

**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

**Магістр**

(назва освітнього ступеня)

Дослідження інформаційного забезпечення та моніторингу виконання стратегічного плану розвитку громади, на прикладі Теремовлянської територіальної громади (м. Теремовля, вул. Князя Василька, буд.104а)

Виконав: студент 6 курсу, групи БАМ-61  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

\_\_\_\_\_ Кулик В.І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_ Кирич Н.Б.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ Мосій О.Б.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Сороківська О.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_ Андрушків Б.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

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)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« 15 » вересня 2023 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр  
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

студенту Кулику Володимирі Івановичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. *Тема роботи* Дослідження інформаційного забезпечення та моніторингу виконання стратегічного плану розвитку громади, на прикладі Тербовлянської територіальної громади (м. Тербовля, вул. Князя Василька, буд.104а)

*Керівник роботи* д.е.н., проф. Кирич Н.Б.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 14 » вересня 2023 року № 4/7-899

2. *Термін подання* студентом завершеної роботи грудень 2023

3. *Вихідні дані до роботи* Паспорт громади, бюджет громади, звітність, довідкові матеріали з офіційного сайту громади, інтернет ресурси

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

1 Теоретико-правові основи інформаційно забезпечення розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади.

2 Оцінка основних показників Тербовлянської територіальної громади для інформаційно-аналітичного забезпечення розробки стратегії розвитку.

3. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації стратегії розвитку Тербовлянської територіальної громади

4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.

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

Принципи місцевого самоврядування в Україні. Загальні риси процесу стратегічного планування. Основні стадії стратегічне планування розвитку територіальної громади.

Етапи стратегічного управління розвитком територіальної громади. Територія

Тербовлянської об'єднаної громади. Динаміка чисельності населення Тербовлянської ТГ

Структура населення Тербовлянської об'єднаної громади за статевою структурою.

Структура зайнятості Тербовлянської об'єднаної громади. Динаміка показників бюджету

Тербовлянської територіальної громади. Прогнозовані витрати на впровадження посади

менеджера зі стратегічного управління Тербовлянської територіальної громади.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	доц. Мосій О.Б.		
Охорона праці	проф. Шерстюк Р.П.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	ст.викл. Стручок В.С.		

7. Дата видачі завдання 15 вересня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП	вересень 2023	вик.
2	РОЗДІЛ 1 Теоретико-правові основи інформаційно забезпечення розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади	вересень 2023	вик.
3	РОЗДІЛ 2 Оцінка основних показників Теробовлянської територіальної громади для інформаційно-аналітичного забезпечення розробки стратегії розвитку	жовтень 2023	вик.
4	РОЗДІЛ 3 Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації стратегії розвитку Теробовлянської територіальної громади	жовтень 2023	вик.
5	РОЗДІЛ 4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	листопад 2023	вик.
6	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	листопад 2023	вик.
7	БІБЛІОГРАФІЯ	листопад 2023	вик.

Студент

(підпис)

Кулик В.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кирич Н.Б.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Дослідження інформаційного забезпечення та моніторингу виконання стратегічного плану розвитку громади, на прикладі Тереховлянської територіальної громади (м. Тереховля, вул. Князя Василька, буд.104а)**

Магістерська робота: 84 с., 15 рис., 5 табл., 2 додатки, 31 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є стратегічний план розвитку громади.

**Предмет дослідження** – інформаційне забезпечення та моніторинг виконання стратегічного плану розвитку громади.

**Мета дослідження** – дослідити інформаційне забезпечення та моніторинг виконання стратегічного плану розвитку громади, розробити практичні рекомендації щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації стратегії розвитку Тереховлянської територіальної громади

**Методами дослідження** виступають: методи статистичного аналізу, графічний, аналітичний, системного підходу, синтезу, порівняння тощо.

У роботі викладено пропозиції щодо удосконалення технології інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та впровадження стратегії розвитку громади, впровадження та моніторинг її реалізації, рекомендовано введення посади менеджера зі стратегічного управління Тереховлянської територіальної громади.

Розроблені пропозиції можуть бути впроваджені у практичній діяльності Тереховлянської територіальної громади.

**Ключові слова:** територіальна громада, план, стратегія, розвиток, менеджер, моніторинг, прогноз, витрати.

## SUMMARY

**Theme: “Researching the information support and monitoring of the implementation of the strategic community development plan (Terebovlya territorial community as a case study)”**

Master Degree thesis contains of 84 pages, 15 pictures, 5 tables, 2 additions, 31 literature sources.

**The Object of Investigation** is the strategic plan of community development.

**The Subject of Investigation** - information provision and monitoring of the implementation of the strategic plan for community development

**The Aim of the Work** to investigate the information support and monitoring of the implementation of the strategic plan for the development of the community, to develop practical recommendations for improving the information and analytical support for the development and implementation of the development strategy of the Terebovlya territorial community.

**The Methods of Investigation** are methods of statistical analysis, graphic, analytical, system approach, synthesis, comparison, etc.

The work presents proposals for improving the technology of information and analytical support for the development and implementation of the community development strategy, implementation and monitoring of its implementation, the introduction of the position of strategic management manager of the Terebovlya territorial community is recommended.

The developed proposals can be implemented in the practical activities of Terebovlya Territorial Community.

**Key words:** territorial community, plan, strategy, development, manager, monitoring, forecast, costs.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретико-правові основи інформаційно забезпечення розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади

1.1 Правові основи стратегічного управління територіальної громади

1.2 Теоретичні засади стратегічного планування розвитку територіальної громади

1.3 Методичні засади інформаційного забезпечення розробки та реалізації стратегічного плану територіальної громади

РОЗДІЛ 2. Оцінка основних показників Тереховлянської територіальної громади для інформаційно-аналітичного забезпечення розробки стратегії розвитку

2.1. Аналіз показників територіальної громади для інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації стратегії розвитку

2.2. Оцінка ефективності управлінських рішень в процесі інформаційно-аналітичного забезпечення стратегії розвитку громади

2.3 SWOT-аналіз Тереховлянської об'єднаної територіальної громади як засіб стратегічного планування

РОЗДІЛ 3. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації стратегії розвитку Тереховлянської територіальної громади

3.1 Удосконалення технології інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та впровадження стратегії розвитку громади

3.2 Пропозиції до стратегічного плану розвитку громади, впровадження та моніторинг її реалізації

3.3 Рекомендація впровадження посади менеджера зі стратегічного управління Тереховлянської територіальної громади.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

БІБЛІОГРАФІЯ

ДОДАТКИ

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** З початком реформи децентралізації стало актуальним питання стратегічного розвитку органів місцевого врядування. Цей складний процес об'єднує у собі багато аспектів. Одним із найвагоміших і стало стратегічне управління. Потреба місцевих органів самоврядування у стратегічному управлінні виникає зі зростанням нестабільних умов їх діяльності, особливо в умовах війни.

Стратегічне управління тісно пов'язане із процесом планування. Стратегічне управління утворилось природно зі стратегічного планування, яке становить його основу. Оглядаючи сучасну картину розвитку територіальних громад, ми бачимо, що кожна із них має свій стратегічний план розвитку. Але актуальним на даний час є не тільки мати у наявності стратегічний план розвитку, а вміти правильно його застосувати, здійснювати його аналітико-інформаційне забезпечення та моніторинг. Тому дане наукове дослідження є актуальним на даний час, піднімає питання проблеми виконання стратегічного плану та розвитку територіальних громад.

Адже стратегічне планування це систематичний спосіб управління змінами та створення якнайкращого майбутнього.

**Мета дослідження** – дослідити інформаційне забезпечення та моніторинг виконання стратегічного плану розвитку громади, розробити практичні рекомендації щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації стратегії розвитку Терехівлянської територіальної громади

**Завдання дослідження.** Під час написання наукової роботи, ми вирішили наступні завдання:

- дослідити теоретико-правові основи інформаційно забезпечення розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади;
- здійснили оцінку основних показників Терехівлянської територіальної громади для інформаційно-аналітичного забезпечення розробки стратегії розвитку

- запропонували удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації стратегії розвитку Теремовлянської територіальної громади;
- проаналізували державну політику з питань охорони праці в Україні;
- дослідили Програму розвитку та удосконалення цивільної безпеки територіальної громади.

**Об'єктом дослідження** є стратегічний план розвитку громади.

**Предмет дослідження** – інформаційне забезпечення та моніторинг виконання стратегічного плану розвитку громади.

**Практичне значення роботи** полягає в тому, що у роботі викладено пропозиції щодо удосконалення технології інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та впровадження стратегії розвитку громади, впровадження та моніторинг її реалізації, рекомендовано введення посади менеджера зі стратегічного управління Теремовлянської територіальної громади.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

### 1.1 Правові основи стратегічного управління територіальної громади

Правовою основою місцевого самоврядування в Україні є Конституція України, закони та інші нормативно-правові акти, а також акти місцевої влади, що приймаються в межах їхньої компетенції.

Стратегічне управління територіальною громадою в Україні базується на ряді правових актів та законодавчих документів. Основним законом, що регулює організацію та функціонування територіальних громад та стратегічне планування їхньої діяльності є Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні". Цей закон визначає основні засади місцевого самоврядування і встановлює структуру органів влади на різних рівнях, включаючи територіальні громади. Він також надає право громадам розробляти та затверджувати свої власні стратегічні плани розвитку. Цей закон був прийнятий 21 травня 1997 року.

Закон "Про місцеве самоврядування в Україні" має на меті створення належних умов для розвитку місцевого самоврядування, підвищення ролі та авторитету місцевих органів влади у вирішенні питань, що стосуються місцевих інтересів. Основним завданням закону є забезпечення відповідальності перед населенням та ефективного виконання завдань місцевого самоврядування. Закон закріплює принципи, на яких ґрунтується місцеве самоврядування, такі як прозорість, відкритість, відповідальність перед громадянами, недоторканість місцевого бюджету, рівень прав та можливостей місцевих громад тощо. Закон закріплює структуру органів місцевої влади на різних рівнях - обласному, районному, селищному та сільському рівнях.

Також закон передбачає повноваження місцевих рад, щодо ухвалення рішень

з питань місцевого значення, управління місцевими бюджетами, розвитку соціальної інфраструктури, регулювання земельних питань, забезпечення правопорядку тощо. Закон регулює питання фінансування місцевого самоврядування та виділення коштів з державного бюджету на місцевий бюджет та забезпечення автономії місцевого бюджету, та встановлює порядок залучення громадян до участі у прийнятті рішень, включаючи громадські обговорення, референдуми, а також можливість ініціативи з боку громадян.

Як бачимо, закон "Про місцеве самоврядування в Україні" створює основи для організації та функціонування місцевого самоврядування та описує повноваження місцевих органів влади для вирішення питань, що стосуються їх території та громадян.

Закон України "Про місцеві державні адміністрації" регулює організацію та діяльність місцевих держадміністрацій. Основна мета цього закону полягає в забезпеченні ефективної взаємодії між органами місцевої влади та держадміністраціями різних рівнів. Закон визначає місцеві держадміністрації як органи виконавчої влади на місцевому рівні, які функціонують відповідно до законодавства України.

До місцевих державних адміністрацій відносяться обласні та районі державні адміністрації. Вони забезпечують виконання державних програм, реалізують політику держави в галузі економіки, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту тощо на місцевому рівні. Фінансування місцевих державних адміністрацій здійснюється з державного бюджету та інших джерел, які передбачені законодавством. Закон встановлює механізми відповідальності за невиконання або неналежне виконання повноважень місцевими державними адміністраціями. Цей закон створює правову основу для організації і функціонування місцевих держадміністрацій в Україні з метою виконання функцій у відношенні до місцевого самоврядування та виконання законодавства на відповідні території.

Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» встановлює основні норми та правила для містобудівної діяльності в Україні. Закон містить визначення термінів, які застосовуються у містобудівній діяльності, щоб уникнути

невідповідностей та двозначностей у тлумаченні понять та забезпечення екологічної, економічної та соціокультурної стабільності розвитку території. Закон встановлює процедури планування та забудови території, включаючи розробку містобудівних документів та умови для виконання будівельних робіт та встановлює заходи для збереження природних заповідників, пам'яток культури, архітектурних пам'яток тощо. Законом визначено порядок та вимоги щодо проведення державної екологічної експертизи для містобудівних проектів та контролю за дотриманням екологічних стандартів. Цей закон є важливий для регулювання містобудівної діяльності в Україні та забезпечення належного розвитку території, охорони природи та культурних цінностей. Він встановлює норми та правила, які регулюють велику кількість питань, пов'язаних з містобудуванням, і встановлює відповідальність за їх порушення.

За цими та іншими основними законами приймаються регіональні та місцеві акти, які конкретизують вимоги та процедури реалізації стратегічного управління на рівнях територіальних громад. Регіональні та місцеві регуляторні акти в контексті місцевих громад в Україні - це правові норми та положення, які приймаються на різних рівнях влади з регулювання життєдіяльності та розвитку місцевих громад. Ці акти мають вирішувати конкретні питання, що стосуються місцевого самоврядування, місцевого бюджету, соціального розвитку, господарської діяльності та інших аспектів місцевого життя.

До регіональних регуляторних актів відносяться обласні програми та стратегії. Обласні ради та обласні державні адміністрації розробляють та приймають програми та стратегії розвитку областей, зокрема, розробляють і затверджують місцевий бюджет у якому визначені джерела доходів та видатки, проекти щодо розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, культури, екології тощо. Також регулюють використання та обробку земельних ділянок на своїй території.

Місцеві регуляторні акти також відіграють важливу роль системи місцевого самоврядування. Вони допомагають вирішувати конкретні питання і завдання, які стосуються місцевих громад та їх розвитку. Важливо, щоб ці програми відповідали

нормативно-правовими актами та законодавству України, і дотримувалися принципів демократії та правової держави

Отже, нормативно-правова база, для розробки стратегій громад в Україні, складається з наступних законодавчих актів та документів:

- Конституція України - найвищий правовий акт, який встановлює основні принципи функціонування держави та права громадян;

- Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" - визначає правову основу для діяльності органів місцевої влади та надає їм повноваження з розробки та реалізації стратегії розвитку громади;

- Закон України "Про засади державної регіональної політики" - встановлює засади державної політики у сфері регіонального розвитку, а також права та обов'язки органів державної влади та місцевого самоврядування щодо здійснення цієї політики;

- Концепція розвитку місцевого самоврядування в Україні - стратегічний документ, який визначає основні напрями розвитку місцевої влади на період до 2027 року;

- Національна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року - стратегічний документ, який визначає основні напрями розвитку регіонів України на період до 2027 року;

- Концепція розвитку громадської участі в управлінні державними справами - стратегічний документ, який визначає основні засади розвитку громадської участі в управлінні державними справами в Україні;

- Закон України "Про Державний бюджет України на поточний рік" - встановлює порядок формування та виконання державного бюджету, а також визначає механізми фінансування проектів та програму розвитку громад;

- Закон України "Про освіту" - встановлює правову базу для розвитку освітніх систем та програм у громадах;

- Закон України "Про охорону здоров'я" - встановлює порядок організації та фінансування охорони здоров'я в громадах;

- Національна стратегія сталого розвитку України до 2030 року -

стратегічний

документ, який визначає напрями сталого розвитку країни, зокрема в галузі економіки, екології, соціальної сфери та інших галузей, і враховує потреби та можливості громад.

Ці законодавчі акти та документи є нормативно-правовою базою для розробки та реалізації стратегій розвитку громад в Україні. Органи місцевого самоврядування мають повноваження з розробки та реалізації стратегій розвитку громади, враховуючи вимоги законодавства, а також потреби та інтереси громадян. При цьому важливо забезпечити участь громадськості в процесах розробки та реалізації стратегій, а також забезпечити фінансову та організаційну підтримку реалізації проектів та програми розвитку громад.

Стратегічне управління територіальною громадою включає в себе розробку і реалізацію стратегічних планів, визначення пріоритетів розвитку, виділення фінансових ресурсів та взаємодію з місцевими державними адміністраціями та іншими сторонами.

## **1.2 Теоретичні засади стратегічного планування розвитку територіальної громади.**

Міське самоврядування в Україні - це система організації та управління на різних рівнях місцевих територій, яка дає можливість мешканцям самостійно вирішувати питання, що стосуються їхнього регіону. Воно ґрунтується на принципах демократії, громадяни мають право обирати своїх представників до місцевих органів влади, які відповідають за управління конкретними питаннями та розвитком своєї території.

Сільські, селищні та міські ради є органами місцевої влади, що репрезентують інтереси громадян своєї території та здійснюють від них функції та повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією та законами України.

Виконавчими органами рад є виконавчі комітети, управління, відділи які є підзвітними та підконтрольними їм, а з питань делегованих їм повноважень також

відповідним органам виконавчої влади.

Місцеве самоврядування в Україні здійснюється на принципах показаних на рис.1.1.



Рисунок 1.1 – Принципи місцевого самоврядування в Україні

Органи місцевого самоврядування, як самостійний суб'єкт господарської діяльності, враховують та впливають на всю сукупність виробничих відносин та господарських інтересів на території громади.

Функція управління є основою для ефективного функціонування будь-якої територіальної громади, вона передбачає планування та координацію дій, а також контроль за її виконанням. Основна сутність функції управління полягає у підготовці рішень у вигляді прогнозів, програм та планів, їх обґрунтуванні, виконанні та моніторингу.

