

**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)

---

На тему: Розробка стратегії розвитку сільської громади, на прикладі  
Поторицької сільської ради (Львівська область, Сокальський район,  
с. Поториця, вул. Зелена, 112)

---

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу, групи БАМ-61  
спеціальності \_\_\_\_\_

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

\_\_\_\_\_ Пелипишин С. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ Галушак М. П.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

Тернопіль  
2020

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

Факультет

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кирич Н.Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

20\_\_ 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

Пелипишин Степан Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розробка стратегії розвитку сільської громади, на прикладі Поторицької сільської ради (Львівська область, Сокальський район, с. Поториця, вул. Зелена, 112)

Керівник роботи Мосій Ольга Бориславівна, к. е. н., доцент

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

Затверджені наказом ректора від « 01 » липня 2020 року № 4/7-477

2. Термін подання студентом завершеної роботи 12 грудня

3. Вихідні дані до роботи Законодавство та нормативно-правові акти України

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

Вступ. Розділ I Дослідження теоретичних засад стратегії розвитку, її види та способи застосування

Розділ II Дослідження та аналіз сучасного стану Поторицької громади

Розділ III Удосконалення формування стратегії розвитку Поторицької громади

Розділ IV Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях.

Висновки та пропозиції. Бібліографія. Додатки.

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ IV Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	В.С. Стручок		
	Р.П. Шерстюк		

7. Дата видачі завдання 3 червня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ.	15.08.2020 р.	
	Розділ I Дослідження теоретичних засад стратегії розвитку, її види та способи застосування	31.08.2020 р.	
	Розділ II Дослідження та аналіз сучасного стану Поторицької громади	30.09.2020 р.	
	Розділ III Удосконалення формування стратегії розвитку Поторицької громади	31.10.2020 р.	
	Розділ IV Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	10.11.2020 р.	
	Висновки та пропозиції	15.11.2020 р.	
	Бібліографія	15.11.2020 р.	
	Додатки	15.11.2020 р.	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Пелипишин С.В.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Мосій О.Б.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Тема: «Розробка стратегії розвитку сільської громади, на прикладі Поторицької сільської ради»**

**Об'єктом дослідження** є процес публічного управління розвитком Поторицької сільської ради.

**Метою роботи** є розробка підходів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку сільської громади, на прикладі Поторицької сільської ради.

**Предмет дослідження** – процеси створення та вдосконалення розробки стратегії розвитку громади.

**Наукова новизна дипломної магістерської роботи** полягає у дослідженні теоретико-методичних засад, розробленні практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування сільської ради на основі стратегії її розвитку.

**Практичне значення результатів роботи** полягає у розробленні проектних пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності Поторицької сільської ради у напрямку розробки стратегії, створення молочного кооперативу, побудови автозаправного комплексу та розробки брендування громади.

**Методи дослідження** – економіко-статистичні, математичні, експертні, ознайомлення, вивчення, виявлення проблем розробки стратегії.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, громада, публічна установа, брендування.

## ANNOTATION

**Topic: «Development of a strategy for the development of the rural community, on the example of Potorytsia village council»**

**The object of research** is the process of public development management of Potorytsia village council.

**The purpose of the work** is to develop approaches and practical recommendations for the improvement of rural community development strategy, on the example of Potorytsia village council.

**The subject of research** is the processes of creating and improving the development of community development strategy.

**The scientific novelty** of the master's thesis is the study of theoretical and methodological principles, the development of practical recommendations aimed at improving the efficiency of the village council on the basis of its development strategy.

**The practical significance of the results** of the work is to develop project proposals to increase the efficiency of the Potorytsia village council in the direction of strategy development, creation of a dairy cooperative, construction of a gas station complex and development of community branding.

**Research methods** - economic-statistical, mathematical, expert, acquaintance and study, identification of problems of strategy development.

**Key words:** development strategy, community, public institution, branding.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ, ЇЇ ВИДИ ТА СПОСОБИ ЗАСТОСУВАННЯ.....	6
1.1. Визначення поняття «стратегія», її різновиди та процес розробки.....	6
1.2. Стратегічне планування територіальної громади.....	14
1.3. Аналіз впливу сучасних факторів на розробку стратегії громади, а також її узгодження зі стратегією розвитку держави.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПОТОРИЦЬКОЇ ГРОМАДИ.....	22
2.1 Загальна характеристика Поторицької громади.....	22
2.2 Організаційно-економічна характеристика Поторицької сільської ради.....	29
2.3 SWOT-аналіз розвитку Поторицької громади .....	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПОТОРИЦЬКОЇ ГРОМАДИ.....	44
3.1 Будівництво АЗК як джерело підвищення фінансової незалежності Поторицької сільської ради.....	44
3.2 Розробка бренду громади, як один з проєктів у межах стратегії розвитку Поторицької громади.....	65
3.3 Створення молочного кооперативу, як інструмент створення робочих місць..	71
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	74
4.1. Опис стану та організації процесу охорони праці у Поторицькій раді.....	74
4.2 Розроблення заходів цивільного захисту населення і територій в межах стратегії розвитку сільської громади.....	76
ВИСНОВКИ .....	79
БІБЛІОГРАФІЯ.....	81
ДОДАТКИ.....	85

## ВСТУП

**Актуальність теми** зумовлена тим, що найважливішим аспектом розвитку місцевої громади є чіткий розрахунок майбутньої ситуації та відповідне управління. Розробка стратегії активно залучає громадян до вирішення місцевих проблем і, одночасно, визначає пріоритетні напрями соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. Активне залучення максимальної кількості громадян дає можливість створити «живу» стратегію з дієвим механізмом розвитку громади. Безперервність та постійність процесу стратегічного планування забезпечується регулярним переглядом стратегій та внесенням відповідних коректив. Такий документ сприятиме створенню об'єднаної громади, у якій хочеться жити та працювати.

Отже, вищенаведене розкриває актуальність обраної теми магістерської роботи, яка має назву «Розробка стратегії розвитку місцевої громади на прикладі Поторицької сільської ради».

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

**Завданнями, є:**

- дослідити теоретичні засади формування стратегії розвитку місцевої громади;
- проаналізувати діяльність Поторицької сільської ради;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності Поторицької сільської ради;
- обґрунтувати доцільність впровадження принципів стратегічного управління, створення молочного кооперативу, будівництва автозаправного комплексу та розробки брендування громади як елементів стратегії розвитку Поторицької сільської ради.

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

**Об'єктом дослідження** є процес публічного управління розвитком Поторицької сільської ради.

**Наукова новизна дипломної магістерської роботи** полягає у дослідженні теоретико-методичних засад, розробленні практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування сільської ради на основі стратегії її розвитку.

**Практичне значення результатів роботи** полягає у розробленні проектних пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності Поторицької сільської ради, обґрунтуванні доцільності впровадженні молочного кооперативу, будівництва АЗК та створення брендування.

**Апробація результатів.** Розроблені проектні рішення впроваджено у діяльності сільської ради, про що свідчить довідка про впровадження. Результати магістерської роботи доповідались на конференції та є опубліковані: Пелипишин С. Розробка стратегії розвитку громади як ключове завдання публічного адміністрування/Матеріали XI Конференції студентів та молодих учених «Становлення публічного адміністрування в Україні»// за заг. ред. О.Б. Кіреєвої. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 272.



# РОЗДІЛ 1

## ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ, ЇЇ ВИДИ ТА СПОСОБИ ЗАСТОСУВАННЯ

### 1.1 Визначення поняття “стратегія”, її різновиди та процес розробки

Стратегія є базисом сучасного стратегічного управління. Саме слово "стратегія" бере свій початок від давньогрецького “stratos”, що означає мистецтво боротьби у суспільстві або політиці та має на увазі планування дій власної візії майбутнього.

Суть такого твердження як «стратегія» з виділенням її складових частин і їх взаємодії, а також принципи формування та фактори впливу, значення стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства досліджували у своїх наукових працях такі вітчизняні та закордонні вчені, як А. Чендлер-молодший, І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, О.С. Віханський, О.Д. Гудзинський І.А. Ігнат'єва, Г.І. Кіндрацька, П.Г. Клівець, М.І. Книш, Н.В. Куденко, М.Г. Саєнко, С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько, З.Є. Шершньова, А.Ю. Юданов.

В економічній діяльності, це поняття першим застосував А. Чендлер-молодший ще у 1962 році, перейнявши його від військових і розглядав "стратегію" в аспекті стратегування цілей організації, відповідно до ресурсів, які потрібні для їх досягнення. Термін «strategizing», у науку ввів економіст-класик Олівер Вільямсон [1] як позначення всього «те, що пов'язане з процесом розробки та реалізації стратегії». Посилення глобалізації, нові виклики міжнародної конкуренції та посилення економічної кризи на початку ХХІ століття призвели до ускладнення різномісних механізмів стратегічного управління, а особлива увага, для першочергового розроблення методів стратегічного планування соціально-економічного розвитку складніших у порівнянні з корпораціями систем, таких як регіони, міста, райони тощо. Як наслідок, визначення поняття стратегування сформувалося у ширшому значенні, ніж це окреслює термін «стратегічний

менеджмент», який включає не тільки розроблення стратегічного плану й організацію його виконання, а також інші аспекти управління, які дозволяють цілеспрямовано трансформувати нові якості об'єкта управління.

В 60-ті роках у процесі системного стратегування сформувалися школа дизайну та школа планування, а пізніше у 80-ті роки більшого розвитку набула і школа позиціонування. Представники цих шкіл розглядали теоретичні засади формування стратегії. У таблиці 1.1 наведено визначення «стратегія» від різних авторів.

Таблиця 1.1 - Порівняння визначень твердження “стратегія”

Визначення поняття «стратегія»	Автор, джерело
Наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції та, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми.	М.-Е. Портер [2, с. 51]
Узагальнена модель дій, потрібних, щоб досягнути поставлені цілі через координацію та розподіл ресурсів організації.	Б. Карлоф [3, с. 148]
Постановка ключових довгострокових цілей поруч з необхідним планом дій та закріпленням необхідних для їхнього досягнення ресурсів.	А. Чандлер [4, с. 15-16]
Узагальнена модель дій, націлених досягнути організацією бажаної мети внаслідок результативного залучення ресурсів.	П.Г. Клівець [5, с. 8]
Координаційна, об'єднавча ланка між цілями та ресурсами організацій.	Н.В. Куденко [6, с. 11]

Продовження табл. 1.1

Особлива менеджерська програма рішень, спрямована на досягнення встановлених цілей, яка визначає, як організація буде функціонувати й розвиватися зараз та в майбутньому, а також які заходи та дії будуть вжиті для того, щоб організація досягла запланованого становища	З.Є. Шершньова [7, с. 235]
Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводять організацію до її цілей	О.С. Віханський [8, с. 87-88]
Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей	М. Мескон, [9, с. 324]

Очевидно, що під поняттям "стратегія" кожна зі шкіл трактувала по своєму, так школа дизайну розглядала стратегію, як кінцеву мету діяльності підприємства, на основі проектування, моделювання. Школа планування визначала стратегію як процес, при цьому наголошувала на системі планування, а школа позиціонування визначала стратегіювання як відокремлену позицію організації на ринку. Отож, стратегія може бути як кінцева мета, процес та позиція на ринку.

Пізніше Генрі Мінцберґ запропонував п'ять тлумачень поняття «стратегія» [10, с. 11-21]:

- 1) це план, тобто створена послідовність дій, вказівник, який направляє до виходу зі складної ситуації;
- 2) це швидкий маневр, який використовують, щоб обіграти конкурента;
- 3) це патерн, тобто систематична послідовність дій у певній ситуації;
- 4) це позиція відносини організації в екосистемі;
- 5) перспектива, тобто концепція поведінки заснована на досвіді чи баченні топменеджменту.

