробленням можна розуміти не лише багаторазове використання скляної тари, але й отримання теплової енергії (електрики та пари) від спалювання твердих побутових відходів на спеціальних заводах. Така схема корисна для суспільства, якщо спалювання відбувається за допомогою нових технологій з високим ступенем захисту навколишнього середовища, що досить витратно. 90 % електроенергії заощаджується у ході перероблення лому в алюміній, у порівнянні з одержанням його з руд. Дроблене скло – відмінна сировина для бетону та асфальту, пластмаса – для "синтетичної деревини". Здрібнений текстиль робить паперову продукцію більш міцною. Здрібнена гума у сукупності зі спеціальними речовинами дає можливість одержати матеріал, що конкурує як з вихідною гумою, так і з пластмасами.

Природно, що сортувати сміття дешевше, але людство складно привчити до цього. Причина – відсутність економічного стимулу розбирати свої відходи, малограмотність в екологічній сфері. Дотепер робиться безліч спроб, а найбільш поширена – встановити контейнери для різних типів твердих побутових відходів. Крім сортування споживачем, потрібно, щоб керуюча компанія, що вивозить сміття, мала спеціальну техніку для вже сортованого сміття. Плата за користування смітниками повинна бути досить високою.

Таким чином, реалізація проекту є актуальною та доцільною для жителів Микулинецької об'єднаної територіальної громади. Метою є розвиток системи обігу з ТПВ на території сіл, що входять до громади, їх роздільного збирання. Завдання проекту: розроблення генеральної схеми очищення території селищного поселення до кінця 2021 року; модернізація інфраструктури обігу

з твердих побутових відходів із впровадженням роздільного збирання та сортування твердих побутових відходів; підвищення екологічної культури та залучення сільського населення у питання безпечного обігу з твердих побутових відходів. Цільова група учасників складається з населення сіл Воля, Конопківка, Кривки, Дворіччя, Ладичин, Заздрість, а також смт. Микулинці. Пропонований строк реалізації проєкту 2 року в період з січня 2021 по січень 2023 року. До складу заходів входить виконання комплексу умов, що забезпечують реалізацію заходів щодо проектування й облаштуваності майданчиків для роздільного збирання ТПВ у територіальній громаді.

Результатом проєкту "Облаштування майданчиків для роздільного збирання твердих побутових відходів у Микулинецькій об'єднаній територіальній громаді" буде розроблення генеральної схеми очищення території сіл територіального утворення, встановлення мінісортувальної станції на місці несанкціонованого смітника, поява 7 майданчиків з контейнерами для роздільного збирання.

Ключовим показником реалізації даних пропозицій буде кількість ТПВ, що проходять через роздільний збір і сортування – у загальному об'ємі твердих побутових відходів не менше 70%. Кількість вторинних матеріальних ресурсів, що будуть отримані з твердих побутових відходів, у загальному об'ємі твердих побутових відходів не менше 20 %.

Одним з важливих питань є планування потреби у ресурсах. До ресурсів проєкту належать трудові ресурси, устаткування, матеріали та кошти (табл. 3.7).

Слід зазначити, що найбільша сума витрат по нашій пропозиції (670 тис. грн.) припадає на перший рік реалізації. Це пов'язане з більшими витратами на матеріально-технічне забезпечення, які доводяться саме на перший рік впровадження проєктних заходів, і без яких неможливо облаштувати майданчики для роздільного збирання твердих побутових відходів. У табл. 3.2 подано паспорт даного проєкту.