Один з найефективніших видів планування - стратегічне планування. Воно дозволяє охопити широке коло питань, передбачити зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, визначити стратегічну ціль та відповідні завдання для

її досягнення. Також, стратегічне планування дає можливість аналізувати деякі ризики та проблеми, які можуть появитися у майбутньому, та розробляти плани їх запобіганню.

Відповідальність за створення та реалізацію стратегічного плану покладається на місцеві органи самоврядування, оскільки вони мають найкраще розуміння потреб територіальної громади та можуть врахувати її особливості при формуванні стратегічного плану.

Одним з основних етапів розробки стратегічного плану є аналіз середовища як зовнішнього так і внутрішнього. На цьому етапі проводиться аналіз економічної ситуації, демографічних тенденцій, стану інфраструктури, екологічні проблеми та інші фактори, які можуть вплинути на розвиток територіальної громади.

Далі, на основі проведеного аналізу, формується стратегічна ціль та завдання, які повинні бути досягнуті для її реалізації. Особлива увага приділяється пріоритетним напрямкам розвитку, таким як економічний розвиток, соціальне забезпечення, охорона здоров'я, освіта, наука та технології, культура та ін.

Після формулювання стратегічних цілей та задач розробляються заходи, які необхідно вжити для їх досягнення. Вони включають у себе проекти, програми та плани, які мають бути реалізовані на різних етапах розвитку територіальної громади. Крім того, визначаються показники, за якими буде відслідковуватися ефективність реалізації стратегічного плану.

Історія виникнення стратегічного планування бере своє коріння від бізнес-середовища. Стратегічне планування дозволяє здійснити оцінку майбутніх спроможностей.

Стратегічне планування розвитку громади - це процес розробки та впровадження довгострокової програми досягнення громадою самостійно поставленої амбітної, але реалістичної цілі. Основна мета стратегічного планування полягає у визначених конкретних напрямках політики та відборі відповідних стратегій для впровадження в основну сферу діяльності.

У процесі стратегічного планування працює група для визначення стратегічних цілей громади. Стратегічне планування має бути узгодженим з усіма

основними групами та прошарками населення. Це означає, що стратегічний план має відобразити потреби та бажання всіх груп населення та забезпечити відповідні рішення для задоволення їхніх потреб.

Процес стратегічного планування включає ряд етапів, зокрема;

- аналіз ситуації;
- формування стратегічної цілі;
- визначення завдань;
- розробка планів;
- моніторинг виконання.

Для досягнення успіху в стратегічному плануванні необхідно врахувати зміни у зовнішньому, внутрішньому середовищах та аналіз ризиків.

Новим у стратегічному плануванні розвитку територіальної громади є формування бачення бажаного стану конкретної громади в майбутньому і бачення формулюють мешканці цих громад.

Стратегічне планування має ряд потенційних переваг:

- збільшення ефективності, оскільки витратна та дохідна частини прогнозуються заздалегідь;
- збільшення результативності;
- вдосконалення розуміння та поглиблення співпраці між владою та громадянами;
- кращий процес прийняття рішень;
- вдосконалення комунікацій.

З вищезазначеного можна зробити висновок що значну роль у стратегічному плануванні приділяється залученню громадян до процесу планування розвитку громади.

Соціальне партнерство є ключовим елементом ефективного розвитку суспільства. Це поняття відображає потребу в залученні різних сторін суспільства до процесу прийняття важливих рішень, які стосуються, зокрема, соціальної сфери. Якщо влада залучає до цього процесу громадськість, це може допомогти зменшити конфлікти та підвищити ефективність вирішення соціальних проблем.



Соціальне партнерство відбувається в тісній взаємодії між усіма структурами суспільства, до яких належать державні організації, комерційні підприємства та некомерційні організації. Кожна з цих сторін має свої інтереси та погляди на соціальні проблеми, але разом вони можуть знайти рішення, яке буде вигідним для всіх.

Крім цього, соціальне партнерство є особливо ефективним у процесі стратегічного планування та формування бюджету. Залучення громадськості до цих процесів також сприяє розвитку різних інтересів та поглядів на соціальні проблеми, що у свою чергу призведе до більш ефективного розподілу ресурсів та досягнення поставлених цілей.

Взаємодія між органами влади територіальної громади та громадськістю може бути складною. Однак, якщо вони зможуть знайти компроміс і погодити свою позицію, це може призвести до створення ефективної соціальної політики та досягнення спільних цілей. З іншого боку, таке партнерство є інструментом формування демократичного та відкритого суспільства, в якому всі громадяни мають змогу брати участь у прийнятті важливих рішень та впливати на соціальний розвиток своєї громади, регіону чи країни в цілому.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що стратегічне планування надає можливість громаді ідентифікувати та аналізувати прийняті рішення, виявляти різні виклики та можливості, визначити сильні і слабкі сторони громади.

Основні риси, що властиві стратегічному плануванню, наведено на рис. 1.2.

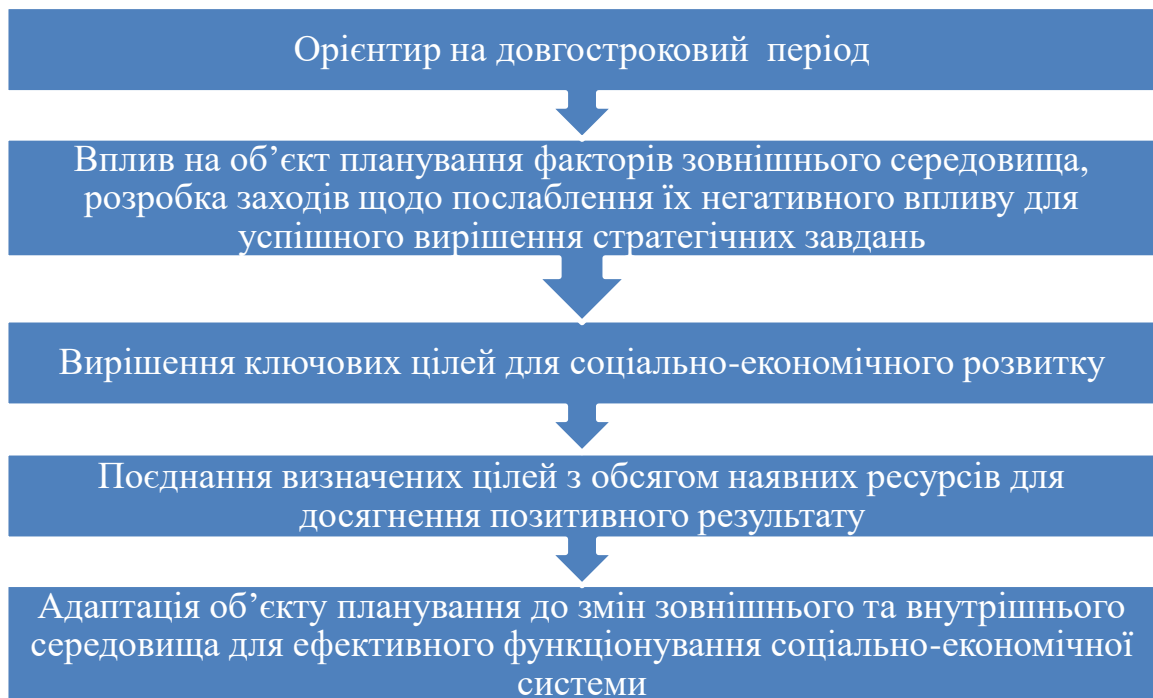


Рисунок 1.2 – Основні риси процесу стратегічного планування

Головне призначення стратегічного планування полягає в створенні чіткої та цілеспрямованої стратегії для досягнення мети або намічених цілей довготривалої перспективи. Ключовими моментами стратегічного планування є:

- визначення мети;
- управління ризиками;
- оптимізація ресурсів;
- орієнтація на результат;
- адаптація до змін.

Основні стадії стратегічного планування розвитку територіальної громади наведені на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 - Основні стадії стратегічне планування розвитку територіальної громади

Першим етапом стратегічного планування є аналіз поточного стану територіальної громади. На цій стадії здійснюється оцінка поточного стану економіки, соціальної сфери, інфраструктури та інших аспектів функціонування територіальної громади.

Другим етапом є визначення стратегічних цілей та завдань. На цій стадії визначаються стратегічні цілі територіальної громади, які повинні бути досягнуті протягом певного часового періоду. Також визначаються конкретні завдання, які потрібно виконати для досягнення поставлених цілей.

Третім етапом є розробка стратегічного плану. Після визначення стратегічних цілей і завдань розробляється стратегічний план, який включає в себе комплекс програм та заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей і завдань.

Реалізація стратегічного плану. На цій стадії здійснюються різноманітні заходи, спрямовані на виконання та досягнення цілей територіальної громади.

На останній стадії здійснюється моніторинг та оцінка результатів стратегічного планування. Дані результати використовують для коригування

стратегічного плану та визначення подальших кроків для досягнення визначених цілей.

Отже, у процесі стратегічного планування розвитку територіальної громади дуже важливі різні фактори, такі як поточний стан економіки, соціальної сфери, інфраструктури, демографічні тенденції, екологічні проблеми та інші. Усі стадії стратегічного планування повинні бути взаємопов'язані та узгоджені між собою, щоб забезпечити ефективність та успішність реалізації стратегічного плану. Цей процес є невід'ємною частиною розвитку територіальної громади та покращенню її сталого розвитку.

Одним із відомих українських вчених у галузі стратегічного управління є Ю.П.Шаров. Його підходи до стратегічного планування базуються на глибокому аналізі, конкурентоспроможності та інноваціях. Він акцентує увагу на необхідності поєднання стратегічних цілей з оперативними завданнями, отриманими від конкурентної переваги та ризиків, а також на гнучкому підході до планування, що дозволяє застосувати стратегію до змін у середовищі. Шаров відзначає важливість врахування макроекономічних та соціокультурних тенденцій для успішного стратегічного планування.

Стратегічне планування моделі Ю.Шарова базується на циклічному процесі плануванні. Ця модель включає наступні етапи:

- аналіз поточного стану громади та визначення її потреб та можливостей;
- визначення стратегічних цілей громади на основі аналізу поточного стану та прогнозування майбутнього розвитку;
- розробка плану дій для досягнення поставлених цілей;
- реалізація плану дій та контроль за його виконанням;
- оцінка результатів реалізації плану дій та коригування стратегії, якщо це необхідно.

Після оцінки результатів реалізації плану дій модель повертається до першого етапу, де проводиться аналіз поточного стану та перегляд визначених цілей. Важливим елементом цієї моделі є залучення громадськості до процесу планування, що дозволяє отримати більш точну картину потреб та проблем

громади.

### **1.3 Методичні засади інформаційного забезпечення розробки та реалізації стратегічного плану територіальної громади**

Стратегічне планування є важливим інструментом розвитку територіальних громад, який допомагає визначити цілі, завдання та пріоритети їх розвитку на майбутнє. Інформаційне забезпечення цього процесу є важливим елементом, оскільки від якості зібраної, обробленої та аналізованої інформації залежить ефективність ініціатив, які будуть включені до стратегії.

Основні методичні засади інформаційного забезпечення розробки і реалізації стратегічного плану територіальної громади включають:

- аналіз сучасного стану територіальної громади. Для цього збирається інформація про соціально-економічний стан, стан інфраструктури, демографічну ситуацію та інші важливі показники, які дозволяють зрозуміти сильні та слабкі сторони громади;
- визначення стратегічних напрямів розвитку. На основі аналізу сучасного стану формуються стратегічні напрямки розвитку, які повинні враховувати потреби та інтереси мешканців територіальної громади, прогнозувати тенденції розвитку та відповідати на виклики майбутнього;
- визначення завдань та стратегічних ініціатив. Для кожного стратегічного напрямку визначаються конкретні завдання та ініціативи, що повинні бути реалізовані для досягнення стратегічних цілей. Для цього необхідно зібрати детальну інформацію про можливості та ризики реалізації кожної ініціативи, враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти;
- визначення показників результативності. Для контролю та оцінки ефективності реалізації стратегії необхідно визначити показники, які дозволять виміряти результативність кожної ініціативи та стратегічного напрямку в цілому. Наприклад, показники економічного розвитку можуть включати збільшення доходів, створення нових вакансій, збільшення інвестицій, показники соціального розвитку можуть включати підвищення рівня освіти, зниження рівня безробіття,

покращення медичної допомоги тощо;

- забезпечення доступності та якості інформації. Для успішної розробки і реалізації стратегії необхідно мати доступ до якісної та достовірної інформації. Тому необхідно встановити механізми збору та аналізу інформації, враховуючи різноманітні джерела та формати даних, що використовуються в різних секторах територіальної громади;

- підтримка участі громадськості та зацікавлених сторін. Успіх стратегії залежить від того, наскільки вона відповідає потребам та очікуванням мешканців територіальної громади та інших зацікавлених сторін. Тому необхідно забезпечити можливість участі громадськості та інших сторін в процесі розробки стратегії, включаючи забезпечення доступу до інформації та залучення до консультацій.

Узагальнюючи, інформаційне забезпечення розробки і реалізації стратегії територіальної громади є складним процесом, який вимагає використання різноманітних методів та інструментів. Він повинен бути орієнтований на вимоги мешканців територіальної громади та інших зацікавлених сторін, забезпечувати якісну та достовірну інформацію, контролювати виконання стратегії та враховувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі територіальної громади.

Основні кроки інформаційного забезпечення розробки та реалізації стратегії територіальної громади включають:

- збір та аналіз існуючої інформації про територіальну громаду, її фінанси, соціальні та культурні характеристики, проблеми та перспективи розвитку;

- визначення мети та стратегічні завдання, що мають бути досягнуті;

- розробка плану дій та програм дій, що передбачаються для досягнення мети та стратегічних завдань;

- визначення показників, що будуть використовуватись для вимірювання досягнення мети та стратегічних завдань;

- розробка системи моніторингу та оцінювання досягнень з метою виявлення прогресу та корекції заходів у разі необхідності;

- залучення громадськості та інших зацікавлених сторін до процесу розробки та реалізації стратегії;
- забезпечення доступності та якості інформації для всіх зацікавлених сторін;
- контроль за виконанням плану та програм дій та внесення коректив у разі необхідності.

Отже, інформаційне забезпечення є важливою складовою розробки та реалізації стратегії територіальної громади. Цей процес повинен бути комплексним та орієнтованим на потреби територіальної громади.

Стратегія громади, має відповідати цілям державної політики та узгоджуватися з «Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки», затвердженою Постановою КМУ №695 від 5.08.2020 року, «Національною економічною стратегією на період до 2030 року» (Постанова КМУ №179 від 3.03.2021 року), а також - обласними стратегіями. А в широкому вимірі – відповідати Цілям Сталого Розвитку, визначеними у Резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року». Основна мета цих стратегій досягається в економічному, соціальному та територіальному розвитку, забезпеченні відкритості та конкурентоспроможності регіонів. Вони спрямовані на:

1. Економічний розвиток. Сприяння створенню сприятливих умов для бізнесу, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури.
2. Соціальний розвиток. Забезпечення доступності освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, створення нових робочих місць.
3. Екологічну стійкість. Зменшення впливу на навколишнє середовище, стимулювання енергоефективності та розвиток відновлюваних джерел енергії.

Обласні стратегії адаптовані під конкретні потреби регіонів та розроблюються для максимального врахування їхніх особливостей.

У глобальному контексті ці стратегії корелюються із Цілями сталого розвитку ООН (ЦСР), які передбачають розвиток на рівні країн, областей та глобальних спільнот з урахуванням економічних, соціальних та екологічних

показників. Це означає, що стратегії розвитку України має відповідати Цілям сталого розвитку ООН, які включають боротьбу з бідністю, забезпечення доступної та чистої енергії, забезпечення якості освіти та здоров'я, зниження нерівностей, заохочення інновацій тощо.

Реформа децентралізації призвела до необхідності прийняття нових нормативно-правових актів, які регулюють основні методичні засади формування прогнозних та програмних документів розвитку територіальної громади.

Реформою децентралізації передбачено передачу більшої частини повноважень від центральної влади до місцевих органів самоврядування. В результаті цього об'єднуються окремі територіальні громади в єдині об'єднані територіальні громади (ОТГ), які мають самостійний бюджет та розширені повноваження у забезпеченні соціально-економічного розвитку своїх територій.

Для того, щоб ОТГ ефективно виконували свої повноваження у забезпеченні соціально-економічного розвитку, необхідно мати чіткий і системний план дій. Таким планом є прогнозний та програмний документи, які пропонують основні напрямки розвитку та стратегію дій на певний період часу.

Методичні рекомендації щодо соціально-економічного розвитку ОТГ складають основні методологічні завдання, які необхідно використовувати при їх розробці. Ці рекомендації забезпечують єдність підходів у розробці документів усіх ОТГ та сприяють їх ефективному впровадженню.