Об'єднавши їх в одне, можна сформулювати, що стратегія – послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень.

Впродовж багаторічних пошуків унікального джерела конкурентної переваги для своїх організацій дослідники й менеджери зрозуміли, що мало написати детальну та якісну стратегію, потрібно її ще вміло втілити. При цьому постійно зважати на змінну кон'юктуру ринкового середовища, дії конкурентів та суспільні тренди. А також не боятися змінювати та адаптувати до нових непередбачених раніше умов. Особливу увагу на цьому зосереджував Генрі Мінцберг, який розділив три основні моделі управління стратегією: заплановані, ситуативні та повторювані моделі які мали місце в минулому за схожих умов. До запланованих відносяться ті, які можна визначити, як ті що відбудуться за певних сценаріїв. Наприклад за розвитку сприятливих чи не сприятливих умов. Ситуативні ж своєю чергою, ті що вимагають реакції відповідно до нових умов і не відбувалися в минулому

Своєю чергою такі науковці, як В.А. Рудьєв та С.О. Гуткевич, поділили довготривале планування на два різновиди: функціональне стратегування, яке включає лідерство у скороченні витрат, акцент на диференціації та цільовому фокусуванні; стратегування розвитку, а саме росту, скорочення чи комбінування. Розвиток є результатом реалізації стратегії, а стратегія своєю чергою є інструментом забезпечення розвитку організації. Під стратегією розвитку сучасної організації слід розуміти узагальнену модель дій, що представлена у вигляді комплексу розроблених заходів та спрямовану на досягнення довгострокових цілей через зміни та перетворення у діяльності організації, з урахуванням можливостей громади та наявних ресурсів.

До стратегій розвитку належить стратегія росту, яка своєю чергою поділяється на такі стратегії: прискореного, інтегрованого та диверсифікованого росту. Наведені стратегії у закордонній та українській літературі називаються базисними або еталонними стратегіями розвитку організації. Стратегія обмеженого росту є стратегічною альтернативою, що характеризується цілями, встановленими на рівні минулих досягнень з урахуванням інфляції [11, 193].

До конкурентних стратегій Майкл Портер включає: стратегію лідерства у скороченні витрат на виробництві (низькі витрати у порівнянні з конкурентами); стратегію диференціації (наділення продуктів ідеальних якостей, цінних для клієнта та які відрізняють даний товар від товарів-конкурентів); стратегію фокусування (спеціалізація на потребах одного сегмента або конкретної групи покупців) [12, с. 75].

Науковці сучасності Кім В. Чан і Моборн Рене [13, с. 10] переконують, що зараз конкуренція не є центрі стратегічного мислення. Вони започаткували концепцію «блакитного океану» [13, с. 7], яка полягає у відмові від жорсткої конкуренції та пошуку вільних ніш, так званих «блакитних океанів». Блакитними океанами називають всі індустрії, які зараз ще не існують, але можуть бути відкриті. Тобто раніше не відомий ринковий простір. Логіка стратегії блакитного океану відрізняється від традиційних моделей, що зосереджують свою увагу на боротьбі на наявному ринку. Основою концепції блакитного океану є те, що попит створюється, а не відвойовується у конкурентів. Оскільки завдяки такому підходу з'являються найбільші можливості для швидкого та прибуткового зростання. Як показує досвід в переважній більшості випадків, «блакитний океан» створюється у межах «червоного океану», коли організація відкриває нові можливості діяльності чинної галузі.

Процес розробки стратегії відрізняється від планування, бо тут йдеться про дещо більше за вибір із простого набору рецептів під назвою «планування», із яким його (цей процес) зазвичай асоціюють. Стратегії – це і плани на майбутнє, і моделі з минулого. Також тут важливо розуміти, що успішні моделі, які застосовувались в минулому, не завжди будуть ефективні в сьогоденні зважаючи на нові змінні в поведінці динамічного розвитку середовища. Тому процес стратегічного управління варто розглядати комплексно за двома напрямками: як процесний дизайн і його тактична ефективність. Тобто дизайн це намір, творчий задум механізму побудови стратегії, порядок та якість поставлених цілей і завдань. Оскільки документ із назвою «стратегія» вимагає постійної актуалізації: бо на момент прийняття була одна ситуація, а за певний період часу ситуація змінилася і

є потреба його редакції, причому частота ефективного стратегічного циклу залежить від швидкості зміни зовнішнього середовища організації. До тактичної ефективності відносимо ефективність реалізації стратегії згідно з поставленими цілями та завданнями.

Таблиця 1.2 - Різновиди організаційних стратегій

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Різнovid стратегії</b>
Відповідно до управлінської ієрархії	Корпоративна
	Операційна
	Ділова
	Функціональна
Відповідно до рівня глобалізації	Вузької спеціалізації
	Диверсифікації
Відповідно до функціонала	Маркетингова
	Виробнича
	Фінансова
	Організаційна
	Соціальна
Відповідно до конкурентної позиції	Лідерська
	Претендентська
	Послідовника
	Новачка
Відповідно до способу досягнення конкурентних переваг	Скорочення втрат
	Диференціювання
	Концентрації
Відповідно до напрямів розвитку	Інтенсивного розвитку
	Інтеграційного розвитку
	Диверсифікованого розвитку

На практиці, звичайно, усе стратегічне планування складається з двох невіддільних частин: одна – планована, а друга – випадкова, емерджентна.

Оскільки планова діяльність в основному зосереджена на бюрократичних процесах, то вона не дозволяє навчатися і вдосконалюватися на помилках, а також ускладнює ситуативний контроль. Доведений до стерильності, жоден із цих підходів не має особливого сенсу. Навчання повинно поєднуватися з контролем. Тому дослідницька група в МакГіллському університеті використовує слово стратегія як для емерджентної (випадкової), так і для планованої, умисної поведінки.

Отже, керувати стратегією означає відточувати думки й дії, контроль і навчання, стабільність і зміни. Здавалося б завдання стратегії це внести такі зміни в організацію, які б забезпечили якомога тривалішу стабільність. Натомість цей новий підхід стратегування не розділяє стратегію, як щось окреме, (наприклад, набір цілей і завдань), а передбачає перехід до сталого стратегічного мислення, яке включає постійний аналіз ринку, пошук нових ідей, їх відбір та максимально швидке втілення. Своєю чергою такий підхід вимагає значно більше ресурсів, які необхідні для системного забезпечення усіх процесів.

В ідеальному вигляді стратегію складають дві обов'язкові частини. Перша, концептуальна, містить місію, цінності та бачення майбутнього. Друга, прикладна, – цілі, плани, ризики. При цьому, на мою думку, визначальну роль на формування стратегії якраз мають місія, цінності та бачення майбутнього, оскільки вони є основою для того, які цілі та завдання організація поставить для себе пріоритетними. Але найбільшою перевагою концептуальної частини є те, що вона є запорукою життєстійкості організації в теперішньому світі VUCA. Ця абревіатура була введена в ужиток американськими військовими як позначення спектру явищ, які характеризують сучасне ринкове середовище: Volatility – Нестабільність, яка потребує швидкої реакції та кооперації різних інституцій; Uncertainty – Невизначеність, яка не дає спрогнозувати майбутнє, тим самим обмежуючи та знецінюючи розробку стратегій; Complexity – Складність, яка дає нетипові виклики з багатьма взаємозалежними змінними. Ambiguity – Неоднозначність, оскільки у теперішньому світі можна знайти різнобічне трактування об'єктивних обставин, які, які обумовлюють некоректну інтерпретацію ситуацій.

Раніше, коли зміни наступали поступово, управлінці мали час для підготовки та кращого вивчення всіх факторів впливу і відповідно на розробку ефективних рішень заснованих на минулому досвіді або сталій моделі дій. Тепер же характер і швидкість змін стали постійною характеристикою, яка вимагає гнучкості управління та швидкого прийняття рішень. Зважаючи на те, що умови абсолютно нові, менеджер не може спиратися на минулий досвід чи сталі моделі поведінки. То як діяти за таких умов? На мою думку, тут найкращим рішенням є опертя на високорівневі концептуальні засади організації, тобто місію та цінності. За результатами дослідження PwC проведеному у 2017 році 79% керівників бізнесу вважають, що велика мета організації є визначальною для успіху [14]. Це зумовлено тим, що організація – це не проста сума індивідів, а команда, яка синергійно працює і вбачає у місії сенс та мету їхньої роботи. Адже саме місія дає розуміння чому і для кого існує та чи інша структура. Своєю чергою, цінності забезпечують зрозумілі правила взаємодії, тим самим доповнюючи корпоративну культуру організації. Також цінності виступають безкомпромісними істинами та керівними принципами, які формулюють те, у що вірять співробітники та керівництво, і є ключовим фактором, який впливає на прийняття рішень та поведінки зі стейкхолдерами. Найкращим підходом до утвердження цінностей є формулювання їх у формі дієслів, завдання яких спонукати до дії. Підсумовуючи, місія - це основна причина існування організації та ефект, який вона має намір мати на навколишній світ. Що організація робить для інших, якого підходу дотримується, коли прагне досягти цілей, які вона ставить перед собою, та своїми співробітниками. Місію можна порівняти з маршрутом, яким організація буде слідувати, щоб досягти свого бачення. Бачення або ж візія визначає основний напрямок руху організації в майбутнє, вектор руху до постійного покращення. Дуже спрощуючи, то це умовна картина того, куди ми хочемо потрапити. Найкраще коли бачення відповідає таким параметрам як стислість, тобто лаконічність формулювання, чітка орієнтація на майбутнє, забезпечення стабільності, розв'язання значної проблеми або виклику, і що, на мою думку, найважливіше – це здатність надихати. В першу чергу, це позитивно впливає на



мотивацію працівників, тим самим покращуючи продуктивність праці та ефективність залучених ресурсів на виконання певного завдання. Окрім цього велика місія здатна позитивно впливати на рішення клієнтів, які внутрішньо також мають бажання бути частинкою чогось великого, того що змінює світ на краще.

Підсумовуючи, можна визначити термін "стратегія", як планування довготермінових заходів, які націлені на досягнення стратегічних цілей та бажаного стану організації, що діє в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та формується під впливом середовища функціонування.

Саме розробка стратегії вирішує основне управлінське завдання, показуючи, яким чином досягти бажаних майбутніх результатів в залежності від чинних позицій та умов керованого об'єкта, через усвідомлення, пізнання, обговорення, аналіз впливу зовнішніх факторів та життєвого циклу організації. Обов'язковим елементом є процес аналізу тенденцій розвитку ключових факторів, які матимуть вплив на розвиток конкретної галузі або майбутнього в цілому. Це приведе організацію до конструктивних творчих рішень за умови, що в цьому процесі тісно співпрацюватимуть усі члени організації за відкритої й гнучкої структури організування та комунікації.

## **1.2 Стратегічне планування територіальної громади**

Територіальною громадою є група мешканців, які є об'єднаними місцем проживання певного села чи міста, яке є самостійною адміністративно-територіальною одиницею, або добровільне об'єднання мешканців кількох сіл, що мають спільний адміністративний центр [15]. Має на меті ефективнішу взаємодію членів громади в процесі їх життєдіяльності.

Натомість дослідник місцевого самоврядування Лисенко І. М. пропонує вважати територіальну громаду як спільноту людей, які об'єднані сталими взаємозв'язками, мешканців певної території, що здійснюють самоврядування через місцеві референдуми, загальні збори, органи місцевої представницької влади, та інші об'єднання громадян з метою реалізації власних інтересів [16, с. 362].