Таблиця 3.7 – Кошторис проекту "Облаштування майданчиків для роздільного збирання твердих побутових відходів у Микулинецькій об'єднаній територіальній громаді"

№	Найменування	Бюджет проекту, тис. грн.
1	2	3
1.	Вибір ініціативної ради	-
2.	Удосконалювання нормативно-правової та методичної бази у сфері обігу з твердих побутових відходів	-
3.	Робота ініціативної групи	-
4.	Придбання контейнеровозу на базі камазу з контейнером обсягом 8 куб. м	485,0
5.	Придбання преса для відходів для міні-сортувальної станції	35,0
6.	Закупівля контейнерів для збирання твердих побутових відходів (10 * 3)	150,0
7.	Заходи щодо підвищення екологічної культури та залучення населення у питання безпечного обігу з твердих побутових відходів	-
8.	Розміщення матеріалів у газеті про безпечний обіг з твердих побутових відходів та заходи, проведені у громаді	-
9.	Проведення загального дня прибиральних робіт на території сіл	-
	Усього:	670,0

Слід зазначити, у випадку недостатнього фінансування проекту "Облаштування майданчиків для роздільного збирання твердих побутових відходів у Микулинецькій ОТГ" одним з варіантів подолання ризикової ситуації буде звернення до міського бюджету з метою презентації пілотного проекту для його включення в обласну цільову програму. Слід зазначити, що реалізація даного проектного рішення дозволить суттєво підвищити екологічну культуру сільського населення та поліпшить екологічну ситуацію на території сіл Теремовлянського району тернопільської області.

Отже, удосконалювання процесу впровадження проектного управління на території досліджуваної селищної громади залежить від кількості розроблених і впроваджених проектів, одним з яких є запропонований у сфері благоустрою, який дозволить залучити інвестиції не лише у традиційну сферу збирання, транспортування побутових твердих відходів, але й налагодить

контакти з відходосортувальними та відходопереробними комплексами з метою залучення відходів як вторинних ресурсів у матеріальне проведення шляхом розвитку системи перероблення ТПВ.

Таблиця 3.8 – Паспорт проекту

Мета проекту	метою є розвиток системи обігу з твердих побутових відходів на території громади.
Спосіб досягнення мети (заходи проекту)	<ul style="list-style-type: none"> - вибір ініціативної групи по проектуванні й облаштованості майданчиків для роздільного збирання твердих побутових відходів; - реалізація заходів, пов'язаних з удосконалюванням нормативно-правової та методичної бази у сфері обігу з твердих побутових відходів, з підвищенням екологічної культури та ступеня залучення населення у питання безпечного обігу з твердих побутових відходів; - реалізація заходів, пов'язаних з ініціюванням, розробленням та реалізацією проекту мінісортувальної та пресувальної станції; - реалізація заходів, пов'язаних з модернізацією інфраструктури обігу з твердих побутових відходів (облаштованість контейнерних майданчиків, закупівля контейнерів, спецтранспорту та спецобладнання); - реалізація заходів, пов'язаних із залученням інвестицій у сферу обігу з твердих побутових відходів, із впровадженням на території селищної громади роздільного збирання твердих побутових відходів; - реалізація заходів, пов'язаних з модернізацією інфраструктури обігу з твердих побутових відходів (облаштованість контейнерних майданчиків, закупівля контейнерів, спецтранспорту та спецобладнання); - реалізація заходів, пов'язаних із залученням інвестицій у сферу обігу з твердих побутових відходів; - модернізація інфраструктури обігу з твердих побутових відходів із впровадженням роздільного збирання та сортування твердих побутових відходів (облаштованість контейнерних майданчиків, закупівля контейнерів, спецтранспорту та спецобладнання для сортування твердих побутових відходів); - проведення експерименту по роздільному збиранні та сортуванні твердих побутових відходів на території територіального утворення.
Результати проекту	<ul style="list-style-type: none"> - кількість твердих побутових відходів, що проходять через роздільний збір і сортування, у загальному об'ємі твердих побутових відходів – не менше 70 %; - кількість вторинних матеріальних ресурсів, що вилучають з твердих побутових відходів, у загальному об'ємі твердих побутових відходів – не менше 20 %.
Користувачі результату проекту	населення сіл громади

Розроблення та реалізація проектів у сфері благоустрою на рівні територіальної громади повинні враховувати поділ об'єктів благоустрою до