Методичні рекомендації, є одним із інструментів державної підтримки розвитку місцевого самоврядування та є частиною низки заходів, спрямованих на підвищення ефективності ОТГ. Вони описують основні принципи, засади та підходи до формування та реалізації прогнозних та програмних документів на рівні об'єднаної територіальної громади, а також включають рекомендації щодо складання та затвердження таких документів. Методичні рекомендації розглядають такі питання:

- загальні засади формування та реалізації прогнозних та програмних документів на рівнях об'єднаної територіальної громади;
- основні етапи розробки документів, зокрема, проведення аналізу стану



розвитку території, визначення стратегічних цілей та завдань, формулювання заходів та механізмів їх реалізації;

- рекомендації щодо організації розробки та затвердження документів робочою групою та порядку залучення зацікавлених сторін;
- вимоги до змісту прогнозних та програмних документів, зокрема, визначення конкретних показників та цілей, розкриття механізмів їх досягнення та моніторингу.

Методичні рекомендації є допоміжним інструментом ОТГ для розробки та реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку. Вони допомагають забезпечити єдність підходів у розробці таких документів, сприяють їхній ефективності та спрямованості на досягнення стратегічних цілей розвитку території.

Реалізація прогнозних та програмних документів є першим етапом у здійсненні реформи децентралізації та розвитку місцевого самоврядування в Україні. За допомогою таких документів об'єднані територіальні громади можуть розробити свої стратегічні цілі та завдання на кілька років вперед, розробити напрями розвитку відповідно до регіональних та національних пріоритетів, а також планувати бюджетні видатки та інвестиційні проекти на майбутнє. Крім цього, реалізація прогнозних та програмних документів допоможе залучити інвестиції та забезпечить прозорість управління територією.

Методичні рекомендації щодо соціально-економічного розвитку територіальної громади є ключовим інструментом для підтримки розвитку ОТГ в Україні та допомагають забезпечити ефективне планування та реалізацію стратегічних цілей розвитку території.

У зазначених методичних рекомендаціях визначено, що система розвитку об'єднаної громади включає:

- стратегію розвитку територіальної громади;
- план соціально-економічного розвитку територіальної громади;
- інші довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнозні та програмні документи соціально-економічного розвитку ОТГ та заходи для їхнього

досягнення.

План соціально-економічного розвитку територіальної громади це стратегічний документ, який визначає основні напрямки розвитку та пріоритети для конкретної об'єднаної громади на певний часовий період (зазвичай на кілька років).

Для ефективної розробки та реалізації стратегічного плану територіальної громади важливо використовувати інноваційні технології та методи, такі як електронні платформи для збору та обробки даних, а також залучення громадськості до процесу розробки стратегій. Також використовуються методи проектного менеджменту для ефективного планування та контролю за реалізацією заходів, передбачених у стратегічному плані.

Стратегічне управління є управлінням фактичною траєкторією змін в громаді за рахунок цілеспрямованого впливу на його середовище. Все що не впливає на траєкторію розвитку не є стратегічним управлінням. Стратегічне баченням якісно іншого майбутнього громади є бачення розгорненого в часі, що формується суперпозицією різноманітних чинників, які в динаміці і в перспективі впливають на її розвиток.

Територіальна громада - це не лише сукупність людей, які мешкають на певній території, але й усі зв'язки, що їх об'єднують та формують суспільну структуру. Це включає виборний орган - раду, що є владою та має право приймати рішення в межах своєї компетенції. Рада є представницьким органом громади, який обирається на виборах та відповідає за прийняття рішень у питаннях, які стосуються розвитку території та задоволення потреб мешканців. Також у склад територіальної громади входить виконавчий орган, який забезпечує виконання рішень ради та може приймати окремі рішення в межах повноважень, наданих йому законодавством.

Крім цього, територіальна громада має додаткові самоврядні одиниці, які виконують певні функції та повинні допомагати в забезпеченні розвитку території та задоволенні потреб мешканців. Наприклад, це комітети з питань соціальної політики, місцевого господарства, освіти, охорони здоров'я тощо.

Отже, територіальна громада - це складна соціальна структура, що складається з різних органів та одиниць, які спільно працюють для забезпечення розвитку території та покращення якості життя мешканців.

Етапи стратегічного управління розвитком територіальної громади показані на рисунку 1.4.

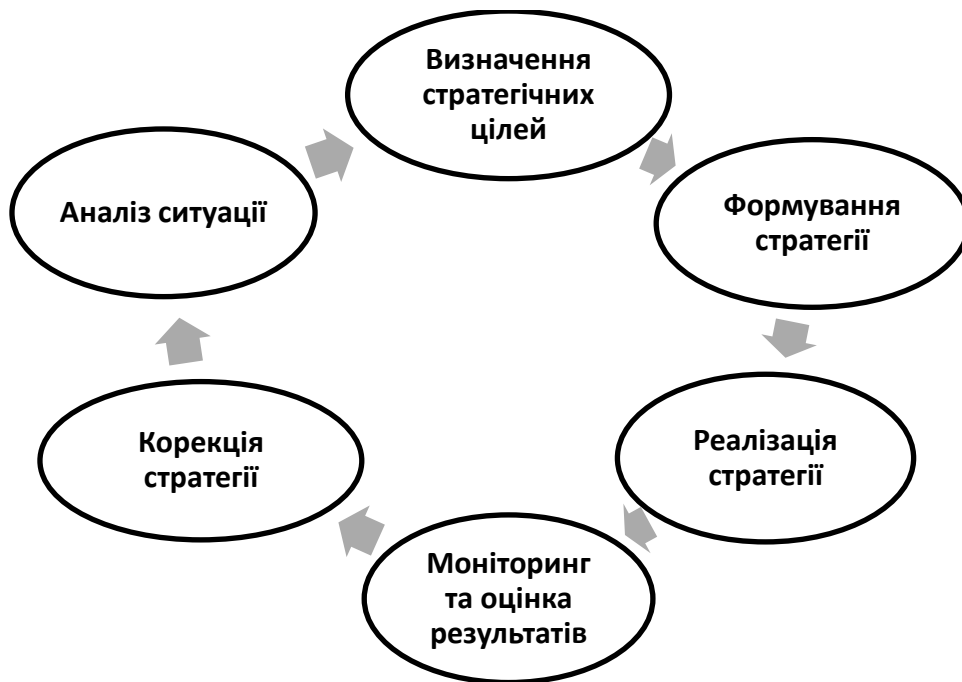


Рисунок 1.4 – Етапи стратегічного управління розвитком територіальної громади

Всі етапи процесу стратегічного управління розвитком територіальної громади які показані на рисунку 1.4. пов'язані між собою та спрямовані на досягнення загальних цілей.

Першим етапом стратегічного планування є аналіз ситуації в громаді, щоб з'ясувати які проблеми потребують негайного вирішення, які можливості доступні та які перешкоди можуть виникнути на шляху досягнення поставлених цілей. На основі результатів аналізу розробляються основні стратегічні цілі, які ставить громада на шляху свого розвитку. Ці заходи спрямовуються на забезпечення зростання якості життя громадян, підвищення ефективності управління громадою

та створення сприятливих умов для економічного розвитку. На визначених цілях розробляється стратегія розвитку територіальної громади, яка повинна розробити детальні плани та заходи для досягнення стратегічних цілей. На цьому етапі важливо врахувати фінансові можливості та оцінити вплив зовнішніх факторів на реалізацію стратегії. Наступним етапом є реалізація стратегії, на якому важливо відслідковувати прогрес та вносити корективи, якщо це необхідно. Після реалізації стратегії проводиться оцінка результатів, а саме, наскільки були досягнуті цілі. На цьому етапі також збираються дані від громадян та інших зацікавлених сторін, щоб оцінити ефективність стратегія та на що потрібно зробити акцент в майбутньому. На основі результатів оцінки необхідно корегувати стратегію розвитку, якщо є необхідність то потрібно вносити зміни до планів та заходів, щоб забезпечити кращі результати в майбутньому. Комунікація та залучення зацікавлених сторін, таких як місцеве населення, бізнес-спільнота та інші організації є елементом стратегічного управління розвитком громади. Це допомагає забезпечити згоду та підтримку стратегії, а також використати потреби та пропозиції зацікавлених сторін у процесі розробки та реалізації її.

Управління ризиками є елементом стратегічного управління розвитком громади. Необхідно постійно вивчити та уникнути ризиків, які можуть вплинути на реалізацію стратегії та забезпечити відповідні заходи для їх зменшення. Необхідно враховувати при розробці планів також можливі виникнення непередбачуваних ситуацій, створення резервних фондів та інших заходів, щоб забезпечити стабільність та безпеку громади.

Стратегічне управління розвитком громади є постійним процесом, який вимагає постійного вдосконалення та аналізу. Необхідно забезпечити навчання та розвиток працівників в галузі стратегічного управління, а також постійно оцінювати та вдосконалювати процеси та методи, які використовуються в стратегічному управлінні розвитком.

В цілому, стратегічне управління розвитком громади є складним процесом, який вимагає проектного планування, координації та виконання. Врахування всіх вищезазначених елементів допоможе забезпечити успішну реалізацію стратегії та

забезпечити стабільний розвиток територіальної громади.

Стратегічний план розвитку громади включає такі характеристики:

1. Доцільність. План повинен відповідати меті громади і включати конкретні цілі, які сприятимуть досягненню цієї мети.
2. Реальність виконання. План повинен бути реалістичним і враховувати наявні ресурси, можливості та обмеження громади.
3. Несуперечливість. План повинен бути логічним і в ньому не повинно бути внутрішніх суперечностей.
4. Легкість і зрозумілість для виконання. План повинен бути легким у розумінні та реалізації громадою.
5. Гнучкість до можливих змін. План повинен бути гнучким і враховувати можливі зміни у середовищі.
6. Відповідний рівень детальності. План повинен мати достатній рівень деталізації, щоб кожен може зрозуміти свої завдання та відповідальність.
7. Довготерміновість. План повинен орієнтуватися на довгострокову перспективу і мати чіткі стратегічні пріоритети.
8. Визначені кінцеві терміни впровадження. План повинен мати конкретні терміни реалізації для кожної мети і завдання.
9. Адекватність опису. План повинен мати достатній рівень глибини опису і включати необхідну інформацію для його розуміння та виконання.
10. Базуватися на аналізі середовища. План повинен базуватися на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища громади.
11. Послідовність і взаємозалежність окремих кроків реалізації плану. План повинен містити послідовність кроків для досягнення кожної мети, а також визначити взаємозв'язки між ними. Кожен крок повинен бути детально описаний, включаючи необхідні ресурси, бюджет і відповідальних за його виконання.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що хороший стратегічний план громади має бути реалістичним, логічним, гнучким і зрозумілим для виконання. Він має базуватися на аналізі середовища і містити конкретні цілі та визначені терміни їх досягнення. Крім того, план повинен мати достатню деталізацію та

включати послідовність кроків для його виконання. Виконання добре запланованого стратегічного плану може допомогти громаді досягти успіху в її розвитку і забезпечити стале зростання.

Стратегічне планування громади має також важливу інформаційну цінність. Розроблюючи та поширюючи стратегічний документ, місцева влада пропонує співпрацю з усіма зацікавленими суб'єктами, такими як підприємства, організації та підприємці. Чим ширша ця співпраця, тим більше можливостей має влада для впливу на суб'єкти, які не залежать від неї, та тим більші шанси на успішну реалізацію стратегії. Окрім того, співпраця дозволяє місцевій владі отримувати більш повну інформацію про потреби та очікування різних суб'єктів, що допомагає враховувати їх при розробці та реалізації стратегії. Таким чином, стратегія громади має потенціал стати ефективним інструментом для забезпечення сталого розвитку громади.

Стратегічне управління розвитку має на меті передбачення та забезпечення бажаного стану розвитку територіальної громади на тривалу перспективу. Для цього враховуються екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні) фактори, що впливають на розвиток громади.

Один з ключових етапів стратегічного управління - формування реальної моделі розвитку, яка ґрунтується на визначенні завдань та функцій громади. Це дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку та планувати необхідні заходи для досягнення поставлених цілей.

Крім того, стратегічне планування забезпечує чітке усвідомлення цілей діяльності органів управління, їх структурних підрозділів, та забезпечує мотивацію для їх ефективного функціонування.

У цілому, стратегічне управління розвитку громади - це важливий інструмент для забезпечення сталого розвитку та досягнення максимальних результатів в соціальному, економічному та культурному розвитку громади.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОЦІНКА ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ТЕРЕБОВЛЯНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ДЛЯ ІНФОРМАЦІЙНО- АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ**

#### **2.1. Аналіз показників територіальної громади для інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації стратегії розвитку**

Для оцінки інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації стратегії розвитку Тереховлянської громади необхідно провести аналіз самої методології, якості даних які будуть використовуватися при розробці стратегії. Також необхідно оцінити ефективність заходів, передбачених у стратегії та їх вплив на розвиток громади.

Необхідно використати науково обґрунтовані методики та здійснити достатній аналіз даних, який би підтверджував ефективність заходів передбачених у стратегії, тоді можна стверджувати, що практика інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації стратегії є успішною. Однак, якщо практика була недостатньо обґрунтованою або дослідженою, це може призвести до невдачі

стратегії та незадовільних результатів для громади.

Отже, для оцінки інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації стратегії розвитку Теробовлянської громади необхідно провести детальний аналіз, після чого дуже важливо забезпечити ефективну реалізацію стратегії та покращення якості життєдіяльності громади.

Теробовлянська міська об'єднана територіальна громада розташована в Тернопільському районі Тернопільської області. Місто Теробовля є центром об'єднаної громади, місто на галицькому Поділлі над рікою Гнізною. До Теробовлянської територіальної громади входить 28 населених пунктів, а саме села: Боричівка, Вербівці, Довге, Деренівка, Долина, Слобідка, Кровинка, Ласківці, Лошнів, Нова Могильниця, Стара Могильниця, Мшанець, Острівець, Гумницька, Застіноче, Підгайчики, Малів, Семенів, Зеленче, Підгора, Плебанівка, Залав'є, Романівка, Суцин, Остальці, Млиниська, Кобиловолоки в тому числі місто Теробовля. Площа громади - 44088 кв, км. Станом на 31.12.2020 року, чисельність населення Теробовлянської територіальної громади становила 31 038 тис. осіб.

Основними корисними копалинами Теробовлянської об'єднаної територіальної громади є поклади вапняку, піску, глини. Потенційні запаси двох родовищ суглинків обчислюються 2237,8 тис. куб. м., шести родовищ пісковиків - 5041,5 тис. куб. м., два родовища піску - 912,3 тис. куб. м. та одне родовище вапняку на 724,3 тис. куб. м. Також територія громади багата покладами каменю так званого теробовлянського червоного пісковіку. Близько семисот років видобувають та використовують як будівельний матеріал для фундаментів, огорож та спорудження будинків сіро-зелений, сіро-рожевий або червоно-бурий теробовлянський дрібнозернистий камінь-пісковик.

По території громади протікають річки Серет, Гнізна, ряд потічків. Ліси переважно листяні із окремими вкрапленнями хвойних порід, багаті на звірину і птахів. Тут зустрічається олень, дикий кабан, козулі, лисиці, зайці та інші звірі.

Територія Теробовлянської об'єднаної громади наведена на рисунку 2.1. та додатку А.





Рисунок 2.1 - Територія Тереховлянської об'єднаної громади

Таблиця 2.1 - Динаміка чисельності населення Тереховлянської ТГ, осіб

№ п.п	Показники	Роки		Відхилення	
		2015	2021	Абсолютне +/-	Відносне, %
1	м. Тереховля	13515	13515	0	0,0
2	с. Ласківці	1745	1625	-120	-6,9
3	с. Кровинка	1323	1320	-3	-0,2
4	с. Лошнів	1270	1238	-32	-2,5
5	с. Плебанівка	1124	1123	-1	-0,1
6	с. Мшанець	1022	1030	8	0,8
7	с. Підгайчики	892	886	-6	-0,7
8	с. Долина	782	745	-37	-4,7
9	с. Вербівці	733	630	-103	-14,1
10	с. Довге	647	588	-59	-9,1
11	с. Гумніська	605	612	7	1,2
12	с. Нова Могильниця	577	562	-15	-2,6
13	с. Стара Могильниця	467	452	-15	-3,2
14	с. Романівка	570	518	-52	-9,1
15	с. Семенів	522	522	0	0,0
16	с. Боричівка	508	478	-30	-5,9
17	с. Залаве	503	499	-4	-0,8
18	с. Деренівка	454	412	-42	-9,3
19	с. Застіноче	462	482	20	4,3
20	с. Сущин	420	398	-22	-5,2

21	с. Зеленче	408	408	0	0,0
22	с. Острівець	387	399	12	3,1
23	с. Слобідка	355	301	-54	-15,2
24	с. Остальці	349	319	-30	-8,6
25	с. Малів	291	282	-9	-3,1
26	с. Підгора	77	77	0	0,0
27	с. Кобиловолоки	1336	1256	-80	-6,0
28	с. Млиниська	367	361	-6	-1,6
	Всього	31711	31038	-673	-2,1

В таблиці 2.1 бачимо що за останні шість років чисельність населення Тербовлянської територіальної громади зменшилась на 673 особи або на 2,1% проте він є меншими за аналогічний показник по Тернопільській області, який за цей період зменшився 2,9%. В розрізі населених пунктів суттєві зміни в чисельності населення відбулись в селі Ласківці, чисельність якого скоротилась на 120 осіб, або на 6,9%, в селі Вербівці на 103 особи або на 14,1%, село Кобиловолоки на 80 осіб або на 6,0%. Основними причинами зниження чисельності населення в громаді є низький рівень народжуваності, міграція населення, та інші демографічні чинники, такі як старіння населення та зміни в її структурі.