У сучасному розумінні стратегія розвитку громади повинна:

- мати чіткі цілі, виконання яких є стратегічно важливе;
- підтримувати громадську ініціативу;
- зосереджувати основні дії у потрібний час в потрібному місці;
- визначати скоординоване керівництво;
- визначити правильний порядок дій.

Принципи результативної стратегії:

1. Обґрунтованість (кожен пункт повинен ґрунтуватися на фактах).
2. Прозорість (кінцева мета і тактичні завдання мають чіткий вигляд).
3. Підконтрольність (чіткі критерії оцінки досягнутого результату).
4. Логічність (рішення засновані на вивченні ситуації та обґрунтовані).
5. Альтернативність (план Б, на випадок зміни ключових важелів впливу).
6. Адаптивність (реакція на зміни зовнішнього середовища).
7. Гармонійність (урахування інтересів усіх стейкхолдерів).
8. Ефективність (досягнення бажаного результату).

Процес створення стратегії розвитку громади передбачає п'ять етапів: 1) організаційно-інформаційний 2) дослідницько-аналітичний; 3) проєктний; 4) планово-прогностичний; 5) інституційний.

Етап організації та інформування містить такі заходи:

- 1) планування ключових напрямків стратегії, а також підбір кваліфікованих спеціалістів, які працюватимуть над її розробкою;
- 2) моніторинг даних, їх обробка та оцінка;
- 3) вивчення думки жителів;

Етап досліджень та аналітики містить такі заходи:

- 1) систематизація настроїв населення;
- 2) узагальнення статистики та створення профілю громади;
- 3) оцінка діяльності та ініціатив, які були втілені громадою за останні 3-5 р.;
- 4) SWOT-аналіз соціально-економічного розвитку громади для знаходження сильних і слабких сторін, визначення загроз і можливостей.

Етап проектування, має на меті показати доцільність стратегічних і тактичних рішень та містить такі заходи:

- 1) створення візії майбутнього;
- 2) визначення ключових напрямків розвитку громади, включно з тактичними завданнями та механізмами;
- 3) розробка проекту стратегії розвитку;
- 4) започаткування проектів згідно з пріоритетними напрямками стратегії;
- 5) фінансове обґрунтування заходів спрямованих на розвиток громади.

Етап планування та прогнозування включає створення сценарію стратегування та містить такі заходи: 1) підтвердження розподілу джерел фінансової підтримки втілення плану покращення громади; 2) представлення плану громаді через громадські слухання; 3) розробка чіткої шкали критеріїв відстеження та оцінки результату; 4) створення прогнозу росту на час втілення стратегії.

Інституційний етап містить такі заходи: 1) формування пакету документів стратегування; 2) побудова сценарію подій із втілення стратегії; 3) затвердження побудованої стратегії та її виконання; 4) представлення готової стратегії громаді.

Стратегія регіонального розвитку є проміжним документом, що постійно потребує коректування і розглядається як механізм координації зусиль усіх рівнів виконавчої влади, державних і приватних господарчих суб'єктів, громадських організацій тощо. «Коригування та закріплення змін охоплюють збір інформації про впроваджені зміни, виявлення проблемних моментів у проведенні змін та застосування коригуючих дій» [19].

Тому ключовий фактор, який впливає на формування стратегії, орієнтованої на ефективне втілення, виступає координація та синхронізації дій всіх зацікавлених регіональних стейкхолдерів: громадського суспільства, бізнесу і місцевого самоврядування всіх рівнів, а також синхронізація усіх необхідних для стратегування позицій на основі перевіреної інформації про їх наміри. В Найкращий варіант є така стратегія розвитку громади, яка є взаємовигідним договором, що підписується всіма його учасниками, які беруть на себе зобов'язання щодо його виконання. Тому під час процесу ухвалення цілей громади має бути

використаний партисипативний підхід, тобто мають бути залучені усі зацікавлені сторони (стейкхолдери), в тому числі три сектори сучасного ефективного суспільства: бізнес, громадськість та органи місцевого самоврядування.

Формуючи стратегію розвитку важливо ретельно сформуванати Паспорт (профіль) громади. Він має містити основні ключові показники та їх фактичні результати. Тобто чисельність мешканців та кількість населених пунктів, їх площу територій, обсяги доходів громади, перелік закладів, які знаходяться на балансі місцевої громади, і особливо перелік наявних установ, які виконують правоохоронні функції, пожежної безпеки, пенсійного забезпечення та соцзахисту. Також необхідно розміщувати звіт про ведення підприємницької діяльності на території громади, про заклади освіти, культури та спорту. Особливу цінність мають дані, які описують головні історико-архітектурні пам'ятки й можуть бути джерелом розвитку туристичного потенціалу громади. Паспорт громади не є уніфікованим шаблоном для всіх, тож в залежності від потреб та особливостей громади, його можна доповнювати контентом про успішні проекти, або наявним досвідом інвестиційної діяльності. Адже це необхідно, оскільки паспорт виступає як джерело необхідних даних громади, способом промоції її досягнень та формування позитивної репутації. Тому при розробці та формуванні структури та переліку даних важливо не створювати документ заради документа, а розуміти мету та цільове призначення цього документа. Тобто, якщо нам потрібно зацікавити інвестора, то наводити не просто статистику, а навести переваги громади та розповісти про інвестиційний клімат.

Інституційною формою стратегування розвитку громади може бути довільна, залежно від конкретних місцевих потреб, об'єднувати як місцеві, так і регіональні муніципальні органи управління, інші суб'єкти господарювання, основні регіональних бізнес-структури, делегати від громадськості та інші зацікавлені в місцевому розвитку стейкхолдери. Процес формування системи місцевого стратегування повинен включати комплекс системних заходів, об'єднаних спільною методологією, законодавчо-правовим і організаційним супроводом, а також з активним включенням інститутів громадянського суспільства і бізнес-

структур в процесі стратегування. Громада, як складна соціально-економічна система, потребує інноваційно орієнтоване формування й реалізацію стратегії розвитку і передбачає висунення таких цілей, які б забезпечили її ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, а також швидку адаптацію до умов зовнішнього середовища, що змінюються, тобто зміну парадигми функціонування на парадигму розвитку в майбутньому.

Підсумовуючи, сучасна стратегія є результатом ефективного партнерства представників представницької та виконавчої влади, асоціацій управлінців підприємств, ЗМІ, громадських та неурядових організацій, громадських активістів.

По суті, стратегія становить собою договір, згідно з яким різні гілки влади, ділові кола, громадські та інші долучені організації беруть на себе зобов'язання за спільним просуванням прийнятих або найважливіших (стратегічних) проєктів та заходів. Стратегія – це договір суспільної згоди, засіб організованого, прозорого діалогу влади, бізнесу та регіональної спільноти. Водночас стратегія має бути, з одного боку, певною мірою проєкцією майбутнього, а з іншого – конкретним показником до дій тут і зараз, для досягнення поставлених цілей.

Основою філософії перетворень повинна стати спрямованість на інтереси громади та кожного її окремого жителя з використанням підприємницьких та інноваційних підходів до управління.

### **1.3 Аналіз впливу сучасних факторів на розробку стратегії громади, а також її узгодження зі стратегією розвитку держави**

На теперішньому етапі українського державотворення важливе місце займає адміністративно-територіальна реформа децентралізації, яка розпочалась у 2014 році. Децентралізацію найкраще описати як передачу повноважень та фінансів від центральної державної влади до органів місцевого самоврядування, які є безпосередньо “на місцях” і краще знають про територіальні проблеми й відповідно спроможні ефективніше їх вирішувати. Оновлена законодавча база забезпечила прагнення громад на міжмуніципальну консолідацію в Україні, запровадила

відповідні правові норми й механізми для утворення спроможних територіальних громад різних населених пунктів, які об'єднаних зусиллями для розв'язання нагальних проблем. Особливою перевагою реформи є нова модель фінансового забезпечення місцевих бюджетів, які отримали часткову автономію і незалежність від центрального бюджету. Згідно з законом у бюджеті громади залишатиметься 85 % власних надходжень, в тому числі 100 % податку на землю, нерухомість, фіксовані податки, що платили підприємства; 60 % податку на доходи фізичних осіб. Оскільки місцеві ресурси, зокрема фінансові, залишаються у громаді, то відповідно механізм їх розподілу є більш прозорим, а це своєю чергою сприяє розвитку в регіоні сучасної медицини та освіти, доступних та якісних адміністративних, комунальних і соціальних послуг, гарних доріг, чистих та освітлених вулиць. Також спостерігається значне підвищення рівня включеності мешканців у діяльність, а особливо в розробку стратегії розвитку громади. А це сприяє швидшому та ефективнішому розвитку громади.

Основний принцип надання публічних послуг ґрунтується на взаємодії органів публічного управління з об'єктами їх споживання, що відповідно потребує вдосконалення механізму їх надання, підвищення якості та ефективності. Найкраще коли рішення приймаються на тому ж рівні де виникають проблеми. В цьому полягає принцип субсидіарності. Тому саме в реформі децентралізації й застосуванні принципу субсидіарності забезпечується створення умов для надання якісних, ефективних, доступних публічних послуг, оскільки відповідальність за їх організацію покладається на місцеві органи публічної влади.

Зміна порядку розподілу фінансів має великий вплив на процес розробки стратегії. В теперішніх умовах органи місцевого самоврядування громади можуть чітко прогнозувати ресурсну базу територій та фінансових надходжень, внаслідок чого спрощується процес стратегування. Виходячи з наявного становища, за допомогою різних інструментів аналізу (таких, як SWOT та PEST) можна виокремити конкретні напрямки розвитку, які є пріоритетними для певної громади. В підсумку, розуміючи ресурси та проблеми, менеджмент може розробити конкурентоспроможну стратегію, яка відповідає реальності та ефективно її втілити.

Дуже важливо, щоб цілі та напрямки росту громади були орієнтовані на балансу трьох складових розвитку - економічна, соціальна та екологічна та доповнювали стратегію регіону та України в цілому. Для цього на Саміті ООН зі сталого розвитку ухвалили 17 глобальних Цілей сталого розвитку на період до 2030 року. Оскільки наша держава ратифікувала «Угоду про асоціацію між Україною та Європейським Союзом» то ми також беремо їх за основу при створенні стратегій. У документі їх описують як «Нова світоглядна парадигма, на якій ґрунтується Стратегія, є політичною та практичною моделлю такого розвитку всіх країн світу, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [17].

Наші національні цілі сталого розвитку започатковані згідно з політичними, економічними, соціальними, екологічними, моральними та культурними цінностями, які властиві саме українському суспільству. Оскільки, вони визначають напрямок стратегії на турботу про спільне благо та захист національних інтересів України.

Ключовим є те, що Стратегія першочергово передбачає інноваційний розвиток, який ґрунтується на передових технологіях та досягненнях у сфері науки та техніки при використанні новітніх методах та інноваціях. Економічне зростання передбачається шляхом переходу від експорту сировини та продуктів її первинного перероблення до значного збільшення товарів зі значним ступенем доданої вартості. Сталий розвиток має на меті покращення якості життя людини, забезпечуючи комфортні умови проживання при цьому зберігаючи навколишнє екологічно чисте середовище.

Першочергово для реалізації Стратегії необхідно дотримуватися принципів верховенства права, демократії, створення дієвих інституцій. Тільки завдяки інституційним реформам державне управління зможе досягнути системної зміни.

У проєкті закону «Про стратегію сталого розвитку України до 2030 року» зазначається що: «Метою Стратегії є забезпечення високого рівня та якості життя населення України, створення сприятливих умов для діяльності нинішнього та майбутніх поколінь та припинення деградації природних екосистем шляхом

впровадження нової моделі економічного зростання, що базується на засадах сталого розвитку. Досягнення цієї мети відповідає світоглядним цінностям і культурним традиціям українського народу та міжнародним зобов'язанням України» [17].