різних сфер згідно з класифікатором, а також завдання територіального планування, яке спрямоване на створення особливих умов для тривалого соціально-економічного розвитку. Рекомендована пропозиція у сфері благоустрою розглядається, як процес зародження, формування та реалізації ідеї, спрямованої на вирішення певної проблеми та її реалізації у практичній діяльності. При розробленні та реалізації проєктів у сфері благоустрою необхідно враховувати складність оцінювання ефективності у зв'язку з розрізненою сукупністю показників ефективності, необхідністю впливу дії як техніко-економічних, інженерних, комерційних, так і екологічних, організаційних і соціальних факторів.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЦНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Охорона праці

Вимоги щодо організації та конструкції робочих місць в економічному відділі Микулинецької об'єднаної територіальної громади забезпечують підтримання оптимальної робочої пози з такими ергономічними характеристиками: по-перше, ступні ніг на підлозі, стегна – у горизонтальній площині, передпліччя – вертикально, лікті під кутом 80 град. до вертикальної площини, зап'ястя зігнуті під кутом не більше 20 град. відносно горизонтальної площини, нахил голови – 15-20 град. відносно вертикальної площини; по-друге, користування ЕОМ – є основним видом діяльності, а, отже, його периферійні пристрої (принтер, сканер) розташовано на основному робочому місці з лівого боку; по-третє, висота робочої поверхні столу для ЕОМ становить 715 мм, ширина – 1000 мм; по-четверте, робоче сидіння користувача ЕОМ – стілець, поверхня стільця напівм'яка з неслизьким покриттям; по-п'яте, монітор розташовано на оптимальній відстані 700 мм від очей користувача, а клавіатура – на відстані 600 мм, розташування монітору забезпечує зручність зорового спостереження.

Рівень шуму та вібрації на робочих місцях, що працюють з ЕОМ, визначаються відповідно до ДсанПіН 3.3.2-007-98. Для забезпечення нормованих рівнів шуму у приміщеннях та на робочих місцях застосовуються шумопоглинальні засоби, вибір яких обґрунтовується спеціальними інженерно-акустичними розрахунками. Своєчасне виявлення та усунення причин виникнення травм і професійних захворювань, а також вживання відповідних профілактичних заходів дозволяє значно знизити рівень травматизму та захворюваності, економічні втрати державних установ, зберегти здоров'я, високу професійну працездатність працівників.

Заземлені конструкції, що знаходяться у приміщеннях Микулинецької об'єднаної територіальної громади, де розміщені робочі місця (батареї

опалення, кабелі із заземленим відкритим екраном), мають бути надійно захищені діелектричними щитками або сітками з метою недопущення потрапляння працівника під напругу. Приміщення, де розміщені робочі місця, мають бути оснащені системою автоматичної пожежної сигналізації та вогнегасниками відповідно до вимог чинного законодавства України. Проходи до засобів пожежогасіння мають бути вільними.

При розміщенні робочих столів з персональними комп'ютерами слід дотримуватись наступних параметрів:

- відстань між бічними поверхнями персональних комп'ютерів – 1,2 м;
- відстань від тильної поверхні одного персонального комп'ютера до екрана іншого – 2,5 м.

За потреби особливої концентрації уваги під час виконання робіт суміжні робочі місця операторів необхідно відділяти одне від одного перегородками висотою 1,5-2 м.

Конструкція робочого місця користувача персонального комп'ютера має забезпечити підтримання оптимальної робочої пози офісного працівника. Конструкція робочого столу має відповідати сучасним вимогам ергономіки та забезпечувати оптимальне розміщення на робочій поверхні використовуваного обладнання (дисплея, клавіатури, принтера) і документів. Висота робочої поверхні робочого столу має регулюватися у межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечувати можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: 600-1400 мм, глибина – 800-1000мм).

Робочий стіл повинен мати простір для ніг заввишки не менше, ніж 600 мм, завширшки – не менше, ніж 500 мм, завглибшки (на рівні колін) – не менше, ніж 450 мм, на рівні простягнутої ноги – не менше, ніж 650 мм. Робочий стілець має бути підйимально-поворотним, регульованим за висотою, з кутом і нахилом сидіння та спинки і за відстанню від спинки до переднього краю сидіння поверхня сидіння має бути плоскою, передній край – заокругленим.