Станом на початок 2021 року, чисельність населення Тербовлянської громади становило 31038 осіб. Більша частка населення припадає на сільських жителів – 56,1%. Серед населених пунктів громади, населення яких переважає більше тисячі є м.Тербовля та села Ласківці, Кровинка, Лошнів, Плебанівка, Мшанець.

На рисунку 2.2 зображено чисельність населення громади за статевою структурою.

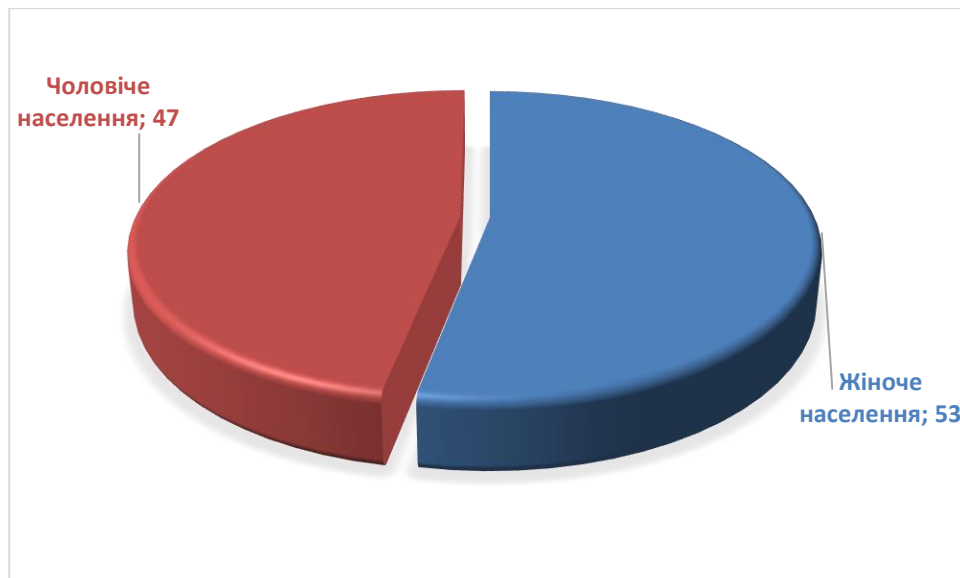


Рисунок 2.2 – Структура населення Тербовлянської об'єднаної громади за статевою структурою

З рисунку 2.2 бачимо що більшість жителів громади складається із жіночого населення а саме 53%, чоловіче складає 47%.

За віковою структурою, населення громади поділяється наступним чином:

59% – працездатне населення громади віком від 18 до 59 років;

19% - діти та молодь віком до 17 років;

22% - люди похилого віку від 60 років і більше.

У Тербовлянській громаді ринок праці доволі різноманітній в основному громадяни зайняті у сільському господарстві, а також в промисловості, торгівлі, освітній сфері та сфері охорони здоров'я. Також в громаді існує самозайнятість – це робота в індивідуальних підсобних господарствах, дрібна роздрібна торгівля вирощеною сільськогосподарською продукцією, а саме овочами, фруктами, молоком, яйцями тощо. Оцінити фактичний рівень безробіття в громаді доволі складно, оскільки дані про рівень безробіття не відображають фактичного стану. У населених пунктах, де є виробничі або аграрні підприємства рівень безробіття менший, натомість в малих селах суттєвий. Потреба збуту вирощеної продукції, низькі закупівельні ціни продукції як сировини, стимулюють мешканців громади до пошуку можливостей промислової переробки власної сільськогосподарської

продукції але з огляду на відсутність досвіду в цій сфері, мають певні побоювання. Допомогою в цій сфері може бути забезпечення послуг сільськогосподарського консалтингу.

Структура зайнятості населення в об'єднаній територіальній громаді зображена на рисунку 2.3.

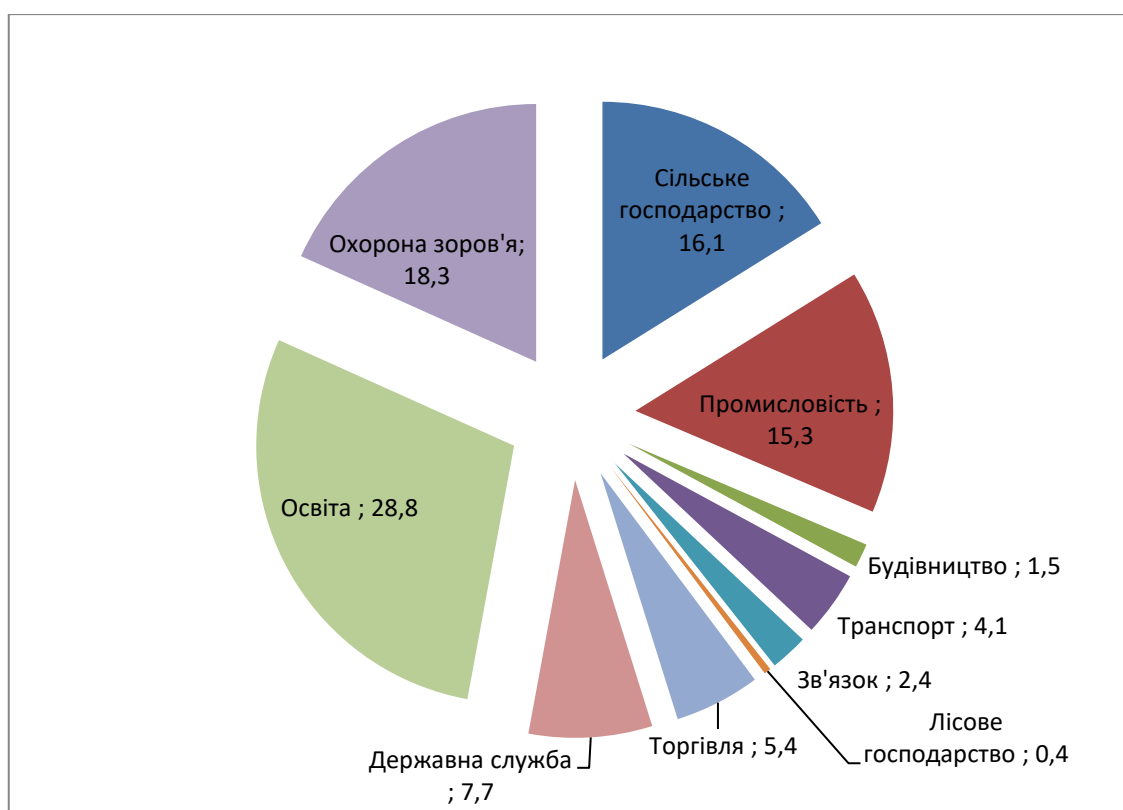


Рисунок 2.3 - Структура зайнятості Тербовлянської об'єднаної громади, %

Проаналізувавши структуру зайнятості громади, яка зображена на рисунку 2.3, можна зробити наступний висновок:

- низька частка зайнятих у промисловості (15,3%) вказує на недостатню розвиненість цього сектора економіки громади;
- також невелика частка зайнятих в сільському секторі (16,1%) свідчить про поступове зменшення ролі працівника через механізацію та технологічний прогрес;

- висока частка зайнятих в освітній сфері показує на значущість освіти, що є позитивним фактором. Слід відмітити, що у громаді відчувається нестача кадрів у освітніх закладах зокрема, проблема стосується сільських навчальних закладів, зокрема станом на 1 січня 2021 року працює лише 8,1% молодих спеціалістів віком до 30 років;

- частка зайнятих у сфері охорони здоров'я також показує важливість системи медицини для населення. Велика кількість працівників у цій галузі свідчить про високий попит на медичні послуги.

Зайнятість в інших галузях залишається незначною.

У Теробовлянській громаді великий відсоток трудової міграції (близько 69% - незайнятого населення та 30% тимчасово зайнятого населення виїжджають на роботу у сусідні країни близького зарубіжжя серед яких Польща, Німеччина, Чехія, Словаччина, але на даний час через воєнний стан в країні це припинено.

На території об'єднаної територіальної громади зареєстровано 29 фермерських господарств, які вирощують зернові та технічні культури. Дані господарства обробляють 18170 га землі, в яких працює більше 400 осіб.

До найбільших сільськогосподарських господарств громади належать: ПАП «Крок» яке обробляє 2677 гектарів посівних площ; ПрАТ «Мшанецьке» - 2176 га. та ТзОВ «Ласковецький Бровар» - 2150 га.

У сфері промислового виробництва і торгівлі на території Теробовлянської громади функціонує 18 підприємств, у яких загалом працює майже 1000 жителів. Серед найбільших промислових підприємств громади є ТзОВ «Ферозіт», яке виробляє будівельні матеріали, Філія ТОВ «Рекс Шуз Мейкер» займається пошивом жіночого взуття, ТзОВ «Феро-пласт» виробляє будівельні матеріали, МП «Каменярь» займається добуванням та обробкою каменю, ТзОВ «Орбітал» виробляє ялинкові іграшки та ТзОВ «РМФ» займається виробництвом кукурудзяних паличок.

Динаміка показників бюджету Теробовлянської територіальної громади та рівень інфляції наведена на рисунку 2.4.

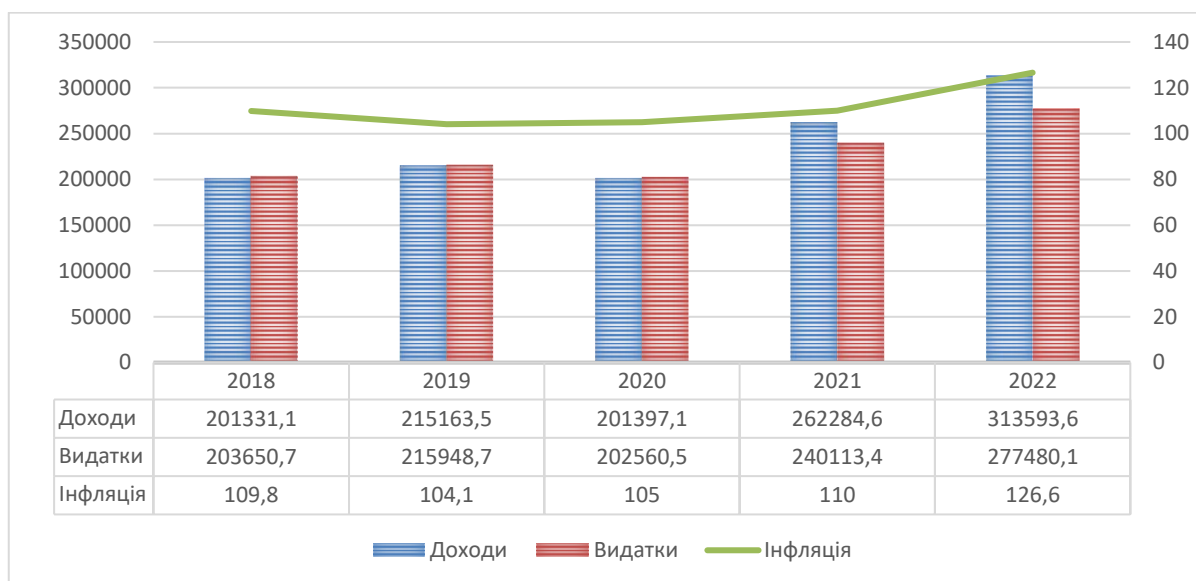


Рисунок 2.4 – Динаміка показників бюджету Тербовлянської територіальної громади, тис.грн.

Згідно рисунка 2.4 загальні доходи громади, які надійшли з різних джерел, таких як податки, дотації та інші доходи протягом 2018 по 2020 роки залишались на одному рівні. Проте цей показник зріс у 2021 та 2022 роках, це свідчить про певне зростання економіки. Однак, якщо збільшення обсягу доходів громади у 2022 році відносно 2021 року склав 19,5% то рівень річної інфляції за це період склав 26,6%. Загально відомо, що інфляція - це показник, який відображає зростання рівня ціни на товари та послуги. Зростання цього показника має негативний вплив на економіку і це призводить до збільшення витрат для громадян та підприємств.

Видатки громади на свої цілі, такі як інфраструктура, охорона здоров'я, освіта та інші також протягом 2018-2020 років залишався на одному рівня. У 2021 та 2022 роках видатки збільшились, що свідчить про збільшення потреб у розвитку громади та наслідки інфляції.

Динаміка виконання бюджету за надходженнями об'єднаної громади наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка виконання бюджету за надходженнями Тербовлянської об'єднаної громади

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	Абсолютне, тис.грн.		Відносне, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Податкові надходження	96619,7	118866,5	205462,6	22246,8	86596,1	23,0	72,9
Неподаткові надходження	13086,4	12523,3	10416,6	-563,1	-2106,7	-4,3	-16,8
Доходи від операцій з капіталом	961,4	2265,5	1174,0	1304,1	-1091,5	135,6	-48,2
Офіційні трансферти	90584,4	128626,3	96540,4	38041,9	-32085,9	42,0	-24,9
Цільові фонди	145,2	3,0	0,0	-142,2	-3,0	-97,9	-100,0
Всього	201397,1	262284,6	313593,6	60887,5	51309,0	30,2	19,6

Аналізуючи динаміку показників наведених в таблиці 2.2 можна зробити наступні висновки:

- податкові надходження значно зросли в 2021 року проти 2020 року і ще більше зросли у 2022 році;
- неподаткові надходження зменшилися в 2021 та в 2022 роках;
- доходи від операцій з капіталом збільшилися в 2021 році та зменшилися в 2022 році;
- офіційні трансферти значно зросли в 2021 році порівняно з 2020 роком, але зменшилися в 2022 році;
- цільові фонди в 2021 році значно зменшились до 2020 року та 2022 році відсутні. Це пов'язано зі змінами в державній політиці щодо виділення коштів на цільові програми.

Загалом, можна зробити висновок, що громада має позитивні тенденції щодо збільшення своїх надходжень з року в рік, проте необхідно розвивати інші фактори, які можуть вплинути на зміни в окремих видах надходжень.

Структура надходжень до бюджету Теробовлянської об'єднаної громади за 2022 рік зображена на рисунку 2.5.

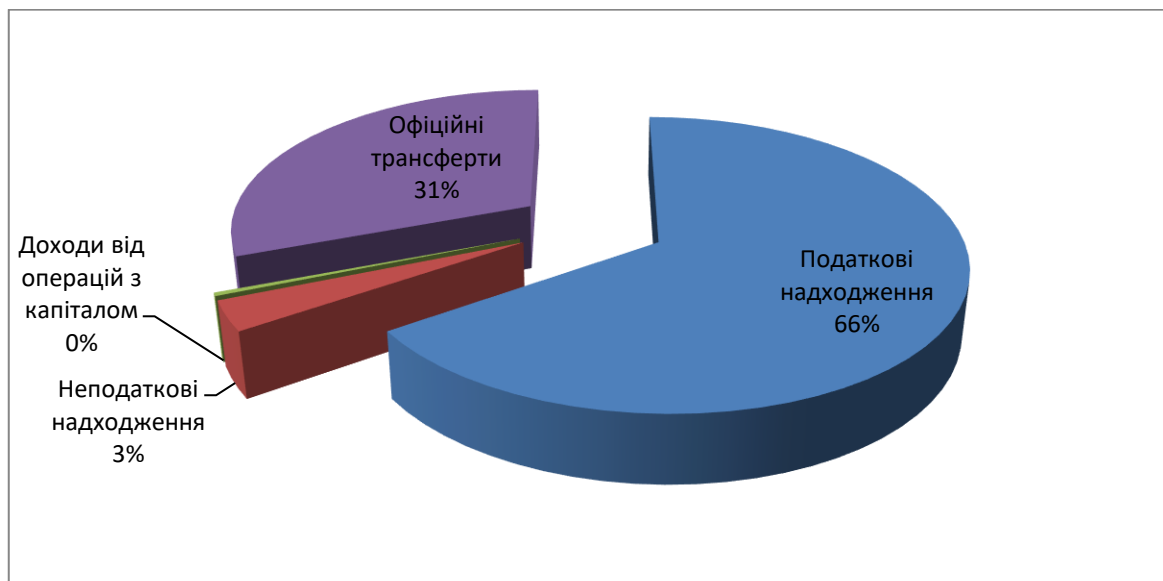


Рисунок 2.5 - Структура надходжень до бюджету Тербовлянської об'єднаної громади за 2022 рік

Як бачимо на рисунку 2.5 основна частка надходжень до бюджету об'єднаної громади припадає на податкові надходження - 65,5% та трансферти – 30,8%.