Тому головне завдання інституційного розвитку зараз є формування системи інституцій, які зможуть забезпечити постійну системну взаємодію між розвитком локальної спільноти як сукупності та окремих суб'єктів, які здійснюють діяльність на території громади. Покращуючи якість середовища життєдіяльності, місцеві громади формують матеріальні передумови для розвитку соціального капіталу. Інституційні зміни, що відбуваються в процесі децентралізації, відновлюють контроль над використанням локальних ресурсів, а також їх перерозподіл з цільовим призначенням на користь локальних спільнот.

Реформа децентралізації, яка зараз завершується в Україні, спрямована на значні інституційні зміни та їх масштабне перетворення, які сприяють подоланню інституційної кризи, утворення та посилення локальної ідентичності жителів громади та суб'єктів підприємництва, а це своєю чергою зробить ефективним використання власного потенціалу розвитку громади зокрема та глобальної економіки загалом. За нових умов реформа децентралізації впроваджує інституційну модернізацію, яка зміцнює спроможність громад до створення умов, сприятливих для розвитку локального бізнесу на її території. До інструментів інституційної модернізації належать такі засоби як стратегування розвитку громад, координація стратегій розвитку на горизонтальному та вертикальному рівнях, освоєння ширшого спектра інструментів покращення економічного розвитку.

«Головними, хто повинен контролювати владу на місцях, повинні бути самі люди. У законі про місцеве самоврядування обов'язковими нормами є залучення мешканців – членів громад до роботи спільно. Також має бути закон про місцевий референдум, який дозволить відкликати депутатів місцевих рад і голів громад. Чим сильнішою буде громада, тим сильнішим буде місцеве самоврядування» [18].

Отже, децентралізація є однією з найважливіших реформ України на шляху до успішної, розвинутої, економічно потужної держави.



## РОЗДІЛ 2

# ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПОТОРИЦЬКОЇ ГРОМАДИ

### 2.1 Загальна характеристика Поторицької громади

Поторицька громада розташована на півночі Галичини у Львівській області, на правому березі річки Західний Буг. Органом місцевого самоврядування є Поторицької сільська рада. Повна назва - ПОТОРИЦЬКА СІЛЬСЬКА РАДА СОКАЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ. Рада здійснює свою статутну діяльність на підставі Закону «Про місцеве самоврядування в Україні». Цей закон визначає систему діяльності, правовий статус межі відповідальності та посадові обов'язки членів апарату, засади бюджетної установи та гарантії місцевого самоврядування в Україні. Село розташоване на відстані 4 км від районного центру м. Сокаль і 82,5 км від обласного центру м. Львів.

Ідентифікаційним кодом юридичної особи в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) є № 04370780. Класифікатор об'єктів адміністративно-територіального устрою України (КОАТУУ) № 4624885500, статус - чинний. Класифікатор організаційно-правових форм господарювання КОПФГ - 420, тобто орган місцевого самоврядування. Внесення даних щодо суб'єкта до ЄДРПОУ було здійснено 28.05.2008 року. Основним видом діяльності є: 84.11 Державне управління загального характеру. Адреса розташування: поштовий індекс 80038, Львівська обл., Сокальський р-н, с. Поториця, вулиця Зелена, 112. Державна реєстрація проведена у Сокальській районній державній адміністрації Львівської області. Дата первинної реєстрації є 21.05.1997 року, а датою останньої реєстрації є 27.11.2006 року. Керівник (сільський голова) Юхим Тарас Богданович. - дата вступу на посаду - 11.11.2015. Секретарем є Кальмук Ольга Ярославівна. Рада складається з дванадцяти депутатів та голови. Депутат є представником інтересів людей і всієї територіальної громади. Головною посадовою особою у територіальній громаді села є сільський голова.

Обрання на посаду відбувається всіма повнолітніми членами відповідної територіальної громади на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування в порядку, визначеному законом, і здійснює свої повноваження на постійній основі. Строк повноважень сільського голови, обраного на чергових місцевих виборах, визначається Конституцією України. Стратегічне управління, яким обов'язково повинен володіти голова, означає наявність «цілісного бачення», визначення напрямку, делегування, координування та забезпечення успішного розвитку справ. Це потребує сили, витримки та гнучкості - уміння надихати й при цьому залучати й отримувати нову інформацію. Це значить поважати різні точки зору, користатись можливостями з наявними ресурсами й підлаштовуватися до можливої зміни обставин. Стратегічне управління - це формування і реалізація основних цілей та ініціатив установи в інтересах зацікавлених сторін (громадян та підприємств) з урахуванням наявних ресурсів та оцінкою внутрішнього та зовнішнього середовища. Як каже приказка, якщо ви не знаєте, куди ідете, то неодмінно прийдете не туди. Інакше кажучи, вам потрібно знати, де ви хотіли б опинитись та як ви туди дістанетесь, а ще ви маєте вміти пристосовуватись та зуміти піти іншим шляхом у разі, якщо ситуація зміниться. Здійснити цю подорож вам допоможе стратегічне мислення та управління.

Бо стратегічне управління - це не лише «робити правильні речі», це ще й «робити речі правильно». Сильна сторона керівників громад у сприйнятті цілісної картини виникає тоді, коли вони здатні пов'язувати явища між собою, відзначати суперечності та бачити, як казав Арістотель, «мудрість натовпу» - групувати зацікавлені сторони із різними точками зору, щоб отримувати креативні рішення.

Організаційна структура управління - це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури (див. рис. 2.1) можуть бути як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні та вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер. Апарат сільської ради складається з 8 спеціалістів.

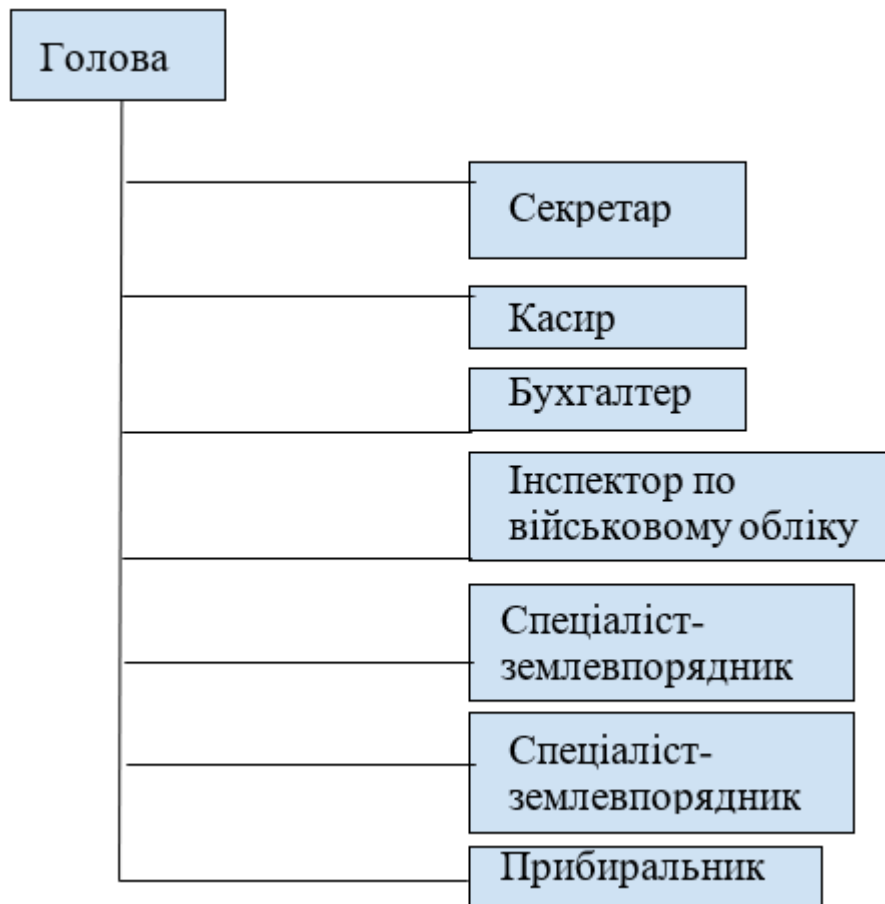


Рисунок 2.1 - Структура апарату Поторицької сільської ради

Їх посадові обов'язки визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». До виконавчих органів сільської ради належать виконавчі відділи, комітети, управління, а також інші органи ними створені.

До Поторицької сільської ради станом на 13 жовтня 2020 року належать такі територіальні громади: село Поториця (чисельність населення 1642 особи), село Горбків (чисельність населення 877 особи), село Велике (чисельність населення 282 особи). Адміністративним центром громади є село Поториця. Загальна площа населених пунктів становить 3,12 км<sup>2</sup>. Результати кількості населення, його густини та площі зображено у таблиці 2.1.

З таблиці 2.1 можемо зробити висновок, що найбільше населення проживає у селі Поториця, але не зважаючи на найменшу кількість населення у селі Велике, там найвища густина населення і становить 1191,3 осіб/км<sup>2</sup>.

Таблиця 2.1 – Населення та площа громади

Населений пункт	с. Поториця	с. Горбків	с. Велике	Загалом
Площа, км <sup>2</sup>	1,52	1,37	0,23	3,12
Частка від загального, %	48,72	43,91	7,37	100,00
Населення, чол.	1642	877	282	2801
Частка від загального, %	58,62	31,31	10,07	100,00
Густина нас. осіб/км <sup>2</sup>	1051,32	667,15	1191,3	-

Таблиця 2.2 – Розподіл населення за віком у населених пунктах

Населений пункт / Вік	Поториця	Горбків	Велике	Загалом	%
Діти дошкільного віку, чол.	163	48	36	247	8,82
Діти шкільного віку, чол.	89	75	28	192	6,85
Молодший за працездатний, чол.	252	123	64	439	15,67
Працездатний, чол.	857	473	153	1483	52,95
Старший за працездатний, чол.	533	281	65	879	31,38
Загалом, чол.	1642	877	282	2801	100,00

З таблиці 2.2 робимо висновок, що чисельність населення у працездатному віці – трохи більше, ніж половина. Це не є дуже негативний результат порівнюючи з іншими схожими громадами у розрізі поточної демографічної ситуації в Україні. Але для стабільного розвитку треба прагнути, щоб частка працездатного населення досягала 70-80%. Також необхідно зазначити, що структура населення: за статтю становить 54,8 % – жінки і 45,2 % – чоловіки.

Схема розташування території зображена на рисунку 2.2. На території громади є такі корисні копалини: на півдні – пісок, глина, на сході мергелевий вапняк. Також на півдні села Поториця є торфове родовище. Стратегічно важливими ресурсами є річка Західний Буг, мішані ліси неподалік населених пунктів (в т. ч. лісомисливські господарства) та наявність великої кількості родючих земель придатних до використання у сільськогосподарській діяльності. Територія Поторицької сільської ради межує з містом Сокаль на півночі,

Тартаківською громадою на сході та Волицькою на півдні. На заході протікає Західний Буг, яка є ключовою водною артерією регіону.