4.2 Безпека в надзвичайних ситуаціях

Особливості оцінювання та реагування на надзвичайні ситуації воєнного характеру визначаються законодавством, окремими нормативними і відповідними оперативними і мобілізаційними планами і тому їх конкретні та спеціальні ознаки не ввійшли до класифікатору.

Загальними ознаками надзвичайних ситуацій є:

- наявність або загроза загибелі людей чи значне погіршення умов їх життєдіяльності;
- заподіяння економічних збитків;
- істотне погіршення стану довкілля.

Людина повинна, перш за все, сама турбуватися і приймати рішення по захисту від небезпеки, вміти захищати своє життя. Для прийняття рішення щодо заходів захисту необхідно знати фактори ураження даного типу НС і характеристики осередку ураження. Осередком ураження називається територія, на яку впливають негативні фактори надзвичайної ситуації (стихійного лиха, техногенної аварії та ін.), викликаючи масові ураження людей, пошкодження (руйнування) будівель і споруд, пожежі, зараження місцевості. Осередки ураження бувають прості і складні (комбіновані). Простим осередком ураження називається осередок, який виникає під дією одного вражаючого фактору.

Складний осередок ураження виникає в результаті дії декількох вражаючих факторів. Кабінет Міністрів України видав постанову № 368 від 24 березня 2004 р. “Про затвердження Порядку класифікації надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру за їх рівнями”. Класифікація надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру за їх рівнями здійснюється для забезпечення організації взаємодії центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій у процесі вирішення питань, пов’язаних з надзвичайними ситуаціями та ліквідацією їх наслідків. Залежно від обсягів заподіяних наслідків, технічних і матеріальних

ресурсів, необхідних для їх ліквідації, надзвичайна ситуація класифікується як державного, регіонального, місцевого або об'єктового рівня.

Для визначення рівня надзвичайної ситуації встановлюються такі критерії:

- територіальне поширення та обсяги технічних і матеріальних ресурсів, що необхідні для ліквідації наслідків надзвичайної ситуації;

- кількість людей, які постраждали або умови життєдіяльності яких було порушено внаслідок надзвичайної ситуації;

- розмір заподіяних (очікуваних) збитків. Державного рівня визнається надзвичайна ситуація: яка поширилась або може поширитися на територію інших держав; яка поширилась на територію двох чи більше регіонів України (областей, м. Києва), а для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують можливості цих регіонів, але не менш як 1 відсоток від обсягу видатків відповідних місцевих бюджетів (надзвичайна ситуація державного рівня за територіальним поширенням); яка призвела до загибелі понад 10 осіб або внаслідок якої постраждало понад 300 осіб (постраждали – особи, життю або здоров'ю яких було заподіяно шкоду внаслідок надзвичайної ситуації), чи було порушено нормальні умови життєдіяльності понад 50 тис. осіб на тривалий час (більш як на 3 доби); внаслідок якої загинуло понад 5 осіб або постраждало понад 100 осіб, чи було порушено нормальні умови життєдіяльності понад 10 тис. осіб на тривалий час (більш як на 3 доби), а збитки (оцінені в установленому законодавством порядку), спричинені надзвичайною ситуацією, перевищили 25 тис. мінімальних розмірів (на час виникнення надзвичайної ситуації) заробітної плати; збитки від якої перевищили 150 тис. мінімальних розмірів заробітної плати; яка в інших випадках, передбачених актами законодавства, за своїми ознаками визнається як надзвичайна ситуація державного рівня.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджується публічна діяльність Микулинецької об'єднаної територіальної громади. За результатами підрахунку темпів зростання показників соціально-економічного розвитку напрошується висновок, що у загальному економічне та фінансове становище даної територіальної громади значно покращилося у 2019 р., порівняно із 2018 р. Зокрема, позитивним аспектом є суттєве зростання обсягу фінансування проектів регіонального розвитку, які реалізуються на території об'єднаної громади у 2019 р. у порівнянні до 2018 р., відбулося зростання доходів загального фонду бюджету об'єднаної територіальної громади на одну особу у 2019 р. порівняно з 2018 р. Крім економічного розвитку, керівництву публічної установи потрібно звернути увагу на культурний та соціальний розвиток регіону.