Динаміка виконання бюджету за видатками об'єднаної громади наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка виконання бюджету за видатками Тербовлянської об'єднаної громади, тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	Абсолютне		Відносне, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 21
Загальнодержавні функції	29804,5	24458,0	47240,9	-5346,5	22782,8	-17,9	93,2
Громадський порядок, безпека та судова влада	1278,0	1206,8	2135,2	-71,2	928,3	-5,6	76,9
Економічна діяльність	17337,2	4532,7	3239,4	-12804,5	-1293,2	-73,9	-28,5
Охорона навколишнього природного середовища	69,8	0,0	134,0	-69,8	134,0	-100,0	0,0



Житлово-комунальне господарство	11896,6	11367,0	32718,9	-529,6	21351,9	-4,5	187,8
Охорона здоров'я	383,3	14106,4	13600,0	13723,1	-506,4	3580,3	-3,6
Духовний та фізичний розвиток	18281,5	20430,5	19166,9	2149,0	-1263,6	11,8	-6,2
Освіта	107369,8	147996,7	140733,8	40626,9	-7262,9	37,8	-4,9
Соціальний захист та соціальне забезпечення	16139,8	15963,9	18511,1	-175,8	2547,1	-1,1	16,0
Всього	202560,5	240062,1	277480,1	37501,6	37418,0	18,5	15,6

В таблиці 2.3 відображені показники витрат з бюджету громади на різні сфери у 2020, 2021 та 2022 роках. Загальна сума видатків у бюджету збільшилася з 202560,5тис.грн. у 2020 році до 277480,1тис.грн. у 2022 році.

Витрати громади на освіту мають найбільші показники за всі три роки, проте зменшилась на 4,9% у 2022 році, до 140733,8тис.грн. У витратах громади, виконання загальнодержавних функцій значно збільшилися у 2022 році до 47240,9тис.грн. Житлово-комунальне господарство також займає значну частину витрат, з особливим зростанням у 2022 році до 32718,9тис.грн. Охорона здоров'я має значне збільшення витрат у 2021 році до 14106,4тис.грн, це зумовлено передачею фінансування охорони здоров'я з державного бюджету на місцеві бюджети. Економічна діяльність та охорона навколишнього природного середовища мають найменші видатки за всі три роки, проте витрати на охорону навколишнього природного середовища зросли у 2022 році. Громадський порядок, безпека та судова влада мають стабільні витрати протягом трьох років. Видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення протягом трьох років також зберігають стабільний рівень.

Узагальнюючи, можна сказати, що у 2022 році зростання загальної суми видатків державного бюджету, зокрема витрати на загальнодержавні функції та житлово-комунальне господарство. Витрати на охорону здоров'я та освіту зменшуються, а витрати на охорону навколишнього природного середовища

збільшуються. Також можна помітити зміну пріоритетів витрат на духовний та фізичний розвиток.

На рисунку 2.6 зображено структуру видатків бюджету об'єднаної громади за 2022 рік.

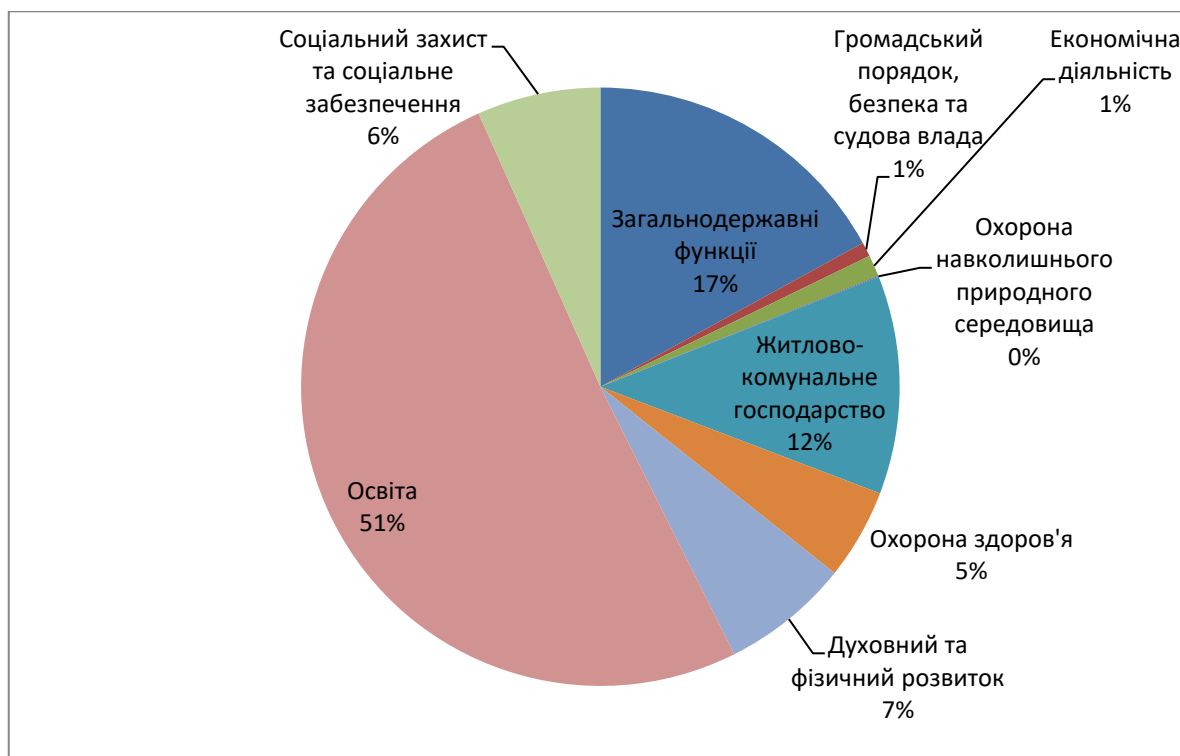


Рисунок 2.6 - Структура видатків бюджету Тереховлянської об'єднаної громади за 2022 рік, %

Як бачимо на рисунку 2.6 основна частка бюджету громади у видатках припадає на освіту - 50,7%, на виконання загальнодержавних функцій – 17,0% та житлово-комунальне господарство – 11,8%.

Слід відмітити що бюджет Тереховлянської об'єднаної територіальної громади збалансований по доходах та видатках.

До складу доходів загального фонду бюджету громади, окрім надходжень від різних податків і зборів входить також базова дотація, додаткова дотація на утримання закладів освіти та охорони здоров'я, субвенція на формування інфраструктури, субвенція на здійснення заходів щодо

соціально-економічного розвитку окремих територій та інші.

В загальній сумі надходжень загального фонду бюджету громади власні доходи складають близько 50 відсотків.

Основним джерелом власних доходів громади є податок на доходи фізичних осіб. Планування розрахункових показників по податку на доходи фізичних осіб проводилось на підставі даних Тербовлянського управління ГУ ДФС у Тернопільській області, виходячи з фонду оплати праці з урахування темпу росту, а також фактичних надходжень з урахуванням податкового боргу.

До доходів, що закріплюються за місцевими бюджетами належить також єдиний податок.

В загальному фонді власні надходження акцизного збору на третьому місці після податку на доходи фізичних осіб та єдиного податку.

Одним з основних джерел власних надходжень до бюджету громади також є і плата за землю, яка складається із земельного податку та орендної плати з юридичних і фізичних осіб. Питома вага плати за землю складає близько 13 відсотків.

Також іншими джерелами надходжень є:

- рентна плата за використання корисних копалин місцевого значення;
- рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів;
- податок на нерухоме майно;
- плата за оренду цілісних майнових комплексів;
- плата за надання адміністративних послуг;
- транспортний податок;
- держмити;
- податок на прибуток підприємств комунальної власності та інші

надходження.

До спеціального фонду бюджету Тербовлянської об'єднаної територіальної громади зараховуються власні надходження бюджетних установ, екологічний податок, надходження коштів від відчуження майна, що знаходиться у комунальній власності, надходження від продажу землі та

нематеріальних активів, грошові стягнення за шкоду заподіяну порушенням законодавства про охорону навколишнього природного середовища, надходження від відшкодування втрат сільськогосподарського і лісового виробництва, цільові фонди утворені органом місцевого самоврядування.

Одним із основних джерел формування спеціального фонду району є власні надходження бюджетних установ, які складають близько 70 відсотків в загальною суми надходжень спеціального фонду.

Планування власних надходжень бюджетних установ здійснювалось на підставі розрахунків бюджетних установ, в яких враховувались фактичні надходження за попередній рік та очікуване виконання власних надходжень.

## **2.2 Оцінка ефективності управлінських рішень в процесі інформаційно-аналітичного забезпечення стратегії розвитку громади**

Кабінетом Міністрів України була затверджена Методика формування спроможних територіальних громад №333 від 08.04.2014 року, яка передбачає розрахунок обсягів доходів спроможних об'єднаних територіальних громад на основі статті 64 Бюджетного кодексу України.

Одним із головних завдань стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад є розробка економічно обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення рівня життя мешканців населених пунктів громади. Для досягнення цієї мети необхідно забезпечити зростання зайнятості населення шляхом створення нових робочих місць, підвищення матеріального добробуту, а також розширення виробничої та соціальної інфраструктури в населених пунктах громади, зокрема транспортних комунікацій.

Надзвичайно важливим чинником соціально-економічного розвитку громади є протяжність та стан доріг. Протяжність автодоріг в межах Тереховлянської громади становить 133,8 км, в тому числі місцеві - 94,5 км. та дороги обласного значення - 18,5 км. На початок 2019 року 70% доріг потребують капітального ремонту. Через брак фінансування, протягом 2016 - 2019 роки капітально відремонтовано тільки 5,0% доріг.

Загальний житловий фонд громади, станом на початок 2021 року, складається із 9326 будинків, в тому числі 90 багатоквартирних. Загальна площа багатоквартирних будинків становить 86236 кв.м., житлова площа – 63245 кв.м. В м. Теробовлі створено 38 об'єднань співвласників багатоквартирних житлових будинків, інші мешканці багатоквартирних житлових будинків здійснюють управління ними на умовах самоуправління. Більше 90% помешкань обладнані газом. Значний відсоток помешкань (78,5%) обладнані індивідуальним опаленням.

Збором, сортуванням, вивезенням та утилізацією твердих побутових відходів в громаді проводиться приватним підприємством “Катруб”. На території громади функціонує паспортизоване сміттєзвалище яке розташоване у с. Плебанівка. З 2015 року в Плебанівці на повну потужність запрацювала сміттєсортувальна лінія завдяки якій 65% усіх твердих побутових відходів, зібраних підприємством ПП “Катруб” потрапляють на вторинну переробку.

В Теробовлянській територіальній громаді станом на 01.01.2023р. діють 3 міських та 10 сільських дошкільних закладів, в яких працюють 96 вчителів та виховують 646 дітей.

Технічний стан освітніх будівель досить на низькому рівні, так 85% будівель потребують капітального ремонту.

Охорона здоров'я в громаді складається із міської лікарні, поліклініки та станція екстреної (швидкої) медичної допомоги. А також на території громади розміщено чотири фельдшерсько-акушерські пункти, сім фельдшерських пунктів, шість амбулаторій загальної практики сімейної медицини та п'ять медичних пунктів тимчасового базування.

Пріоритетними напрямками та завданнями в сфері медичного обслуговування є підвищення якості та доступності надання медичної допомоги жителям громади, шляхом продовження реформування галузі охорони здоров'я та оптимізації мережі, відповідно до потреб, запровадження медичних стандартів надання медичної допомоги та оновлення матеріально-технічної бази.

Туристично-рекреаційна та культурна галузь громади складається із п'яти центрів культури та дозвілля, однієї міської та 15 сільських публічно – шкільних бібліотек. Також, на території громади діє Теробовлянський музей майстерня та Теробовлянська дитяча мистецька школа.

Основна частина мешканців громади проводять свій вільний час у парках та скверах і на дитячих майданчиках міста Теробовля. На території громади знаходяться два парки та три сквери загальною площею 33,8 тисяч квадратних метрів та 26 дитячих ігрових майданчиків .

Для оцінки ефективності застосування управлінських рішень при розробці стратегічного плану громади, зокрема житлово-господарського комплексу, необхідно виділити декілька аспектів:

- операційна ефективність, тут доцільно розраховувати такі показники як рівень зносу будинків, регулярність технічного обслуговування, якість утримання спільних приміщень;
- фінансова ефективність через розрахунок ефективності витрачання коштів на обслуговування будинків, оплату комунальних послуг тощо;
- задоволеність мешканців через оцінку рівня комфорту;
- енергоефективність використання ресурсів, зокрема електроенергії у будинках;
- оцінку технологій та систем, що використовують для управління будинками та організації співпраці між об'єднаннями співвласників.

Тільки з урахуванням отриманих даних можна провести порівняльний аналіз ефективності управління багатоквартирними будинками та врахувати при стратегічному плануванні.

Зважаючи на наявну інформацію про освітні заклади в Теробовлянській територіальній громаді, необхідно провести оцінку ефективності застосування управлінських технологій в освітній сфері, зокрема, оцінку ефективності використання людських ресурсів (96 вчителів) та матеріальних ресурсів для утримання 13 дошкільних закладів. Також, необхідно визначити ефективність витрачання коштів для забезпечення освітніх потреб дітей та ремонту будівель. З

85% освітніх будівель, які потребують капітального ремонту, необхідно визначити як це впливає на процес навчання та якість отриманої освіти, зокрема, розвитку та підготовки дітей до школи. Необхідно встановити чи мають ці проблеми вплив на безпеку дітей та взаємодію з батьками та громадою для вирішення проблем освітнього процесу та ремонту будівель.

Це дозволяє застосувати основні напрямки для покращення управління освітніми закладами, зокрема залучення коштів на капітальний ремонт та вдосконалення виховних процесів.

З огляду на вище подані дані про туристично-рекреаційну та культурну галузь громади можна провести оцінку ефективності застосування управлінських технологій у цих сферах через оцінку доступності послуг, які надаються центрами культури, шкільними бібліотеками, музеєм та дитячою мистецькою школою. Чи задовольняють ці заклади потреби мешканців у культурній та освітній сферах? Необхідно оцінити розвиток туристичної інфраструктури, якість обслуговування в музеї, відпочинкових зонах, а також доступність та привабливість цих місць для мешканців та відвідувачів. Визначити стан та обслуговування парків, скверів та дитячих майданчиків. Чи забезпечується безпека, чистота та комфорт для відпочинку та розваг мешканців? Необхідне залучення громадськості до управління та розвитку туристично-рекреаційної та культурної галузей.

Тільки на цих засадах можна зробити відповідні висновки щодо ефективності управління та ідентифікувати можливі напрямки для вдосконалення, такі як розвиток культурних програм, удосконалення управлінських практик для підтримки туристичної інфраструктури та покращення умов відпочинку мешканців.

Основні завдання, які вище зазначені, спрямовані на зменшення витрат та впровадження енергозберігаючих технологій, підвищення якості та доступності послуг. Ресурсне забезпечення ініціатив можливе з державного, обласного та місцевого бюджетів а також коштів залучених із закордону під певні проекти.

Ці першочергові цілі та завдання вказують на важливість оптимізації витрат, впровадження ефективних технологій та підвищення якості послуг для жителів

громади. Досягнення цієї мети це важливий крок у забезпеченні сталого та ефективного функціонування усіх сфер діяльності громади.

Узагалі, комплексне інформаційно-аналітичне забезпечення дає можливість зібрати та обробити всю необхідну інформацію, яка є ключовою складовою для ефективного планування та прийняття рішень з планування розвитку громади.

Отже, комплексне інформаційно-аналітичне забезпечення є ключовим елементом у розробці стратегії розвитку громади.

### **2.3. SWOT-аналіз Тереховлянської об'єднаної територіальної громади як засіб стратегічного планування**

Стратегічне планування соціально-економічного розвитку Тереховлянської об'єднаної територіальної громади є документом, який містить стратегічні напрямки розвитку даної території. Його розробка базується на SWOT-аналізі, що дозволяє використовувати конкурентні переваги та обмеження, що впливають на розвиток даної громади. SWOT-аналіз є найпоширенішим інструментом стратегічного аналізу, який використовується у всіх галузях стратегічного планування. Він дозволяє систематизувати інформацію про проблему по чотирьох групах, так званих, категорії факторів розвитку.

SWOT – є аббревіатурою похідним від перших букв англійських слів: о сильні сторони (S – strengths ) – аналіз внутрішніх можливостей, які є притаманні громаді та належного від їх використання сприятимуть розвитку ( потрібно тримати їх в якості сильних, на основі яких відбуватиметься подальший розвиток); о слабкі сторони ( W – weaknesses ) – аналіз внутрішніх чинників, які є слабкою ланкою громади, якщо їх не усунули, вони будуть перешкоджати її розвитку ( потрібно мінімізувати їх вплив ); о можливості ( O – opportunities ) – аналіз зовнішніх факторів, які безпосередньо не залежать від поведінки спільноти громади, але які можна розглядати як можливість та після вжиття відповідних заходів, можуть використовуватися в якості факторів, що сприяють розвитку суспільства; о загрози ( T – threats ) – аналіз зовнішніх умов, які також безпосередньо не залежить від поведінки спільноти громади, але які можуть



становити загрозу для її розвитку.

Перша категорія - сильні сторони. Це фактори, які є позитивними та допомагають розвиватися громаді. До них відносяться природні ресурси, інфраструктура, туристичний потенціал, розвинена промисловість та інше.

Друга категорія - слабкі сторони. Це фактори, які утруднюють розвиток громади. В першу чергу це недостатній рівень фінансування, погіршення інфраструктури, низька ефективність діяльності органів місцевого самоврядування та інше.

Третя категорія - можливості. Це фактори, які можуть бути використані для досягнення успіху та розвитку громади. До них відносяться програми державної підтримки, розвитку інноваційних технологій, підвищення рівня освіти, стимулювання підприємницької діяльності та інше.