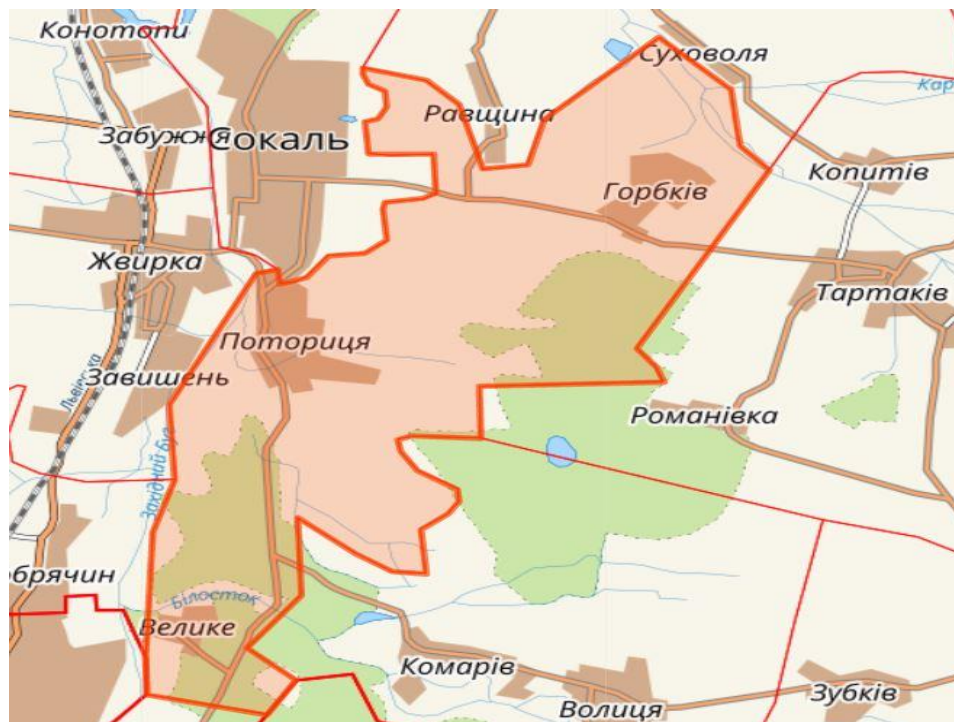


Рисунок 2.2 - Карта територій розташування Поторицької сільської ради

Основні історичні та історико-архітектурні пам'ятки на території громади: Могила воякам УПА; Пам'ятник Голові СБ ОУН Володимиру Макару; Стелла з поіменним перерахунком воїнів УПА, уродженців громади.

Агропромисловий комплекс представлений п'ятьма сільськогосподарськими підприємствами, частка яких складає 64% відсотки від загальної кількості, найбільшим серед яких є аграрна компанія "Західний Буг". Сільське господарство на території району достатньо розвинуте.

Загальна площа земельних ресурсів 4361,0871 га, з яких: рілля – 674,16 га; багаторічні насадження – 1400,84 га; пасовища – 261 га; забудовані землі – 57,46 га; необлаштовані площі, відкриті землі – 1943,0471 га; води – 24,58 га.

Основними напрямками є рослинництво. Зокрема вирощують: зернові культури: пшениця, ячмінь, кукурудза на зерно, овес, гречка; технічні культури: озимий та ярий ріпак, буряк, соняшник, соя.

Тваринництво представлене: великою рогатою худобою; розведення свиней, курей; первинна обробка молочних продуктів.

В цілому, рослинництво переважає, але також присутні успішні господарства, які займаються тваринництвом. Розподіл земель між господарствами зображено на рисунку 2.3.

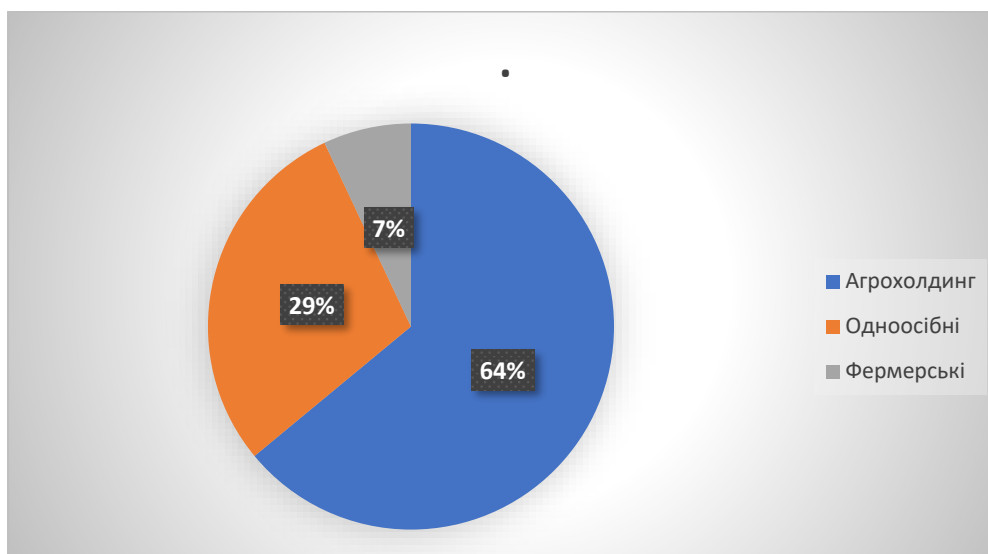


Рисунок 2.3 – Земельні частки господарств у Поторицькій громаді

На території громади знаходиться Поторицька загальноосвітня школа I-III ступенів. Горобківська загальноосвітня школа I-II ст., а також 3 дошкільних навчальних закладів. У галузі охорони здоров'я громади функціонує 3 лікувально-профілактичних заклади, з них: 2 амбулаторії; 1 фельдшерсько-акушерський пункт.

У культурній сфері на території громади працюють три заклади клубного типу та дві бібліотеки.

Також Поторицька сільська рада активно бере участь у проєктах місцевого та регіонального розвитку. Зокрема впродовж 2019-2020 рр. вдалось виграти вісім таких проєктів. Серед напрямів найбільше частка виграних проєктів спрямованих на освіту, культуру, вуличне освітлення та на ін. У 2019 році Поторицькій сільській раді вдалось виконати капітальний ремонт даху приміщення Народного дому, вартість якого – майже 400 тис. грн, закупити туди обладнання (бюджет 49 тис. 950 грн), реконструювати тротуарне покриття по вулиці Зелена в селі Поториця (вартість – 400 тис. грн), виконати капітальний ремонт приміщення Поторицької ЗШ I-III ступенів, вартість робіт 300 тис. грн, реконструювати вуличне освітлення (замінити лампи на енергоощадні) тощо. До реалізації мікропроєктів активно

власним коштом долучилася і громада. У 2020 році був проведений капітальний ремонт вуличного освітлення по вулиці Підсадова, Лугова, Шевченка (загальна вартість проекту – 287 тис. 560 грн, з області виділили 143 тис. 780 грн, кошти районного бюджету – 50 тис. грн, базовий бюджет – 21 889, фінансовий внесок громади – 57 245, нефінансовий – 14 646 грн. Розподіл фінансування напрямків проектів місцевого та регіонального розвитку візуально зображений на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 - Структура напрямів фінансування проектів розвитку

Отже, завдяки перемозі у проектах регіонального розвитку значно покращилась інфраструктура громади. Зокрема, питання вуличного освітлення вирішено, його покриття зараз становить 95% вулиць громади.

Стратегічне управління дає змогу керівництву громади змістити акцент від реагування та розв'язання проблем до проактивного підходу та орієнтації на можливості. Цей процес є платформою для кращої діяльності й спрямований на суттєву позитивну зміну в громаді.

## 2.2 Організаційно-економічна характеристика Поторицької сільської ради

Аналіз основних результатів діяльності органу місцевого самоврядування доцільно розпочати з дослідження бюджету. Як зазначено в бюджетному кодексі «Бюджет – це план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються відповідно органами державної влади, органами влади АРК та органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду (ст. 2 Бюджетного кодексу)» [12]. А отже, саме цей документ, а також його ефективне наповнення та використання бюджетних коштів визначають результат діяльності муніципальних органів управління. Структура надходжень місцевого бюджету формується з податкових надходжень, неподаткових надходжень, доходів від операцій із капіталом, трансфертів та інших надходжень на безповоротній основі забезпечення яких передбачено законодавством України. Витрат, тобто коштів, які спрямовані на виконання програм та заходів, передбачених місцевим бюджетом, які складаються з видатків, надання кредитів з бюджету, погашення боргів та розміщення бюджетних коштів на депозитах та придбання цінних паперів. Візуально це можна побачити на рисунку 2.5

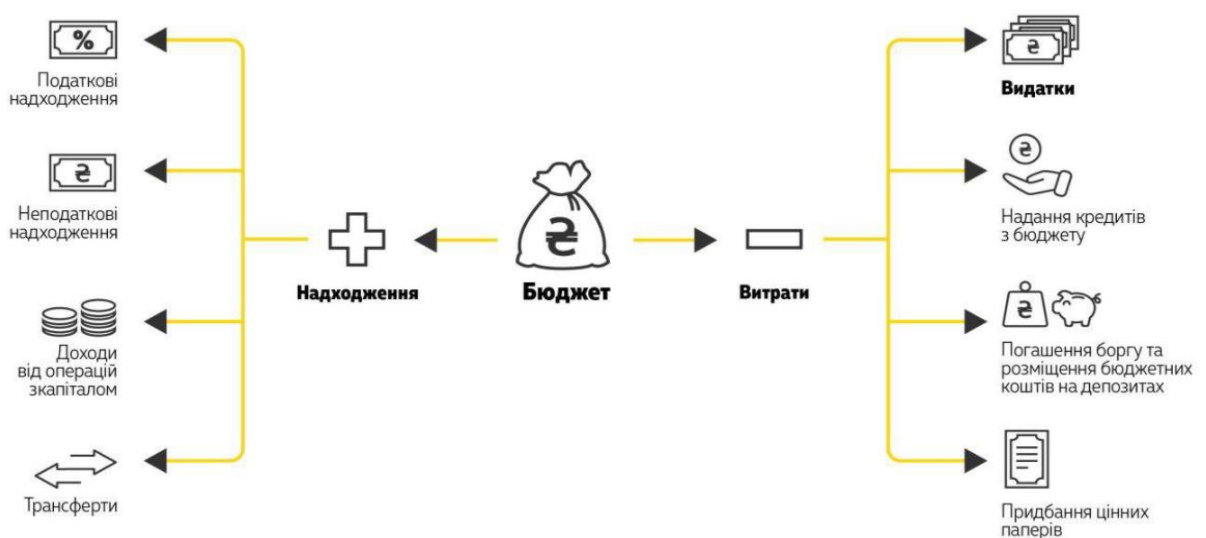


Рисунок 2.5 - Структура надходжень та видатків місцевого бюджету

Джерело: Офіційний сайт Міністерства фінансів України



Податкові надходження своєю чергою діляться на такі статті:

1. Внутрішні податки на товари та послуги (до них належить акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів).

2. Податок на майно:

1) Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості;

2) Земельний податок з юридичних осіб;

3) Орендна плата з юридичних осіб, земельний податок з фізичних осіб та орендна плата з фізичних осіб).

3. Єдиний податок:

1) Єдиний податок з юридичних осіб;

2) Єдиний податок з фізичних осіб;

3) Єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків).

4. Інші податки та збори:

1) Екологічний податок, який справляється за викиди в атмосферне повітря забруднювальних речовин стаціонарними джерелами забруднення (за винятком викидів в атмосферне повітря двоокису вуглецю).

Неподаткові надходження формують:

1. Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності:

1) Плата за надання адміністративних послуг;

2) Плата за надання інших адміністративних послуг.

2. Державне мито:

1) Державне мито, що сплачується за місцем розгляду та оформлення документів, у тому числі за оформлення документів на спадщину і дарування.

3. Власні надходження бюджетних установ:

1) Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством;

2) Плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю.

Також частку у бюджеті мають офіційні трансферти, які складаються з:

- 1) Трансфертів від органів державного управління;
- 2) Дотації з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам;
- 3) Інші дотації з місцевого бюджету.