У структурі нефінансових активів відбулось деяке збільшення основних засобів у Микулинецькій ОТГ порівняно до попереднього 2018 рр. – на 7624023 грн. (або 36,48%). У 2019 р. з'явилась стаття незавершених капітальних інвестицій публічної організації у розмірі 778820 грн., що є позитивним явищем. Крім того, запаси також зросли – на 19522 грн. (18,49%). Отож, нефінансові активи зростали упродовж аналізованого періоду. У структурі фінансових активів у 2019 р. присутня поточна дебіторська заборгованість за розрахунками із соціального страхування у розмірі 22474 грн., що є негативним явищем.

Як нефінансові, так і фінансові активи зросли у звітному 2019 р. у порівнянні з 2018 р. Загалом на кінець 2019 р. баланс публічної організації зріс у порівнянні до попереднього 2018 р. – на 8552830 (або 40,48%). Вважаємо, що вартість активу у структурі балансу Микулинецької об'єднаної територіальної громади повинна бути вищою, оскільки діяльність публічної установи передбачає необхідність використання саме основних засобів для забезпечення власного успішного функціонування.

Аналізуючи видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету публічної установи простежується деяке їх зростання – на 18167773 грн. (або 131,06%) – за рахунок збільшення статей "Загальнодержавні функції" – на 14487869 грн. (або 229,62%), "Економічна діяльність" – на 2806941 грн. (або 115,68%), "Охорона навколишнього природного середовища" – на 7066 грн., "Житлово-комунальне господарство" – на 231898 грн. (або 19,48%), "Духовний та фізичний розвиток" – на 754584 грн. (27,68%). Однак видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення зменшились на 110585 грн. (або 9,14%), що не є хорошою ознакою. У кінці 2019 р. простежувалося позитивне явище – наявність профіциту коштів, тобто коли доходи публічної організації перевищують її видатки, що свідчить про достатнє фінансування з боку уряду. Однак на кінець попереднього 2018 р. простежувалося негативне явище – наявність профіциту коштів, тобто коли видатки публічної організації перевищують її доходи, що свідчить про суттєве недофінансування.

Рекомендовано впровадження новітніх послуг у діяльності Микулинецької об'єднаної територіальної громади. Варто постійно вдосконалювати кадрове забезпечення у громаді. Відповідно до поставленої в роботі мети, нами були запропоновані заходи щодо вдосконалювання кадрової політики шляхом формування кадрового резерву.

Доведено, що робота з кадровим забезпеченням повинна містити у собі:

- виявлення особистісних, ділових і професійних якостей, необхідних для заміщення посад;
- формування та затвердження плану заходів щодо підготовки кадрового резерву;
- розроблення індивідуальних планів підготовки осіб, включених у резерв управлінських кадрів;
- координацію професійного навчання та підвищення кваліфікації осіб, що полягають включенню у кадровий резерв;

- планування та моніторинг службово-професійного просування персоналу, що є складовою кадрового резерву;
- заміщення вакантних управлінських посад особами, що входять до кадрового резерву.

На сьогодні громада не вважає пріоритетним завданням формування іміджу муніципальних службовців і через це відсутній комплекс заходів і завдань для успішної реалізації даної ситуації. Крім цього, існує необхідність створення конкретних цілеспрямованих заходів щодо підвищення іміджу працівників. Здійснення роботи з даних напрямків вимагає цілеспрямованої, трудомісткої, постійної роботи всіх кадрів, однак дотримання пропонованих суспільством етичних вимог дозволить підняти престиж муніципального утворення. Таким чином, розроблення напрямків удосконалювання іміджу персоналу селищної громади дозволяє зробити наступні висновки: В якості одного з напрямків підвищення іміджу може бути запропонована реалізація проекту “Створення позитивного іміджу працівників Микулинецької об’єднаної територіальної громади за допомогою ЗМІ та мережі Інтернет”.