Четверта категорія - загрози. Фактори, які можуть призвести до негативних наслідків для розвитку громади. В першу чергу це економічна та політична кризи, природні катаклізми, зниження виробництва продукції підприємств, зміна законодавства та інше.

SWOT-аналіз дозволяє не тільки використовувати сильні та слабкі сторони громади, а й знаходити рішення на основі аналізу можливостей та загроз. На основі результатів SWOT-аналізу розробляються стратегічні напрямки розвитку громади, які враховують позитивні та негативні фактори впливу на громаду.

Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади базується на результатах SWOT-аналізу, який враховує всі фактори, що впливають на розвиток даної території. Це дозволяє забезпечити оптимальний рівень між можливостями та загрозами, використовуючи сильні сторони та плануючи забезпечення недостатніх ресурсів для подолання слабких сторін.

Крім того, SWOT-аналіз є дієвим інструментом управління ризиками та прогнозуванням майбутнього розвитку громади. Він дозволяє своєчасно виявляти проблеми та шукати ефективні шляхи їх вирішення, забезпечувати розвиток території та зростання економіки, а також покращувати якість життя місцевого населення.

SWOT -аналіз також дозволяє виявити основні проблеми та перешкоди, які ускладнюють надходження інвестицій до територіальної громади.

Здійснений SWOT-аналіз розвитку Тереховлянської об'єднаної територіальної громади наведена таблиці 2. 4.

Таблиця 2. 4 - SWOT-аналіз розвитку Тереховлянської ОТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Самостійність місцевої спільноти.</li> <li>2. Велика кількість сільсько-господарських підприємств, приватних господарств.</li> <li>3. Хороші природні ресурси (грунти, водні ресурси).</li> <li>4. Дорога міжнародного значення: Брест (Білорусь) - Ковель - Тереховля - Чернівці-Бухарест (Румунія).</li> <li>5. Відносна близькість до кордону з ЄС.</li> <li>6. Близькість до обласного центру — Тернополя.</li> <li>7. Мальовничі краєвиди та сприятливі природно кліматичні умови.</li> <li>8. Високий рівень землезабезпеченості.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незадовільна якість дорожньої інфраструктури.</li> <li>2. Нерозвинута готельна інфраструктура.</li> <li>3. Слабкий фінансовий стан громади.</li> <li>4. Низький рівень доходів у громаді.</li> <li>5. Відсутність достатньої кількості робочих місць та високий рівень безробіття.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість розвитку історичного, тематичного та агротуризму туризму.</li> <li>2. Можливості розвитку виробництва еко-продуктів,</li> <li>3. Використання можливостей торгівлі з ЄС.</li> <li>4. Виробництво сировини для відновлювальної енергетики.</li> <li>5. Розвиток виробничих потужностей для переробки і реалізації місцевої сільськогосподарської сировини.</li> <li>6. Участь у Європейських проектах розвитку та співробітництва.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недосконалість законодавства у сфері функціонування громад.</li> <li>2. Нестабільна ситуація в економіці, як перешкода залучення інвесторів та загострення соціальних і економічних проблем громади.</li> <li>3. Міграція мешканців до великих міст (Тернополя, Львова) та за кордон.</li> <li>4. Поширення безробіття, низький соціальний захист осіб, які втратили роботу через кризу та військові дії.</li> <li>5. Воєнний стан в державі.</li> </ol>

Розшифруємо кожен сторону SWOT-аналізу:

1. Сильні сторони:

- самостійність місцевої спільноти дає можливість отримати швидкі та адаптовані рішення під місцеві потреби;
- сільськогосподарські підприємства та приватні господарства можуть

створювати платформу для розвитку місцевої економіки та залучення інвестицій;

- хороші природні ресурси можуть бути основою для розвитку агротуризму та екологічно орієнтованих проектів;
- міжнародна дорога та близькість до кордону з ЄС створює можливості для торгівлі, туризму та інвестицій;
- мальовничі краєвиди та сприятливі природні умови приваблюють туристів та можуть стати основою для розвитку туризму;
- високий рівень землезабезпеченості це важливий ресурс для розвитку сільського господарства та агробізнесу.

## 2. Слабкі сторони:

- незадовільна дорожня інфраструктура гальмує розвиток транспортних зв'язків та інвестицій;
- нерозвинута готельна інфраструктура обмежує розвиток туризму та гостинності;
- фінансові проблеми громади та низький рівень доходів обмежує інвестиції та розвиток різних галузей;
- недостатність робочих місць та високий рівень безробіття призводить до економічних та соціальних проблем в громаді.

## 3. Можливості:

- розвиток туризму може стати основою для залучення інвестицій та збільшення доходів;
- виробництво екопродуктів завдяки розвитку аграрного сектору з урахуванням екологічних тенденцій споживання;
- торгівля з ЄС надає доступ до нових ринків та можливостей для експорту;
- переробка аграрної продукції дасть змогу створити нові робочі місця та сприятиме розвитку місцевої економіки;
- участь у Європейських проектах дає можливість залучати фінансування для розвитку.

## 4. Загрози:

- недосконалість законодавства стає перешкодою для розвитку та функціонування громади;
- економічна нестабільність призводить до обмеження інвестицій та загострення соціальних проблем;
- збільшення безробіття та низький соціальний захист впливає на соціальну стабільність та розвиток громади.
- політична нестабільність та воєнний стан негативно впливає на розвиток громади.

Загалом, важливо використовувати сильні сторони та можливості для компенсації слабких сторін та загроз, через розробку стратегій та проектів, спрямованих на розвиток громади для підвищення якості життя його мешканців.

Отже, для ефективного розвитку громади необхідно мати належне інформаційне та аналітичне забезпечення. Інформація про стан економіки, соціальної сфери, інфраструктури, демографічну ситуацію та інші аспекти є ключовими для визначення пріоритетів та розробки стратегії розвитку громади.

Комплексне інформаційно-аналітичне забезпечення означає використання різноманітних джерел та методів збору та обробки інформації. Це в перше чергу дослідження та статистичні дані, соціологічні опитування, аналіз звітності, моніторинг ринків та інше.

До комплексного інформаційно-аналітичного забезпечення можна ввести також моделювання сценаріїв розвитку громади, що дозволяє отримати можливі варіанти у майбутнього та оцінити їх ефективність. Такий аналіз дозволяє зробити виважені рішення та найкращі стратегічні напрямки розвитку громади.

При розробці стратегії розвитку громади необхідно також використовувати можливості та потенціал громади, аналізувати її конкурентну позицію та здатність до інновацій та змін. Комплексне інформаційно-аналітичне забезпечення дозволяє провести цей аналіз на достатньому рівні та вивести на перший план проблеми, які необхідно вирішувати для досягнення успіху. Крім того, для розробки ефективної стратегії розвитку громади необхідно вивчити досвід інших громад та оцінити можливості використання цього досвіду.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРЕБОВЛЯНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### **3.1 Удосконалення технології інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та впровадження стратегії розвитку громади**

Немає сенсу розробляти стратегічний план розвитку громади, якщо після цього він не буде реалізований. Нажаль, в Україні більшість розроблених та прийнятих стратегічних планів розвитку громад залишаються лише на папері та не застосовуються в повній мірі. Створення стратегічного плану є лише початком роботи.

Ефективне виконання стратегічного плану розвитку громади забезпечує реалізацію проектів, які відповідають стратегічним завданням і мають позитивний вплив на досягнення операційних та стратегічних цілей. Важливо, щоб ці проекти були добре розроблені та реалізовані з урахуванням основних напрямків розвитку та місії громади. Якщо стратегічні цілі і напрямки розвитку передбачені та співпадають з баченням громади, то реалізація проектів може призвести до досягнення бажаних результатів і забезпечити реальність бачення майбутнього.

Щоб успішно впровадити стратегію, необхідно створити та підтримувати суспільне середовище, яке буде сприяти досягненню стратегічних цілей. Для цього необхідно провести заходи щодо покращення іміджу громади та організації лобювання її інтересів на регіональному. Для успішної реалізації стратегії необхідне нормативно-правове, фінансове та інституційне забезпечення. Також, важливою складовою є інформаційне, технічне забезпечення та науковий супровід реалізації стратегії.

На нашу думку, план реалізації стратегії повинен передбачити перелік та строки розробки операційних програм. Крім того, необхідно застосувати порядок та процедури моніторингу реалізації стратегії, щоб забезпечити відстеження її

виконання. Це повинно включати:

- створення системи показників реалізації стратегії;
- визначення процесу та процедури моніторингу;
- визначення суб'єктів моніторингу та їх повноважень;
- використання результатів моніторингу;
- реагування на виявлені випадки відхилення від стратегічного плану.

Таким чином, успішна реалізація стратегії потребує комплексного підходу та залучення різноманітних ресурсів та інструментів. Це дозволить громаді досягти своєї мети та забезпечити її реалізацію.

Одним із найважливіших факторів успішності реалізації стратегії розвитку громади є підтримка та розуміння мешканцями стратегічних напрямків розвитку. Тому важливим є інформування громадськості про перебіг реалізації стратегії. План повинен стати не просто керівництвом до дій, а філософією діяльності, колективним баченням майбутнього громади.

Стратегічний план - це скоріше напрямок, який вказує, куди йти, а не конкретний набір дій які необхідно виконати. Часто нові виклики та непередбачувані зміни можуть вплинути на план реалізації стратегії. Це може бути пов'язано з економічними коливаннями, політичними змінами, змінами в суспільстві, технологічними перетвореннями та іншими факторами.

Стратегічний план завжди піддається ревізії, коригуванню та адаптації під нові умови. Гнучкість і здатність до змін - ключові складові успішної стратегії. Це не означає, що план не має значення або його не варто розробляти. Навпаки, він створює базову основу для дії, але потребує постійного оновлення та адаптації для відповідних умов. Основним завданням в управлінні стратегічним планом є не просто його створення, але й уміння гнучко реагувати на зміни, переглядати його та приймати рішення на основі нової інформації та фактів.

Тридцять четвертий президент США Дуайт Д. Ейзенхауер говорив: “Плани — ніщо; планування — усе”. Він розумів, що створення планів важливіше, ніж самі плани. Процес планування дозволяє визначити різноманітні ресурси, аналізувати можливі ризики та знайти шляхи вирішення проблеми. План сам по собі може

змінюватися в ході виконання, але процес планування надає структуру та основу для досягнення мети та результату. Усвідомлення важливості процесу планування може допомогти керувати складними ситуаціями та досягти поставлених цілей.

Стратегічне планування відіграє важливу роль у розвитку громади, з іншого боку воно повинно бути гнучким, адаптивним та відкритим до змін. Світ швидко змінюється і влада громади повинна бути готовою адаптуватися до нових умов, реагувати на виклики та вносити зміни до стратегії, щоб залишитися конкурентоспроможною.

Нами запропонована схема оперативних дій реалізації стратегічного плану Тербовлянської територіальної громади наведено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 - Схема оперативних дій реалізації стратегічного плану Тербовлянської територіальної громади

Нами запропонована схема дій реалізації стратегічного плану громади включає наступні ключові етапи:

1. Аналіз стратегічного плану. Оцінка стратегічного плану громади для розуміння його основних цілей, пріоритетів та завдань. Це важливий крок для створення оперативного плану, який буде відповідати стратегічним напрямкам

розвитку.

2. Визначення конкретних завдань. На основі стратегічних цілей встановлюються конкретні завдання та цілі, які мають бути досягнуті на оперативному рівні.

3. Розробка оперативного плану дій. Створення конкретного плану дій з деталізацією завдань, ресурсів, відповідальних осіб та термінів виконання. Кожне завдання має бути чітко описане, з вказівкою на конкретні кроки для досягнення цілі.

4. Ресурсне забезпечення. Забезпечення необхідними ресурсами для виконання оперативного плану, включаючи фінансові, матеріальні, людські та інші ресурси.

5. Визначення відповідальних осіб. Визначення конкретних посадових осіб або команд, які будуть відповідальні за виконання кожного завдання.

6. Моніторинг та оцінка. Системний контроль за виконанням плану дій, оцінка його результатів та внесення коректив у разі необхідності. Моніторинг включає регулярні звіти для оцінки прогресу.

7. Координація та співпраця. Важливим аспектом є координація дій між різними відділами, органами влади та стейкхолдерами для ефективності виконання плану. Для цього необхідно проводити регулярні зустрічі та обмінюватися інформацією.

8. Адаптація та корекція. План повинен бути гнучким і відкритим до змін, які можуть виникнути через зміну основних чи стратегічних цілей громади. Для досягнення мети необхідно адаптувати план під нові реалії.

Запропоновану схему слід додатково уточнити на рівнях стратегічного та оперативного управління для сприятливого на успішного досягнення стратегічних цілей громади.

### **3.2 Пропозиції до стратегічного плану розвитку громади, впровадження та моніторинг її реалізації**



Впровадження стратегічного плану розвитку громади передбачає виконання одночасно декількох завдань різними структурами підрозділами територіальної громади за участі багатьох партнерів. Складність полягає у відсутності підрозділу чи одиниці, які могли б взяти на себе функції центру управління стратегічним планом. Тому, впровадження такої одиниці в структурі територіальної громади є необхідною, та дало б можливість успішного управління реалізацією стратегічного плану. Таку одиниця мала б стати основою системи управління стратегічним планом.

Стратегія розвитку Тереховлянської територіальної громади складається з низки конкретних заходів, спрямованих на досягнення цілей, визначених стратегічними пріоритетами, і в кінцевому рахунку – визначеного бачення розвитку громади.

Після визначення заходів необхідно перетворити їх на програми та проекти, але це є лише першим кроком у реалізації стратегії. Для успішної реалізації стратегії повинно бути ефективне управління проектами в цілому. Багато залежить від професійного управління реалізацією стратегії.

Щоб успішно реалізувати стратегію, пропонуємо скласти модель її реалізації з трьох головних частин.

Перша частина полягає в тому що програми та проекти мають бути розроблені на основі принципу доцільності та фінансових можливостей громади і відповідати зонам компетенцій та відповідальності за їх реалізацію.

Друга частина полягає у підтримці комунікаційних процесів на рівні територіальної громади та з усіма зацікавленими партнерами. Координація інформації, щодо реалізує стратегії, розробляє уповноважена особа спільно з економічним блоком громади.

Третя частина здійснюється у постійному моніторингу та адаптації стратегії, що змінюється. Моніторинг включає збір даних про ефективність і якість реалізації стратегії в порівнянні з очікуваними результатами. Ці дані мають бути включені до щорічного звіту про реалізацію стратегії. Звіт повинен бути підготовлений як базовий плановий документ для визначення програми і бюджету на наступний рік.

Після детального вивчення Стратегії розвитку Тереховлянської громади на 2017-2025 роки, на нашу думку, доцільно вдосконалити дану стратегію в напрямках визначених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Запропоновані стратегічні та операційні цілі розвитку Тереховлянської територіальної громади

Сфери розвитку	Стратегічні цілі	Операційні цілі	Індикатори
Розвиток економіки громади	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підтримка розвитку економічної активності місцевого бізнесу.</li> <li>2. Заохочення жителів громади до відкриття підприємницької діяльності з метою створення нових робочих місць та залучення інвестицій</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення оптимальних умов розвитку бізнесу із застосування сучасних інструментів підтримки бізнесу.</li> <li>2. Популяризація серед мешканців громади підприємницьких підходів та заохочення до започаткування власної справи.</li> <li>3. Реалізація комплексної політики залучення інвесторів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення ради підприємців.</li> <li>2. Кількість засідань ради.</li> <li>3. Кількість рішень прийнятих радою підприємців.</li> <li>4. Кількість механізмів підтримки бізнесу.</li> <li>5. Створення кластерів.</li> <li>6. Список заходів та проектів, реалізованих кластерами.</li> </ol>
Розвиток місцевого туризму	<p>Розвиток туризму на основі існуючого потенціалу при використанні існуючих традицій та вигідного розташування.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення концепції розвитку туризму, що ґрунтується на багатій історії та релігійних традиціях</li> <li>2. Створення нових робочих місць, пов'язаних з обслуговуванням туристичного бізнесу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість освітньо-консалтингових заходів.</li> <li>2. Кількість створених агротуристичних господарств.</li> <li>3. Відсоток, на який зросли доходи мешканців від агротуристичної діяльності,</li> </ol>
Розвиток сіл територіальної громади	<p>Підтримка розвитку сільських територій і розвиток сучасного сільського господарства на території громади</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підтримка системи кооперації між жителями сіл та створення виробничих кооперативів.</li> <li>2. Використання</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість створених виробничих кооперативів.</li> <li>2. Відсоток, на який змінилися закупівельні ціни завдяки діяльності</li> </ol>

		<p>природних ресурсів зокрема ґрунтів та атмосферних умов до виробництва екологічного чистих продуктів харчування.</p> <p>3. Розвиток та використання відновлювальних джерел енергії.</p>	<p>виробничих кооперативів.</p> <p>3. Кількість громадян які готові до діяльності у сфері виробництва екологічно чистих продуктів харчування.</p> <p>4. Кількість консультацій щодо започаткування бізнесу.</p>
--	--	---	---

Запропоновані напрямки сприятимуть розвитку економіки та туризму в Тереховлянській територіальній громаді.