Таблиця 2.3 – Звіт про доходи Поторицької сільської ради

Найменування згідно з Класифікацією доходів бюджету	2019 р. грн	2020 р. грн	Абсолютне відхилення	Відсоткове відхилення
1	2	3	4	5
Податкові надходження	4214318	4572544	358226	108,50
Внутрішні податки на товари та послуги	23628	24453	825	103,49
Акцизний податок з реалізації суб`єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів	23628	27754	4126	117,46
Місцеві податки	4189190	4543783	354593	108,46
Податок на майно	1509600	1674532	164932	110,93
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об`єктів нежитлової нерухомості	2500	2700	200	108,00
Земельний податок з юридичних осіб	1100	1200	100	109,09
Орендна плата з юридичних осіб	436000	443000	7000	101,61
Земельний податок з фізичних осіб	800000	800000	0	100,00
Орендна плата з фізичних осіб	270000	270000	0	100,00
Єдиний податок	2679590	2836734	157144	105,86

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Єдиний податок з юридичних осіб	6000	7000	1000	116,67
Єдиний податок з фізичних осіб	39590	39590	0	100,00
Єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків`	2634000	2835000	201000	107,63
Інші податки та збори	1500	2000	500	133,33
Екологічний податок	1500	2000	500	133,33
Екологічний податок, який справляється за викиди в атмосферне повітря забруднювальних речовин стаціонарними джерелами забруднення (за винятком викидів в атмосферне повітря двоокису вуглецю)	1500	2000	500	133,33
Неподаткові надходження	12002	15400	3398	128,31
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	1600	1600	0	100,00
Плата за надання адміністративних послуг	1500	1300	-200	86,67
Плата за надання інших адміністративних послуг	1500	1300	-200	86,67
Державне мито	100	100	0	100,00
Державне мито, що сплачується за місцем розгляду та оформлення документів, у тому числі за оформлення документів на спадщину і дарування	100	100	0	100,00
Власні надходження бюджетних установ	10402	15730	5328	151,22
Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством	10402	15730	5328	151,22
Плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їхньою основною діяльністю	10402	15730	5328	151,22
Усього доходів (без урахування міжбюджетних трансфертів)	4226320	4445374	219054	105,18
Офіційні трансферти	295552	295552	358226	108,50
Від органів державного управління	295552	295552	825	103,49

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Дотації з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	295552	295552	4126	117,46
Інші дотації з місцевого бюджету	295552	295552	354593	108,46
Разом доходів	4521872	5627582	164932	110,93

Джерело: сформовано автором згідно з додатком 1 до рішень Поторицької сільської ради «Про бюджет на 2019, 2020 рік».

Звіт про доходи місцевого бюджету на 2019 рік описує фінансовий стан сільської ради. З таблиці можна зробити висновок, що доходи сільського бюджету по більшості показників зростали. Загалом, дохідна частина бюджету Поторицької сільської ради за 2019-2020 рр. зросла на 10,93%. Зокрема згідно з даними таблиці, податкові надходження за 2019-2020 рр. зросли на 358226 грн, або на 8,5%; неподаткові надходження зросли на 3398 грн, або на 28,31%; офіційні трансферти залишилися незмінними. Динаміку зміни основних складових надходжень до бюджету за 2019-2020 рр. зображено на рисунку 2.5

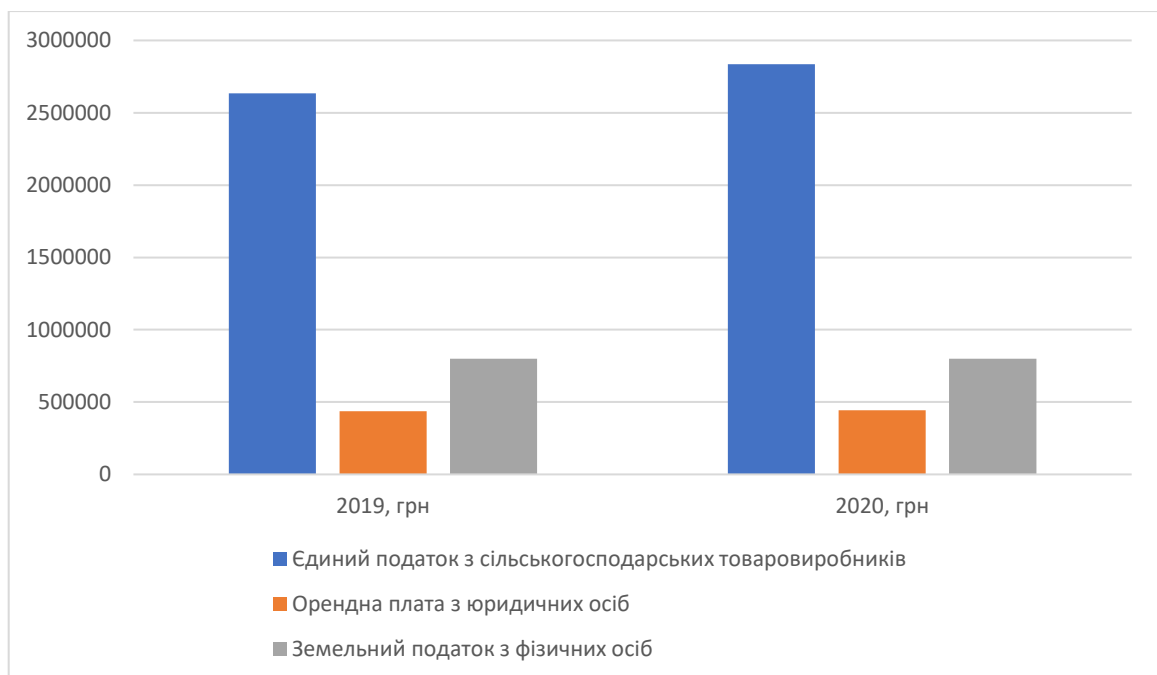


Рисунок 2.5 - Динаміка зміни основних складових надходжень до бюджету Поторицької сільської ради за 2019-2020 рр.

З рисунку видно, що Єдиний податок складає найбільшу частку в структурі надходжень місцевого бюджету. У 2019 році сума надходжень за статтею “Єдиний податок” становила 2679590 грн, у 2020 була закладена 2836734 грн, що є більшим на 157144 грн, і відповідно більше на 5,86% у порівнянні з попереднім роком. Також бачимо, що в динаміці спостерігається значний ріст таких трьох показників як орендна плата з фізичних осіб, земельний податок з фізичних осіб, земельний податок з юридичних осіб, які ведуть свою діяльність на території сільради, а також місцевих податків. Деталізований підсумок надходжень за 2019-2020 рр. наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Зведена таблиця надходжень до бюджету Поторицької сільської ради за джерелами доходу

Джерело доходу бюджету	2019, грн	2020, грн	Абс. відхилення	Відс. відхилення
1	2	3	4	5
Акцизний податок з реалізації суб`єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів	23628	27754	4126	117,46
Податок на нерухоме майно, сплачений юридичними особами, які є власниками об`єктів нежитлової нерухомості	2500	2700	200	108,00
Земельний податок з юридичних осіб	1100	1200	100	109,09
Орендна плата з юридичних осіб	436000	443000	7000	101,61
Земельний податок з фізичних осіб	800000	800000	0	100,00
Орендна плата з фізичних осіб	270000	270000	0	100,00
Єдиний податок з юридичних осіб	6000	7000	1000	116,67
Єдиний податок з фізичних осіб	39590	39590	0	100,00
Єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників	2634000	2835000	201000	107,63
Екологічний податок	1500	2000	500	133,33
Плата за надання інших адміністративних послуг	1500	1300	-200	86,67

Продовження табл. 2.4

Державне мито, за оформлення документів на спадщину і дарування	100	100	0	100,00
Плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їхньою основною діяльністю	10402	15730	5328	151,22
Усього	4226320	4445374	219054	105,18

Джерело: сформовано згідно з додатком 1 до рішень Поторицької сільської ради “Про бюджет на 2019, 2020 рік”

У таблиці наведено дані по статтях надходжень, а також динаміку їх зміни в абсолютних та відносних показниках. Найбільший ріст помітно за статтями акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів, який зріс на 17,5%, екологічний податок, який справляється за викиди в атмосферне повітря забруднювальних речовин стаціонарними джерелами забруднення який зріс на 33,3% та плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їхньою основною діяльністю, доходи від якої збільшились на 51,2%. На основі даних таблиці створено рисунок 2.6 (2019 р.) та 2.7 (2020 р.) на яких бачимо частку кожної зі статей надходжень.

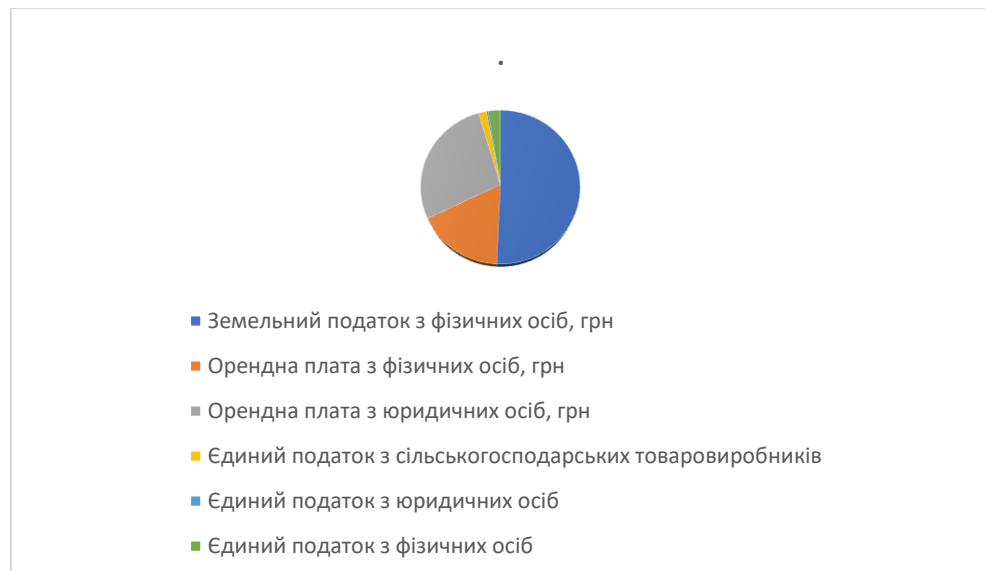


Рисунок 2.6 - Структура джерел надходжень у бюджет Поторицької сільської ради у 2019 році

З рисунку видно, що єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків, складає найбільшу частку в структурі надходжень місцевого бюджету і становить 62,3% від загальної суми надходжень. Другим найбільшим джерелом є земельний податок з фізичних осіб, який складає 800 тис. грн, які складають 18,9% бюджету. Замикає трійку лідерів орендна плата з юридичних осіб, з 10,3% і 436000 грн. До порівняння це на 1,61% менше, ніж було закладено у бюджет на 2020 рік. Дані про який можна побачити на рисунку 2.7.