Також пропонуємо реалізувати проект у сфері благоустрою на території досліджуваної громади. Реалізація проекту є актуальною та доцільною для жителів об’єднаної територіальної громади смт. Микулинці. Метою є розвиток системи обігу з твердих побутових відходів на території сіл, що входять до громади, їх роздільного збирання. Цільова група учасників складається з населення сіл Воля, Конопківка, Кривки, Дворіччя, Ладичин, Заздрість, а також смт. Микулинці. Пропонований строк реалізації проекту 2 року в період з січня 2021 по січень 2023 року. До складу заходів входить виконання комплексу умов, що забезпечують реалізацію заходів щодо проектування й облаштуваності майданчиків для роздільного збирання твердих побутових відходів у територіальній громаді.

БІБЛІОГРАФІЯ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

22. Брус Т.М., Даньшина Ю.В. Удосконалення процедур надання адміністративних послуг в Україні : проблеми та перспективи. Науковий

вісник Академії муніципального управління: зб. наук. пр. Серія "Управління".
Акад. муніцип. упр. К., 2013. № 4. 88-97 с.

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

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

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

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

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

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

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

30. Васильєва Н. В. Застосування проектного менеджменту в системі надання адміністративних послуг. Електронне наукове фахове видання

"Державне управління. Удосконалення та розвиток". URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=663>

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

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

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

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

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

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

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

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

39. Гавриш Р. Нова парадигма державного управління як фактор випереджаючого розвитку для України. Революція управлінців і (не)ефективність державного управління в Україні: Вісн. школи політичної

аналітики Національного університету Києво-Могилянська Академія. №3. К.: [НУ КМА], 2008. URL: <http://www.spa.ukma.kiev.ua/visnyk>.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ДОДАТКИ

**СЕКЦІЯ: ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
УДК 35.071**

Є.В. Аннич, Л.Б. Кругляк

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

**СУЧАСНІ ФОРМИ ТА СПОСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ
СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Ye.V. Annych, L.B. Kruglyak

**MODERN FORMS AND METHODS OF IMPROVEMENT
PUBLIC GOVERNANCE SYSTEMS IN UKRAINE**

Вибір Європейського вектору розвитку для України означає рух у напрямку європейської цивілізаційної моделі, що передбачає складний демократичний перехід до політично організованого, відповідального суспільства нової якості, в якому поступово підвищується рівень ділової активності та політичної участі громадян, забезпечення їхніх прав і свобод, формується нова структура соціального простору. Всі ці якісні зміни у структурі та змісті громадянського суспільства неминуче детермінують зміни у формі та змісті держави, особливо в системі державного управління, що передбачає, насамперед, докорінну зміну формату спілкування держави та громадян. І підґрунтям такого нового "формату" має стати формування ефективної та результативної системи публічного управління, адекватної українським реаліям і світовим тенденціям.

Підвищення уваги до проблем публічного управління обумовлене недостатньою ефективністю системи державного управління. Сьогодні владні повноваження вже не концентруються у централізованому державному апараті, а розподіляються між інститутами субнаціональних (локальних і регіональних) і федеральних структур, а також численними інститутами громадянського суспільства, бізнес-співтовариствами та неурядовими організаціями. При цьому велика кількість учасників публічного управління при відсутності діючого координаційного механізму їх взаємодії приводить до постійного зниження ефективності системи державного управління та посиленню її основного протиріччя. Тому, питання про діючі форми та способи удосконалювання системи публічного управління залишається відкритим.