Для ефективного моніторингу реалізації запропонованих напрямків та стратегії розвитку громади загалом пропонуємо наступні форми звітності:

1. Щорічна звітність про реалізацію. Уповноважена особа зі стратегії має підготувати щорічний звіт про реалізацію стратегічного плану розвитку, який має бути обговорений та прийнятий на засіданні виконавчого комітету громади. Цей звіт повинен містити докладну інформацію про досягнення та проблеми в реалізації стратегії, а також пропозиції щодо подальшого її впровадження.

2. Оцінка стратегії. Уповноважена особа має ініціювати щорічну систематичну та об'єктивну оцінку стану реалізації стратегії. Оцінка має включати аналіз різних аспектів, таких як фінансова ефективність, соціальна придатність, екологічні наслідки тощо. Уповноважена особа повинна координувати процес підготовки звіту щодо оцінки стратегії, яка має вказувати на можливості змін у зв'язку з новими викликами.

3. Оновлення стратегії. Стратегія розвитку територіальної громади потребує постійного оновлення з урахуванням нових потреб та рекомендацій до звіту про оцінку стратегії. Також уповноважена особа повинна координувати процес внесення змін до стратегії, а внесення змін має відбуватися згідно з існуючим регламентом роботи територіальної громади.

Результати моніторингу стратегії розвитку територіальної громади повинні публікуватись на офіційному сайті Тереховлянської територіальної громади.

Постійний моніторинг та оцінка реалізації стратегії є етапом її успішного впровадження. Для цього необхідно постійно вдосконалювати методи та інструменти моніторингу та оцінки. Один з таких інструментів - система показників, яка дозволяє оцінювати результати впровадження стратегії. Система показників повинна включати як якісні, так і кількісні показники, а також відображати результати виконання конкретних заходів та цілей.

Для вдосконалення методів та інструментів моніторингу та оцінки пропонуємо виконати наступні заходи:

- розробити чітку методологію моніторингу та оцінки реалізації стратегії;
- визначити критерії та показників ефективності впровадження стратегії;
- здійснити збір та аналіз інформації;
- розробити систему звітності результатів моніторингу та оцінки.

Ефективна реалізація стратегії розвитку територіальної громади потребує наявності кваліфікованих керівників та співробітників органів місцевого самоврядування. Тому важливо розвивати їх компетенцію та забезпечити належний рівень кваліфікації. Для досягнення цієї мети необхідно проводити різноманітні навчання, тренінги, семінари та конференції тощо.

Особливим елементом удосконалення інформаційного забезпечення розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади є залученням громадськості до цього процесу. Залучення громадськості може здійснюватися за допомогою проведення консультацій, публічних дискусій, опитування та інших методів. Важливо, щоб всі зацікавлені сторони мали можливість висловлювати свої погляди та думки щодо розвитку території та її стратегії, та щоб ці погляди враховувалися при прийнятті конкретних рішень. Для цього можна використовувати такі засоби комунікації, як соціальні мережі, електронні платформи, зустрічі з громадою тощо. Також, важливо забезпечити доступ до інформації про розроблену стратегію та її реалізацію, зокрема, опублікувати її на веб-сайтах територіальної громади та забезпечувати її актуальність та

доступність.

Пропонуємо впровадити систему моніторингу стратегічного планування територіальної громади з наступними компонентами:

- моніторинг основних показників - це збір, аналіз та оцінку результатів реалізації стратегій на основі визначених показників. Такі показники визначаються для різних сфер діяльності громади, таких як економіка, освіта, охорона здоров'я, екологія, культура тощо. Моніторинг показників полягає в оцінці ефективності стратегії та своєчасному внесенні коректив до її реалізації;

- моніторинг програм та проектів стратегії - моніторинг реалізації окремих програм і проектів, які входять до складу стратегії. Такий моніторинг дозволить оцінювати результати окремих ініціатив та вчасно коригувати їхню реалізацію. Крім того, моніторинг програм і проектів забезпечить контроль витрат коштів та ефективне використання ресурсів;

- моніторинг громадської думки - збір та аналіз громадської думки щодо реалізації стратегії. Це можна досягнути за допомогою соціологічних досліджень, опитувань громадян, засідань громадських рад тощо. Моніторинг громадської думки дозволяє врахувати потреби та погляди громадян при розробці та реалізації стратегії розвитку територіальної громади.

Усі ці компоненти системи моніторингу повинні бути взаємопов'язані та взаємодіяти між собою. Це дозволить отримати повну картину процесу реалізації стратегії територіальної громади та своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Крім того, система моніторингу допоможе забезпечити відкритість та прозорість процесу планування та реалізації стратегій, що є позитивним фактором та підвищить довіру громадян до влади.

Основні критерії оцінювання реалізації стратегії Тереховлянської об'єднаної територіальної громади наведені на рисунку 3.2.

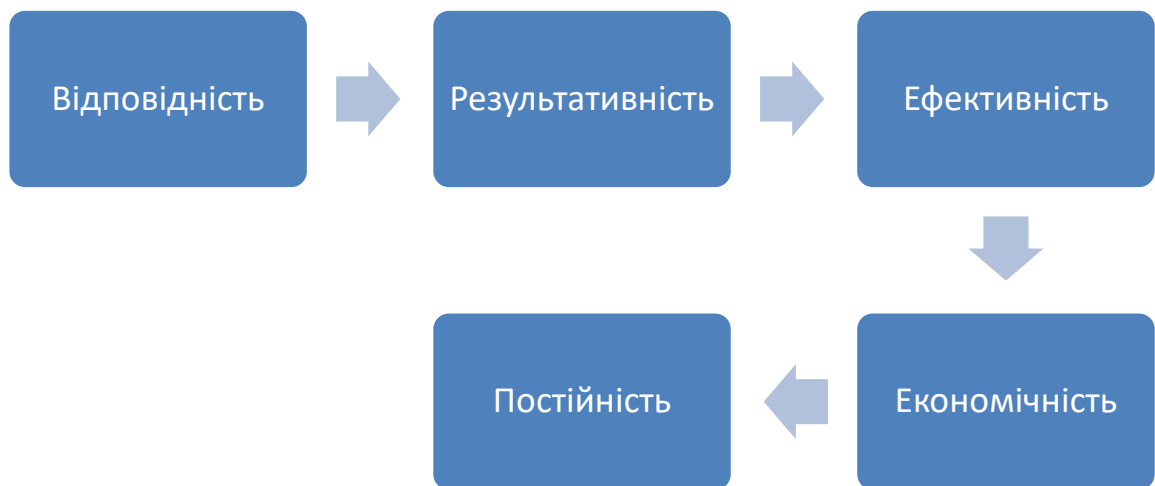


Рисунок 3.2 - Критерії оцінювання реалізації стратегії Тереховлянської територіальної громади

Для оцінки реалізації стратегії територіальної громади, наведеної на рисунку 3.2 розглянемо більш детально основні критерії:

1. **Відповідність.** Цей критерій відображає відповідність між стратегією призначення та її фактичною реалізацією. Тут йде мова про те, що стратегія повинна бути розроблена таким чином, щоб вона відповідала потребам та очікуванням територіальної громади. Оцінювання відповідності здійснюється шляхом порівняння запланованих результатів та досягнення фактичного виконання.

2. **Результативність.** Оцінка результативності відображає досягнення стратегічних цілей, які були визначені у стратегії розвитку територіальної громади. Результативність має бути виміряна за допомогою конкретних показників, таких як зниження безробіття, підвищення рівня життя населення, збільшення обсягів інвестицій тощо.

3. **Ефективність.** Оцінка ефективності повинна відображати ефективність використання ресурсів, які були виділені для реалізації стратегії територіальної громади.

4. Економічність. Оцінювання економічної ефективності включає аналіз використаних коштів до отриманих результатів. Таким чином, оцінюється економічність різних заходів, проектів та програм, що реалізуються на території громади, а також взаємозв'язок між їх витратами та досягненням мети громади.

5. Постійність. Цей критерій відображає рівень збереження результатів, досягнутих у процесі реалізації стратегії громади в майбутньому. Оцінювання постійності означає, що стратегія повинна бути розроблена з урахуванням змін у соціально-економічному середовищі та змін у політичній владі на території громади.

На нашу думку, критерії відповідності, результативності, ефективності, економічності та постійності є достатніми для оцінювання реалізації стратегії територіальної громади. За допомогою них можна оцінити якість та ефективність стратегії розвитку громади яка покликана підвищити рівень життя населення та розвитку території.

Проведення моніторингу реалізації стратегічного плану здійснюється для оцінки виконання визначених пріоритетів, спрямованих на підвищення рівня та поліпшення якості життя населення, інвестиційно-інноваційної активності на території громади. При підготовці стратегічного плану враховуються пропозиції структурних підрозділів громади. Заходи які передбачені планом фінансуються за рахунок коштів місцевого бюджету, субвенцій з державного бюджету, коштів підприємств та інвесторів, грантів та інших передбачених чинним законодавством України. У процесі моніторингу може уточнюватися та доповнюватись певні пункти плану.

Зміни та доповнення до плану затверджуються рішенням сесії Тереховлянської міської ради за пропозиціями виконавчого органу ради, а також при уточненні бюджету Тереховлянської територіальної громади. Потрібний постійний моніторинг й адаптація стратегічного плану до умов, що постійно змінюються. Процес моніторингу включає збір даних щодо ефективності і якості реалізації плану в порівнянні з очікуваними результатами. Ці дані мають бути включені у щорічний звіт про реалізацію плану. Звіт являється базовим

планувальним документом до визначення програм і бюджету на наступний рік. Моніторинг та оцінка результативності плану дасть можливість впливати на відповідні індикатори, відстеження їх динаміки відповідно до поставлених завдань.

### **3.3 Рекомендація впровадження посади менеджера зі стратегічного управління Тереховлянської територіальної громади.**

Для ефективного впровадження стратегії розвитку Тереховлянської ОТГ пропонуємо впровадити посаду менеджера зі стратегічного управління. Його основним завданням буде реалізація стратегічних цілей громади. Даний менеджер буде здійснювати аналіз сучасного стану громади, виявляти ключові напрямки розвитку та розробляти конкретні заходи для досягнення стратегічних цілей. Він сприятиме взаємодії між різними секторами та ініціативами в межах громади, сприяючи її інтеграції та сталій розвиток. До повноваження менеджера зі стратегічного управління також повинен входити моніторинг виконання стратегічних ініціатив, аналіз ефективності та внесення пропозицій щодо коректив у разі необхідності. Це дозволило б ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ та підтримувати стабільний розвиток на довгострокову перспективу.

Запровадження даної посади сприятиме системному та цілеспрямованому управлінню розвитком громади, забезпечуючи відповідність стратегічних цілей потребам та можливостям Тереховлянської ОТГ.

Місце розташування запропонованої посади в структурі Тереховлянської територіальної громади зображена на рисунку 3.3.





Рисунок 3.3 – Розташування запропонованої посади в структурі Тербовлянської територіальної громади

Слід відмітити, що на рисунку 3.3 зображено тільки сегмент структури територіальної громади де буде впроваджена запропонована посада.

Основні завдання та функції менеджера зі стратегічного управління наведені на рисунку 3.4.

Аналіз та оцінка стратегії реалізації	<ul style="list-style-type: none"><li>• Системний огляд виконання стратегічних завдань та цілей</li><li>• Оцінка результативності реалізованих ініціатив та корекція планів при потребі</li></ul>
Аналіз середовища та факторів розвитку територіальної громади	<ul style="list-style-type: none"><li>• Стеження за змінами в економічній, соціальній та політичній сферах</li><li>• Визначення ключових факторів, які можуть впливати на розвиток громади</li></ul>
Визначення місії, бачення, сценаріїв та напрямів розвитку	<ul style="list-style-type: none"><li>• Розробка місії стратегічного плану для громади</li><li>• Формування альтернативних сценаріїв розвитку та вибір стратегічних напрямків</li></ul>
Участь у громадському обговоренні та ухвалення стратегії	<ul style="list-style-type: none"><li>• Організація відкритих діалогів та обговорення стратегічних планів з громадою</li><li>• Підготовка матеріалів для громадського обговорення та ухвалення стратегії</li></ul>
Розробка плану дій та плану реалізації стратегії	<ul style="list-style-type: none"><li>• Створення конкретного плану дій для досягнення стратегічних цілей</li><li>• Визначення ресурсів для виконання завдань</li></ul>
Моніторинг та впровадження стратегії	<ul style="list-style-type: none"><li>• Систематичний контроль за виконанням стратегічних заходів та коригування планів при необхідності</li><li>• Впровадження інструментів моніторингу для вимірювання успіхів та виявлення можливостей для вдосконалення</li></ul>
Розвиток комунікацій та співпраця	<ul style="list-style-type: none"><li>• Забезпечення ефективного обміну інформацією між усіма відділами та стейкхолдерами</li><li>• Сприяння співпраці між громадою, бізнесом та іншими партнерами для спільного досягнення стратегічних цілей</li></ul>
Створення системи оцінки результативності	<ul style="list-style-type: none"><li>• Розробка метрики та критеріїв для оцінки виконання стратегії</li><li>• Впровадження системи внутрішнього аудиту для забезпечення якості та ефективності стратегічних ініціатив.</li></ul>

Рисунок 3.4 - Основні завдання та функції менеджера зі стратегічного управління Тереховлянської територіальної громади

Загалом, роль менеджера зі стратегічного управління важлива для розвитку громади, її успішної адаптації до змін та досягнення сталого розвитку.

Менеджер зі стратегічного управління в територіальній громаді виконуватиме ключову роль у співпраці зі різними відділами для досягнення стратегічних цілей. Взаємодія менеджера зі стратегічного управління з керівництвом та структурними підрозділами громади може бути такою:

- міський голова та заступник голови - менеджер забезпечує взаємодію у визначенні та уточненні стратегічних напрямків розвитку, бере участь у розробці стратегічного плану разом з керівництвом громади на основі візій та пріоритетів.

- секретар ради - координація процесів прийняття рішень, підтримка організації робочих засідань зі стратегічних питань;

- старости - залучення до розробки місцевих стратегій, підтримка у впровадженні стратегій на місцевому рівні;

- відділ бухгалтерського обліку і звітності та господарського забезпечення - координація фінансових цілей, аналіз фінансування та використання бюджетних ресурсів для реалізації стратегічних завдань;

- фінансове управління Тереховлянської міської ради - спільне планування для забезпечення відповідності стратегічних цілей загальним стратегіям розвитку громади, аналіз фінансових можливостей та врахування їх у стратегічному плануванні;

- відділ земельних ресурсів - координація використання земельних ресурсів при впровадженні стратегії земельного розвитку, яка прийнята до загальних стратегій розвитку громади;

- відділ освіти - менеджер співпрацює з відділом освіти для включення освітніх ініціатив у стратегічний план розвитку;

- відділ промоції, зв'язків з громадськістю та молодіжної політики -

координація маркетингових заходів, просування та комунікація для підтримки стратегічних цілей громади;

- юридичний відділ - правова підтримка для визначення юридичних аспектів реалізації стратегічних ініціатив.

Вище зазначена взаємодія менеджера зі стратегічного управління з різними відділи громади спрятиме досягненню спільних стратегічних цілей, використовуючи свої ресурси та компетенції для підтримки загального розвитку.

Для ефективної роботи менеджера зі стратегічного управління потрібна комп'ютерна техніка яка є основними інструментами для виконання завдань. Також необхідно принтер та ліцензійне програмне забезпечення, таке як MS Office, щоб забезпечити легальність та безпеку даних.

Загалом, інвестування в технічні та програмні ресурси допоможе забезпечити високий рівень продуктивності та зручності у роботі менеджера.

Розрахунок вартості обладнання та програмного забезпечення:

Один комп'ютер - 14000 грн.

Один принтер - 4100 грн.

Програмне забезпечення MS Office - 1100 грн.

Отже, загальна вартість закупівлі комп'ютерної техніки, а також програмного забезпечення становить 19200 грн.

На нашу думку, експлуатаційні витрати, пов'язані із впровадженням додаткової посади менеджера зі стратегічного управління будуть наступними:

Вода – 100грн. в місяць;

Електроенергія - 220грн. в місяць;

Канцелярські товари - 650грн. в місяць.

Експлуатаційні витрати в місяць складуть 970 грн.

Прогнозована заробітна плата менеджера зі стратегічного управління становитиме 9000 гривень в місяць.

Таблиця 3.2 – Прогнозовані витрати на впровадження посади менеджера зі стратегічного управління Тербовлянської територіальної громади

Назва витрат	Сума, грн.
Витрати на придбання комп'ютерної техніки та програмного забезпечення	19200,0
Експлуатаційні витрати	11640,0
Витрати на оплату праці	108000,0
Нарахування на зарплату менеджера зі стратегічного управління	23760,0
Всього	162600,0

Отже, загальні прогнозовані витрати на впровадження запропонованої посади, менеджера зі стратегічного управління територіальної громади, в перший рік становитимуть 162,6 тис.грн., що становить 0,3% від витрат на утримання органів влади громади.

Процес введення посади менеджера зі стратегічного управління в структуру Тереховлянської територіальної громади має включати декілька етапів та вимагає дотримання певних процедур:

- обґрунтування;
- підготовка проекту рішення;
- розгляд та прийняття рішення;
- реалізація рішення.