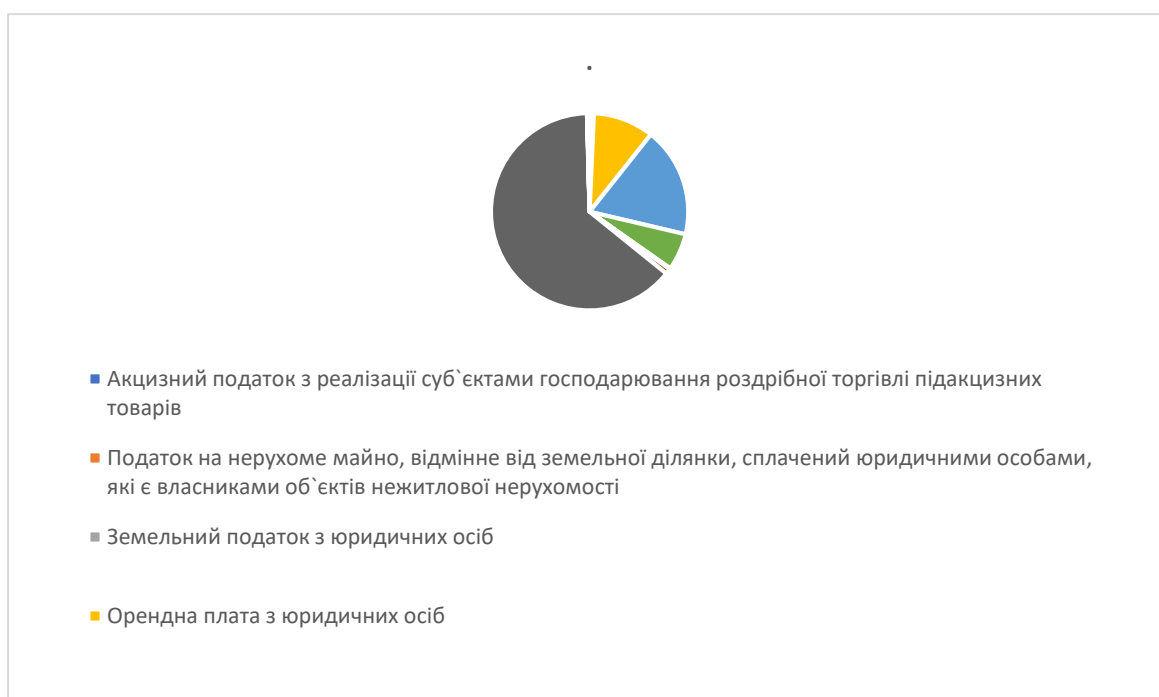


Рисунок 2.7 - Структура джерел надходжень у бюджет Поторицької сільської ради у 2020 році

З рисунка 2.7 видно, що розподіл джерел надходжень майже не змінився, за винятком того, що зменшилась плата за надання інших адміністративних послуг. Натомість єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків, збільшився на 1,5% і становить 2835000 грн що своєю чергою складає найбільшу частку від суми всіх надходжень. Для спрощення картини бюджету згруповані дані наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Згруповані дані по джерелах надходжень до бюджету Поторицької сільської ради

Джерело доходу бюджету	2019, грн	2020, грн	Відхилення	
			Абс.	Відн. %
Внутрішні податки на товари та послуги	23628	24453	825	103,49
Податок на майно	1509600	1674532	164932	110,93
Єдиний податок	2679590	2836734	157144	105,86
Інші податки та збори	1500	2000	500	133,33
Неподаткові надходження	12002	15400	3398	128,31
Усього	4226320	4553119	326799	107,73

У таблиці наведено згруповані дані, а також динаміку їх зміни в абсолютних та відносних величинах. Зокрема сума надходжень від податку на майно у 2019 році становила 1509600 грн, або ж 35,7%, а у 2020 році збільшилась на 164932 грн (+10,9%) і склала 1674532 грн. Динаміку зміни зображено на рисунку 2.8.

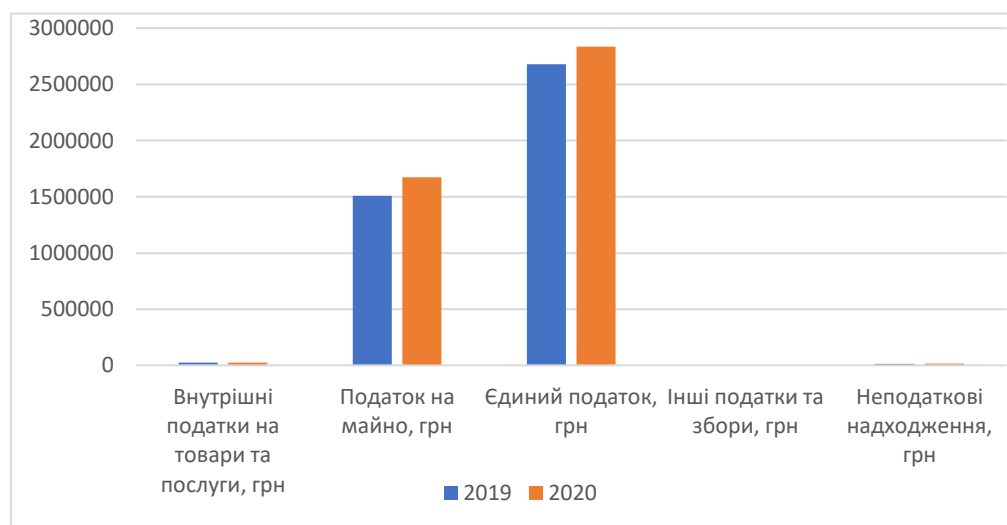


Рисунок 2.8 - Динаміка зміни основних груп податкових надходжень

Підсумовуючи попередній аналіз можна зробити висновок, що загальна сума надходжень у місцевий бюджет у 2019 році склала 4226320 грн, а у 2020 році вже 4553119 грн, що є на 326799 грн більше за попередній і відповідно збільшення бюджету склало 7,73%. В основному внаслідок збільшення надходжень від Єдиного податку і податку на майно.



### 2.3 SWOT-аналіз розвитку Поторицької громади

За допомогою галузевого SWOT-аналізу (Сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони, можливості (Opportunities) та загрози (Threats)) були проаналізовані сильні та слабкі сторони громади (внутрішні чинники) і оцінено позицію громади в порівнянні з іншими громадами регіону (зовнішні чинники). Такий інструмент аналізу, спрямований на визначення сильних сторін установи та подолання її слабких сторін, а також на спрямування енергії на реагування на потенційні загрози та можливості. Аналіз сильних і слабких сторін громади дає змогу сфокусуватись на внутрішньому середовищі, а оцінка можливостей та загроз розширює погляди та розуміння зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз фокусує увагу на чотирьох основних питаннях. «Внутрішній» належить до факторів, які знаходяться в зоні контролю та впливу влади ОТГ, охоплюючи персонал, активи, комунальні підприємства тощо.



Рисунок 2.9 - Інструмент аналізу «SWOT»

Розробка стратегії повинна ґрунтуватися на SWOT-аналізі та потребах зацікавлених сторін, оскільки існує чимало соціальних груп, думку яких місцеві органи влади мають враховувати під час пошуку громадської підтримки для розвитку громади. До прикладу:

- Це можуть бути мешканці громади, які хотіли б зрозуміти, як їм поділитися своїми ідеями, пропозиціями або подати скарги;
- Це можуть бути молоді люди, які хотіли б залишитися в ОТГ, але вони бажають бачити реальні перспективи отримання роботи, а також привабливі культурні та соціальні пропозиції;
- Це можуть бути люди з особливими потребами, які слід враховувати від самого початку, наприклад, під час створення нових центрів надання адміністративних послуг;
- Це можуть бути місцеві підприємства, які зацікавлені у розширенні своєї діяльності.

Інакше кажучи, місцеві органи влади мають глибоко вивчити середовище, в якому вони працюють. Обов'язково необхідно розробити SWOT-аналіз і вивчити думку зацікавлених сторін, які описують різні групи з точки зору їхніх інтересів, впливів і ставлення. На підставі цих висновків посадовці громади зможуть визначати цілі, яких прагнуть досягти, а також встановлюватимуть, який внесок можна зробити за допомогою проактивної комунікації, що може варіюватися від вищого ступеня інформованості мешканців через підвищення розуміння та усвідомлення до створення атмосфери довіри, надійності, відповідальності, залучення та зміни поведінки. Більш того, аналіз має містити оцінювання ризиків та управління, щоб визначити, які потенційні кризові ситуації можуть виникнути та як пом'якшити їхні наслідки, передбачивши комплекс комунікативних дій для застосування. Це може бути визначення того, хто від кого отримує інформацію, хто представляє медіа, хто спілкується з іншими органами влади, де акумулюється вся інформація тощо.

Мета інструменту SWOT — структурувати оцінки та думки про поточну ситуацію. Це може згодом стати основою для розроблення стратегічних варіантів та майбутніх проєктів. Це сприяє визначенню сильних сторін, від яких можна отримати вигоду, слабких сторін, які слід подолати, загроз, які варто пом'якшити, та можливостей, якими можна скористатись, формулюючи бачення, місію та мету.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз Поторицької сільської ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
<b>Управлінська складова та людський потенціал</b>	
Ініціативний сільський голова;	Значний відтік працездатного населення в країни Євросоюзу;
Кваліфікований персонал сільради;	Значна частина населення старшого за працездатний вік, природне скорочення населення;
Освічені професійні кадри;	Низька соціальна активність мешканців;
Висока частка населення працездатного віку;	Відсутність стратегічного плану розвитку сільської ради;
Дешева робоча сила;	Відсутність можливостей для працевлаштування;
Моноетнічний склад населення;	Низький рівень громадянської активності;
Добре розвинута самоорганізація населення (напр. толоки);	Незгода з об'єднанням громади;
Високий рівень освіченості місцевого населення (високий відсоток з вищою освітою);	
<b>Природноресурсний потенціал</b>	
Екологічний добробут – чиста вода та повітря, 30% території громади становлять ліси;	Низька екологічна грамотність мешканців сіл; Забруднення водних об'єктів;
Вільні земельні ділянки, придатні для сільгоспвиробництва;	Відсутність полігонів для відходів у тому числі ТПВ;
Відсутність екологічно небезпечних промислових підприємств;	Забруднення водних об'єктів;
Корисні копалини: глина, пісок, торф;	Низький рівень використання наявного природноресурсного потенціалу;
Поруч протікає річка Західний Буг (єдина річка України, яка належить до басейну Балтійського моря);	
<b>Інфраструктурний розвиток</b>	
Вдале географічне розташування (межує з містом);	Транспортна віддаленість громади від обласного центру;
Наявність стадіону, на яку проводять футбольні матчі;	Відсутність прямого автобусного та залізничного сполучення з обласним центром;
Школа I-III ст., школа I-II ст.;	Слабка організація роботи закладів, де б школярі проводили вільний час від навчання;
Три будинки культури;	Політичний імідж країни не сприяє припливу інвестицій від іноземних партнерів;

Продовження табл. 2.6

Три дитячих садки;	
Близькість до кордону з Польщею (менше, ніж 20 км);	
До залізничної станції 3 км;	
Наявність 4G інтернету;	
Вулиці освітлені, і заасфальтовані;	
Наявність розгалуженої мережі електро- та газопостачання;	
<b>Економічний розвиток</b>	
Розвинена сільськогосподарська сфера;	Невелика кількість малих підприємств у структурі економіки сільської ради;
Наявність 10 магазинів;	Низький середній рівень оплати праці;
Три автосервіси;	Поширення коронавірусу і супутній локдаун
Два ресторани;	Нестабільна внутрішньо- та зовнішньополітична ситуація в Україні;
Чотири фермерських господарства та агрокомпанія "Західний Буг";	Брак досвіду роботи з міжнародними інвесторами та донорами;
<b>Туристичний потенціал та історико-культурна спадщина</b>	
Давня історія села - з 1492 року;	Відсутність туристичної інфраструктури;
Наявність неподалік історико-архітектурних пам'яток (Палаці Потоцьких);	Необізнаність населення про можливості та перспективи розвитку сільського туризму;
4 церкви як осередки духовної культури;	
Місцева кухня, як можливість для гастротуризму;	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<b>Управлінська складова та людський потенціал</b>	
Утворення об'єднаної територіальної громади, закріплення нового статусу села внаслідок реформи децентралізації;	Погіршення демографічного стану, міграція населення, в основному молоді в інші міста або ж за кордон;
Залучення міжнародної технічної допомоги та участь у проєктах з розвитку самоорганізації;	Перекладання на сільську раду фінансових зобов'язань щодо забезпечення високих соціальних стандартів;
Зростання попиту на трудові ресурси – створення ефективної моделі навчання фахівців, необхідних для розробки проєктних заявок із залучення інвестицій;	Зміна вектору процесу децентралізації в результаті приходу до влади нової політичної сили. Зміни в процесах фінансування розвитку об'єднаних громад;