У роботах багатьох авторів система публічного управління виступає як антипод бюрократичної системи управління та сприяє ефективній взаємодії державного сектору, бізнес-структур і представників громадянського суспільства, що сприяють вирішенню соціально значимих проблем. Дана взаємодія організована навколо інституціонально організованої структури, яка здійснює всі організаційні процедури. Вважаємо, що основними цілями публічного управління виступають:

- забезпечення можливості участі об'єкта управління у процесі розроблення та ухвалення управлінського рішення;
- залучення інтелектуального потенціалу населення на рішення суспільно значимих соціально-економічних проблем;
- зниження ризиків, пов'язаних з розробленням та реалізацією управлінських рішень, уміння завчасного прогнозувати результати вирішення;
- надання можливості представникам громадянського суспільства та бізнес-структур підготуватися до очікуваних змін в економічній і соціальній ситуаціях;
- використання політичного, соціального, психологічного, економічного потенціалу;
- оповіщення державних структур, що служать регіональним і місцевим рівням влади, про проведену державну політику на місцевому рівні;

- широка реалізація управлінських процедур.

Цілями публічної влади та публічного управління виступають належне функціонування системи публічної влади, її відтворення, належні реалізація її функцій і надання нею публічних послуг. При цьому цілі публічного управління тісно пов'язані із функціями й спрямовані на гарантування, забезпечення, задоволення, реалізацію, охорону і захист публічних інтересів. Вирішення завдань функціонування системи публічного управління, що виступає антиподом системи бюрократичного управління, реалізується через впровадження сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення, диверсифікованість відповідальності між державою, суспільством і бізнесом, гнучкість управлінських алгоритмів.

Питання сутності публічного управління у межах вивчення проблем взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства розглядалися багатьма вітчизняними та іноземними дослідниками. Одні автори вважають, що в основі публічного управління лежить як федеральна влада, так і влада суб'єктів України, муніципальних утворень, корпоративна влада. Інші автори ототожнюють публічне управління з терміном "багаторівневе управління".

Різноманіття мережних структур, що входять у систему публічного управління, робить необхідним ідентифікацію шість видів публічного управління: по-перше, публічне управління, реалізоване міжнародним співтовариством (наддержавне та міждержавне); по-друге, публічне управління національного рівня (у межах однієї держави); по-третє, публічне державне управління, реалізоване на території суб'єктів країни; по-четверте, публічне управління, реалізоване в автономних утвореннях (що не є суб'єктами України); по-п'яте, публічне недержавне муніципальне управління (управління територіями, місцеві співтовариства); по-шосте, публічне управління, реалізоване у добровільних об'єднаннях, корпораціях, заснованих на особистих або спільних інтересах.

Загалом публічне управління – це різновид суспільно корисної діяльності, яка здійснюється певною сукупністю суб'єктів, зокрема органами державної влади. У цьому випадку наглядним є взаємозв'язок публічного управління та державної влади, яка, відповідно до ч. 1 ст. 6 Конституції України, реалізується згідно з принципом розподілу влади, тобто органами законодавчої, виконавчої та судової влади. Окрім того, публічне управління завжди здійснюється у контексті подій, що відбуваються у суспільстві і у реальних соціально-економічних, політичних і культурних умовах. Відповідно, публічне управління не може бути ізольованим від суспільства, оскільки воно реалізується частиною цього суспільства і перебуває у тісному взаємозв'язку із цим суспільством. Отже, можна констатувати, що публічне управління як об'єкт наукового пізнання є складним та багатоплановим утворенням, основою якого є концепція, що впливає із тісного взаємозв'язку політики та права, управління та влади, політичної системи та суспільства загалом, а також взаємодії суспільства з різними елементами соціальної системи.

Публічне управління повинно ґрунтуватися на цінностях цивілізаційного та формаційного розвитку, громадянського суспільства, забезпечувати максимальне включення громадян до управління суспільством, країною і державою для досягнення легітимих розроблених і визнаних цілей прогресу, забезпечувати пошук компромісів або усунення соціальних, економічних і політичних суперечностей у суспільстві.

Література

1. Конституція України [Текст]: [закон України №254к/96-ВР від 28.06.1996р.] / Українська Правнича Фондація. – К.: Право, 1996. – 124 с.

2. Чернов С. І. Текст лекцій з дисципліни "Публічне адміністрування" [Текст] / С.І. Чернов, С.О. Гайдученко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х.: ХНУМГ, 2014. – С. 7.