Обґрунтування необхідності нової посади менеджера зі стратегічного управління громади обумовлена наступними факторами:

- необхідності аналізу поточного стану громади для виявлення слабких місць у стратегічному плануванні та управлінні, а також виявлення неефективного використання ресурсів;

- обґрунтування конкретних компетенції та навичок необхідних для успішного стратегічного управління через аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, координувати дії між відділами та розуміння потреб громади;

- ефективність використання фінансових, людських та інших ресурсів завдяки прийняттю оптимально виваженого плану стратегічного розвитку;

- необхідності координації та впровадженні стратегії через сприяння координації різних ініціатив та програм у громаді.

Після обґрунтування необхідності нової посади необхідно скласти проект рішення про її введення. У цьому документі здійснюється обґрунтування, пояснення функцій нової посади, умови її призначення та утримання. Проект рішення розглядається на сесії територіальної громади. Якщо проект рішення прийнято, починається процес реалізації цього рішення. Це включає підготовку документів для призначення на посаду, проведення конкурсного відбору кандидатів та інші адміністративні дії, необхідні для запровадження нової посади.

Загальновідомо, що ефективне стратегічне управління допомагає зміцнити позиції громади, залучити інвестиції, розвивати інфраструктуру та економіку, що відобразиться на загальному розвитку території.

На нашу думку, введення нової посади може полегшити процес прийняття стратегічних рішень у громаді, забезпечивши аналіз, консультації та рекомендації, базуючись на глибокому розумінні потреб та можливостей громади.

## **РОЗДІЛ 4**

### **ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ**

#### **4.1. Державна політика з питань охорони праці в Україні**

Законодавство України щодо охорони праці встановлює єдині вимоги до роботодавців усіх рівнів щодо створення безпечних умов праці. Але, як показує досвід, на практиці ці вимоги здебільшого не виконуються, особливо на підприємствах малого та середнього бізнесу. Тиск, обумовлений конкуренцією, примушує багатьох роботодавців економити кошти на охороні праці і розглядати профілактику травматизму і охорону здоров'я працівників як додатковий бар'єр на шляху зниження собівартості продукції та збільшення прибутку [5].

Відсутність економічної зацікавленості суб'єктів господарювання щодо створення безпечних і нешкідливих умов праці уповільнює реалізацію заходів щодо створення безпечних умов праці. Особливістю сьогодення є те, що на більшості підприємств та установ нові роботодавці вміло розпоряджаються фінансами, але не завжди з належною увагою ставляться до проблем, пов'язаних з безпекою трудової діяльності. Організація праці, при якій ігноруються умови безпеки та гігієни праці, підриває економічну ефективність підприємства, установи, організації, їх конкурентоспроможність і не може бути основою для стратегії сталого розвитку [5; 7].

Управління охороною праці в умовах ринкової економіки має вирішувати соціальні та економічні завдання як на державному рівні, так і в межах окремого об'єкта господарювання. Соціальне значення охорони праці полягає в сприянні зростанню ефективності суспільного виробництва шляхом безперервного вдосконалення і поліпшення умов праці, підвищення її безпеки, зниження виробничого травматизму і захворюваності [6].

У зв'язку з цим соціальне значення охорони праці виявляється у трьох основних показниках: зростанні продуктивності праці в результаті збільшення фонду робочого часу за рахунок скорочення внутрішньозмінних простоїв; скорочення цілоденних втрат робочого часу; збереження трудових ресурсів і підвищення професійної активності працівників завдяки поліпшення їх стану здоров'я; підвищення професійного рівня; збільшення валового національного продукту за рахунок поліпшення зазначених вище показників і їх компонентів.

Охорона праці відіграє важливу роль як соціальний чинник, оскільки якими б вагомими не були виробничі результати, вони не можуть компенсувати людині втраченого здоров'я, а тим більше життя. Те і інше дається тільки один раз. Необхідно пам'ятати, що через нещасні випадки та аварії гинуть на виробництві не просто робітники і службовці, на підготовку яких держава витратила значні засоби, а передусім люди – годувальники сімей, батьки і матері дітей. Окрім соціального, охорона праці має, безперечно, важливе економічне значення – це і висока продуктивність праці, зниження витрат на оплату лікарняних, компенсацій за важкі і шкідливі умови праці і тому подібне.

Для покращення умов та охорони праці в Україні Держгірпромнагляду разом з іншими центральними органами виконавчої влади потрібно: – вжити заходи з підвищення ефективності наглядової функції, що буде сприяти зменшенню кількості порушень вимог нормативних актів з безпеки та гігієни праці; – забезпечити подання законопроекту про застосування штрафних санкцій за порушення законодавства про охорону праці, що підвищить відповідальність роботодавців за виконання вимог законодавства про охорону праці; – збільшити рівень заробітної плати інспекторському складу Держгірпромнагляду, що підвищить їх зацікавленість у досягненні кінцевих результатів – зменшення рівнів травматизму на виробництві, поліпшення умов та безпеки праці.

Отже, питання охорони праці складне і досить відповідальне. Адже за ним життя і здоров'я людей, які своєю працею створюють для держави та нації матеріальні блага. Як показує світовий досвід, безпека праці є основною гарантією стабільності, якості та ефективності будь-якого виробництва. До того ж відсутність



нешасних випадків позначається на професійній активності працюючих, на моральному кліматі в колективі, а отже і на ефективності та продуктивності праці, скорочує витрати на пільги та компенсації за роботу в шкідливих і небезпечних для здоров'я умовах.

Основними причинами невисокого рівня організації охорони праці в Україні є: низький рівень кваліфікації, виробничої культури та технологічної дисципліни; спрацьованість засобів виробництва; відсутність ефективного галузевого та регіонального управління охороною праці; відсутність достатніх інвестицій у виробництво та охорону праці; неналежне фінансування роботодавцями заходів з охорони праці; відсутність підготовки фахівців з охорони праці, низький рівень підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів з питань охорони праці; хронічне недофінансування національних, галузевих, регіональних програм поліпшення безпеки, гігієни праці та виробничого середовища; відсутність на підприємстві чіткої організації охорони праці; відсутність розробленої державної політики в галузі охорони праці і стимулюючої системи щодо безпечної праці; недостатнє забезпечення нормативно-правовими актами з охорони праці; неадекватне мислення і ставлення до питань безпеки учасників трудового і виробничо-технологічних процесів по вертикалі управління і виконання.

Таким чином, в умовах сьогодення система управління охороною праці має базуватися не тільки на заходах з боку держави, але й на зацікавленості суб'єктів трудових правовідносин у збереженні належного фізичного стану працівника, що нерозривно пов'язано з економічним і соціальним благополуччям роботодавця.

#### **4.2. Розроблення та реалізація Програми розвитку та удосконалення цивільної безпеки територіальної громади.**

Основним принципом Програми є дотримання загальнодержавних інтересів, що досягаються шляхом формування системи взаємоузгоджених заходів органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування на загальнодержавному, регіональному і місцевому рівнях, спрямованих на розв'язання проблеми ліквідації

наслідків надзвичайних ситуацій і пожеж, їх попередження, охорону життя і здоров'я людей.

Розробці цієї Програми передував аналіз таких напрямів: розвитку цивільного захисту, запобігання і реагування на надзвичайні ситуації, аварійно-рятувального обслуговування, який здійснювався через вивчення стану справ у громаді та виявлення проблем.

На основі проведеного аналізу висвітлено проблемні питання та недоліки, які можуть бути вирішені за участі органів місцевого самоврядування громади, підприємств, установ та організацій усіх форм власності, виходячи із наявних матеріально-технічних, трудових ресурсів та фінансових можливостей.

Програма – це узгоджений за ресурсами, виконавцями і термінами реалізації комплекс заходів, виконання яких передбачається з таким ступенем деталізації, який вважається доцільним з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку і спрямованих на створення правових, фінансових, економічних, організаційно-господарських та інших умов розвитку системи цивільного захисту, забезпечення пожежної безпеки, запобігання і реагування на надзвичайні ситуації та створення на території громади страхового фонду документації.

Актуальність проблеми забезпечення техногенної та природної безпеки населення і територій зумовлена тенденцією зростання кількості пожеж, які наносять шкоду населенню і територіям, збитки господарському комплексу.

Проблемним питанням залишається несправність наявних гучномовців по території громади та відсутність систем оповіщення інформування населення про надзвичайні ситуації.

Особливої важливості набуває наявність засобів колективного захисту населення. Наявний фонд захисних споруд громади складається з 4 протирадіаційних укриттів. Всі споруди потребують капітального ремонту і доукомплектування спец обладнанням.

Враховуючи, що кожна із вищерозглянутих проблем вимагає необхідного рівня координації дій та концентрації ресурсів громади, вирішення завдань щодо зниження ризиків виникнення надзвичайних ситуацій і подій може бути досягнуто

завдяки ресурсному забезпеченню.

Метою Програми є послідовне зниження ризику виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, підвищення рівня безпеки населення і захищеності територій від наслідків таких ситуацій, вдосконалення та розвитку системи централізованого оповіщення і зв'язку, приведення існуючого фонду захисних споруд у відповідну готовність.

Програма передбачає виконання першочергових заходів щодо захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій за такими напрямками:

- 1) запобігання виникненню та ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій на об'єктах і територіях, що характеризуються незадовільним техногенним та екологічним станом;
- 2) підвищення ефективності оперативного та комплексного реагування на надзвичайні ситуації;
- 3) приведення фонду захисних споруд в готовність до використання за призначенням, придбання та ремонт спецобладнання (герметичні двері, фільтро-вентиляційне обладнання) здійснюється за рахунок субвенції з державного бюджету, місцевого бюджету та інші джерела не заборонені законодавством;
- 4) удосконалити складові елементи територіальної системи централізованого оповіщення цивільного захисту у громаді, що суттєво вплине на своєчасність оповіщення та доведення необхідних сигналів і повідомлень до керівного складу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Теребовлянська міська об'єднана територіальна громада розташована в Тернопільському районі Тернопільської області.

За останні шість років чисельність населення Теребовлянської територіальної громади зменшилась на 673 особи або на 2,1% проте він є меншими за аналогічний показник по Тернопільській області, який за цей період зменшився 2,9%.

Загальні доходи громади, які надійшли з різних джерел, таких як податки, дотації та інші доходи протягом 2018 по 2020 роки залишались на одному рівні. Проте цей показник зріс у 2021 та 2022 роках, це свідчить про певне зростання економіки.

Громада має позитивні тенденції щодо збільшення своїх надходжень з року в рік, проте необхідно розвивати інші фактори, які можуть вплинути на зміни в окремих видах надходжень.

Для ефективного розвитку громади необхідно мати належне інформаційне та аналітичне забезпечення. Інформація про стан економіки, соціальної сфери, інфраструктури, демографічну ситуацію та інші аспекти є ключовими для визначення пріоритетів та розробки стратегії розвитку громади.

Комплексне інформаційно-аналітичне забезпечення означає використання різноманітних джерел та методів збору та обробки інформації. Це в перше чергу дослідження та статистичні дані, соціологічні опитування, аналіз звітності, моніторинг ринків та інше.

На нашу думку, план реалізації стратегії повинен передбачити перелік та строки розробки операційних програм. Крім того, необхідно застосувати порядок та процедури моніторингу реалізації стратегії, щоб забезпечити відстеження її

виконання. Це повинно включати:

- створення системи показників реалізації стратегії;
- визначення процесу та процедури моніторингу;
- визначення суб'єктів моніторингу та їх повноважень;
- використання результатів моніторингу;
- реагування на виявлені випадки відхилення від стратегічного плану.

Таким чином, успішна реалізація стратегії потребує комплексного підходу та залучення різноманітних ресурсів та інструментів. Це дозволить громаді досягти своєї мети та забезпечити її реалізацію.

Нами запропонована також схема дій реалізації стратегічного плану громади, яка включає певні етапи дій. Запропоновану схему слід додатково уточнити на рівнях стратегічного та оперативного управління для сприятливого на успішного досягнення стратегічних цілей громади.

Щоб успішно реалізувати стратегію, пропонуємо також модель її реалізації з трьох головних частин.

Перша частина полягає в тому що програми та проекти мають бути розроблені на основі принципу доцільності та фінансових можливостей громади і відповідати зонам компетенцій та відповідальності за їх реалізацію.

Друга частина полягає у підтримці комунікаційних процесів на рівні територіальної громади та з усіма зацікавленими партнерами. Координація інформації, щодо реалізує стратегії, розробляє уповноважена особа спільно з економічним блоком громади.

Третя частина здійснюється у постійному моніторингу та адаптації стратегії, що змінюється. Моніторинг включає збір даних про ефективність і якість реалізації стратегії в порівнянні з очікуваними результатами. Ці дані мають бути включені до щорічного звіту про реалізацію стратегії. Звіт повинен бути підготовлений як базовий плановий документ для визначення програми і бюджету на наступний рік.

Також для ефективного впровадження стратегії розвитку Терехівлянської ТГ пропонуємо впровадити посаду менеджера зі стратегічного управління. Його основним завданням буде реалізація стратегічних цілей громади. Даний менеджер

буде здійснювати аналіз сучасного стану громади, виявляти ключові напрямки розвитку та розробляти конкретні заходи для досягнення стратегічних цілей. Він сприятиме взаємодії між різними секторами та ініціативами в межах громади, сприяючи її інтеграції та сталій розвиток.

Отже, запропоновані рекомендації сприятимуть удосконаленню інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації стратегії розвитку Тереховлянської територіальної громади

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Стаття 140 Конституції України.
2. О. Бориславська. Місьцеве самоврядування як форма децентралізації та гарантія демократичного політичного режиму// Вісник Львівського університету. Серія юридична . — 2011. Випуск 52
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Верховна Рада України; Закон від 21.05.1997 № 280/97-ВР.
4. Сментина Н.В. Фіалковська А.А. Стратегічне планування місцевого розвитку. Навчальний посібник. Київ, 2019. 243 с.
5. Аналітичні матеріали Тернопільської обласної державної адміністрації.
6. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 50–51. Ст. 572.
7. Гладій М.В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України: питання теорії, методології і практики. Львів, 1998. 294 с.
8. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_036).
9. Звіт про виконання загального фонду місцевих бюджетів Тернопільської області за 2022 рік. Тернопіль: департамент фінансів ОДА, 2023.
10. Луніна І. О. Бюджетна децентралізація: цілі та напрями реформ. *Економіка України*. 2014. № 11. С. 61–75.
11. Мельниченко В. І. Децентралізація та деконцентрація публічної влади на пострадянському просторі: детермінованість, значення, межі. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*. 2014. № 1–2. С. 282–288.
12. Методика формування спроможних територіальних громад. [Електронний ресурс] —  
Режим доступу: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=248117469&cat\\_id=](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248117469&cat_id=)

24 6711250

13. Методичні рекомендації до тематичного модуля “Розвиток соціальної інфраструктури сільських територій”. К.: Вид-вол НАДУ, 2018. 52 с.
14. Монастирський Г. Л., Савчук Д. М. Імплементція економічного інструментарію муніципального менеджменту в процес забезпечення розвитку громад. *Соціально-економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи* : монографія. Івано-Франківськ : Вид. МПП «ТАЛЯ», 2017. С. 351 – 37.
15. Монастирський Г. Л., Савчук Д. М. Модернізаційний підхід до управління економічним розвитком громад. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2018. № 15. С. 38–46.
16. Муніципальний менеджмент: навч. посібник / за заг. і наук. ред. Ю.П. Шарова. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. 404 с.
17. Муніципальний менеджмент: навч. посібник / Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л. Дудкіна О.П.; за ред. д.е.н., проф. А.Ф.Мельник. Київ: Знання, 2006. 420 с.
18. Нема О., Козак І. Планування регіонального розвитку в контексті децентралізації. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2 (51). Ч. 2. С. 222-228.
19. Офіційний сайт Асоціації міст України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.auc.org.ua>
20. Перспективні пропозиції ділянок та родовищ корисних копалин Тернопільської області. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.oda.te.gov.ua/main/ua/publication/content/19460.htm>
21. Письменний В. В. Стимулюючий характер оподаткування у контексті вітчизняного та зарубіжного досвіду. *Світ фінансів*. 2010. № 3. С. 137–142.
22. Планування місцевого сталого розвитку: Посібник з формулювання



стратегії місцевого сталого розвитку. К.: ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку, 2005. 67 с.

23. Планування соціально-економічного розвитку територій: навч. посіб. / За ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К.: НАДУ, 2011. 198 с.
24. Податковий кодекс України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http:// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

25. Практичний посібник з питань формування спроможних територіальних громад. [Електронний ресурс] Режим доступу:[http://zhydachivrda.org.ua/file/image/051/posibnik\\_gromadi\\_1.pdf](http://zhydachivrda.org.ua/file/image/051/posibnik_gromadi_1.pdf)
26. Природа Тернопільської області / ред. К. І. Геренчук. Львів : Вища шк., 1979. – 167 с.
27. Сало Т. В. Децентралізація фінансової системи: стан та оцінка рівня в Україні. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 35. С. 324–330.
28. Сивий М.Я. Мінерально-ресурсний потенціал Тернопільської області: сучасний стан і перспективи / Сивий М.Я., Кітура В.М. Тернопіль, 1999. — 274 с.
29. Соціально-економічна географія України / за ред. О.І.Шаблія. Львів: Світ, 1994. — 608 с.
30. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2022 рік. Тернопіль: Обласне управління статистики, 2023. 448 с.
31. Офіційний сайт Теребовлянської територіальної громади <https://terebotg.in.ua/>

# ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