Продовження табл. 2.6

<b>Природноресурсний потенціал</b>	
Зростання попиту на екологічну чисту продукцію на світовому ринку стимулюватиме розвиток фермерського та сільського господарства;	Забруднена природа;
Використання привабливого географічного розташування;	Низький рівень використання наявного природноресурсного потенціалу;
<b>Інфраструктурний розвиток</b>	
Активна позиція місцевої влади щодо поліпшення інвестиційного клімату в регіоні;	Незадовільний стан транспортної інфраструктури, поганий стан автомобільних шляхів. Недостатність фінансування підтримки доріг;
Участь у державних проєктах з впровадження інноваційних підходів на місцевому рівні (проєкти Фонду регіонального розвитку);	Посилення конкуренції між громадами за державні ресурси;
Можливість розпоряджатися землями за межами населених пунктів;	Слабке використання сучасних інструментів розвитку територій;
Наявність земельних ділянок для комерційного та іншого використання;	
<b>Економічний розвиток</b>	
Розвиток підприємництва;	Інфляція;
Зростання інвестиційних пропозицій;	Низька заробітна плата;
Транскордонне співробітництво;	Перманентний стан економічної кризи в Україні, економічна нестабільність;
Розвиток малого та середнього бізнесу;	Невдале реформування АПК;
Зростання попиту на сільгосппродукцію – розвиток аграрного бізнесу;	Подорожчання енергоносіїв та пального;
Розвиток екологічно чистих виробництв. Створення нових робочих місць;	
<b>Туристичний потенціал та історико-культурна спадщина</b>	
Використання наявних історичної та культурної спадщини;	Часткова периферійність території громади;
Перспективні умови розвитку нових видів туризму (сільського, зеленого, гастрономічного, етнографічного);	Наявність конкурентності з боку інших громад більш розвинутих в туристичній галузі;
Міжнародний туризм;	Несформованість ринку туристичних послуг;

Проаналізувавши Поторицьку громаду за допомогою SWOT-аналізу, було виділено такі ключові фактори, які сприяють розвитку громади: близьке розташування до кордону, яке сприяє позитивному інвестиційному клімату, багатий природноресурсний потенціал, який можна і необхідно використовувати. Також присутні негативні фактори, які стримують розвиток – це значний відтік кваліфікованої робочої сили, переважно у Польщу, нестабільне політичне та економічне середовище, гальмування реформ і особливо економічна криза викликана коронавірусною пандемією. Також «необхідно вдосконалити нормативно-правове забезпечення е-урядування в Україні шляхом розроблення стандартного переліку інформації, що підлягає оприлюдненню» [20]. Зараз керівництву громади необхідно зосередитись на створенні стратегії розвитку. І саме правильно розроблений аналіз дає можливість формувати стратегію розвитку у форматі операційних цілей відповідно до критеріїв SMART. Тобто, літера S — specific (чіткі та конкретні), M — measurable (які легко вимірюються), A — achievable (які можливо досягти), R — relevant (реальні, які відповідають очікуванням), T — time-bound (прив'язані до чітких термінів). Отже, стратегія повинна мати конкретні, зрозумілі, прості та вимірювані індикатори. Окрім цього, індикатори мають бути кількісними — констатують факт (цифри, індекси, статистичні дані), а також якісними — показують динаміку змін у житті громади, визначають перепони до успішної реалізації завдань (результати опитувань, фокус-груп). «Надзвичайно важливим питанням є боротьба з корупцією. Пропонується зробити це шляхом пропаганди «прозорого життя», це може бути тижнева програма, що викладатиметься в школах та вищих навчальних закладах, адже саме звідти виходять великі бізнесмени і політики» [21]. Це стане запорукою успіху Поторицької громади.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПОТОРИЦЬКОЇ ГРОМАДИ

#### **3.1 Будівництво АЗК як джерело підвищення фінансової незалежності Поторицької сільської ради**

Базуючись на проведеному SWOT-аналізі вважаю за доцільне сформулювати місію, стратегічні цілі і тактичні завдання для Поторицької сільської ради. Адже це є одним з найважливіших маркерів прийняття рішень у розвитку громади є бачення, місія та цінності муніципалітету Поториці. Отже, наше бачення Поториця як прогресивної сільської громади, яка пропонує високі рівень та якість життя, ефективно та дієво управляючи своїми ресурсами та наявною інфраструктурою.

Місією адміністративних органів Поторицької громади є надавати всім своїм громадянам:

- якісні муніципальні послуги з прийнятною структурою оподаткування;
- повагу, уважне ставлення та цінування навколишнього середовища;
- найкращі можливі умови для життя, роботи та дозвілля громадян;
- прогресивне лідерство у задоволенні потреб та баченням нашої громади.

З цією метою місцеве управління Поториці:

- визначатиме політику, розроблятиме стандарти та працюватиме з усіма громадянами, щоб найкраще задовольнити їхні потреби;
- спілкуватиметься та заохочуватиме зворотний зв'язок від усіх громадян та партнерів.

Базуючись на таких цінностях:

- підтримувати повагу один до одного та до громадськості;
- бути відкритими та підзвітними платникам податків та громадянам;
- сприяти прогресивному середовищу і позитивній налаштованості, там де працівників наполегливо заохочують досягти свого максимального потенціалу;

- виконувати кожен обов'язок з гордістю і чесністю;
- постійно вдосконалювати канали комунікацій, як внутрішні, так і зовнішні;
- заохочувати всіх громадян до участі у розвитку та вдосконаленні послуг;
- прагнути до досконалості та задоволеності державними послугами;
- підтримувати високий рівень професіоналізму під час виконання своїх обов'язків;
- опиратися на наше різноманіття та досвід, готуючись до майбутнього.

Бачення та стратегічні цілі керівництва громади повинні стати основою кожного ключового процесу та виду діяльності, а також мають:

- лежати в основі планування та виконання бюджету;
- обумовлювати підбір персоналу, що володіє навичками, яких потребує діяльність влади громади;
- «забезпечувати підґрунтя для прийняття рішень щодо інвестування в інфраструктуру, а також планування та надання послуг, що відповідали б очікуванням громадян щодо покращення якості життя;
- охоплювати сильні та слабкі сторони місцевої економіки, а також її конкурентні переваги, й вказувати сталий шлях її майбутнього розвитку й процвітання;
- зміцнювати єдність у спільноті, забезпечуючи добробут та достаток громадян, а також їх доступ до можливостей;
- забезпечувати основу для підготовки й просування ключових проєктів розвитку для отримання зовнішнього фінансування від центральних органів влади та з міжнародних джерел» [28].

Відповідно довгостроковими цілями є:

- розвиток сільськогосподарської сфери;
- збільшення можливостей для працевлаштування молоді;
- зростання громадянської активності жителів;
- проведення природоохоронних заходів;



- розвиток транспортної інфраструктури.

Тактичні завдання(короткострокові цілі):

- будівництво автозаправного комплексу;
- розробка брендування громади;
- організація молочного кооперативу.

Будівництво автозаправного комплексу вигідне громаді через те, що згідно з реформою децентралізації податок на акциз з пального залишається “на місці.” Також це джерело доходів громади для реалізації соціальних проєктів – будівництва нових шкіл та дитячих садочків, ремонт доріг, мостів, облаштування вулиць тощо.

Автозаправна станція (АЗС) – комплекс будинків, споруд, технологічного обладнання, призначений для приймання, зберігання моторного палива та заправлення ним автотранспорту (мототранспорту).

Автозаправний комплекс – автозаправна станція з об’єктами (будинками, спорудами, приміщеннями) обслуговування водіїв, пасажирів (роздрібна торгівля харчовими продуктами, автотранспорту (технічного обслуговування, миття автомобілів тощо).

100 відсотків акцизного податку з реалізації через роздрібну торговельну мережу підакцизних товарів вроздріб нафтопродуктів, біодизелю, скрапленого газу, речовин, що використовуються як компоненти моторних палив, паливо моторне альтернативне зараховувати виключно до спеціального фонду для здійснення поточного, капітального ремонту доріг, їх утримання, благоустрою сіл.

Сьогодні кожна автозаправна станція - це багатофункціональне автосервісне підприємство, яке забезпечує автомобілістів не тільки запасами пального, але супутні послуги, такі як технічне обслуговування, ремонт і діагностика автотранспортних засобів. Тобто стає повноцінним автозаправним комплексом (АЗК). Адже, комплекс забезпечує диверсифікація прибутків і відповідно ризиків.

Це набагато ефективніше у порівнянні зі звичайною автозаправкою. Переваги діяльності сервісних комплексів є:

1. Зменшення ризиків внаслідок бізнес-диверсифікації.

2. Збільшення доходів шляхом надання комплексних послуг.
3. Використання сучасного автозаправного, діагностичного та авторемонтного устаткування.
4. Використання диференційованої цінової політики, яка включає різні ціни, умови оплати, систему пільг і знижок.
5. Повний асортимент нафтопродуктів, запасних частин, аксесуарів і автокосметики.
6. Гарантійна заправка, ремонт, обслуговування і діагностика автотранспортних засобів.
7. Наявність висококваліфікованого персоналу який забезпечуватиме високий рівень обслуговування клієнтів та мінімальний термін надання послуг.
8. Обслуговування та ремонт автотранспортних засобів за викликом.
9. Організація платної автостоянки з охороною.

Детальний план території для будівництва та обслуговування АЗС та об'єктів придорожного обслуговування в районі вул. Зеленої в с. Поториця Сокальського району. Головною метою розроблення детального плану території є:

- уточнення у більшому масштабі положень раніше розробленого генерального плану с. Поториця;
- уточнення функціонального призначення території, просторової композиції, параметрів забудови;
- визначення всіх планувальних обмежень використання території згідно з державними будівельними та санітарно-гігієнічними нормами.

Підставою для розроблення детального плану території є рішення Поторицької сільської ради №388 від 22.02.2019 року «Про визначення земельної ділянки для підготовки Лоту для продажу права оренди на дану ділянку на земельних торгах у формі аукціону та надання дозволу на виготовлення відповідної документації».

При розробці враховано:

- Завдання на проектування;

- Генеральний план с. Поториця розроблений ПП «Центр європейського розвитку» у 2018 році.

Площа території що опрацьована детальним планом території становить 2,8 га. Загальна площа всіх ділянок що передбачаються для подальшого відведення для підготовки лоту для продажу права оренди на земельних торгах у формі аукціону становить 1,0000 га.

Територією Поторицької сільської ради проходять обласні автомобільні дороги місцевого значення О141602 Сокаль - Стоянів та 0141604 Червоноград - Перетоки IV категорії, становлять 32,0 м (16,0 праворуч та 16,0 м ліворуч від осі дороги).

Територія проектування розташована в південній частині села в частині яка попередньо розробленим генеральним планом включена в межі населеного пункту. Територія розташована поруч з автодорогою – вулицею Зелена та передбачалась генеральним планом для будівництва об'єктів обслуговування як для потреб транзитного транспорту, так і для мешканців проєктованих кварталів які плануються поруч на перспективу розвитку. На даний час це землі сільськогосподарського призначення. На території проектування відсутні зелені насадження, споруди. Паралельно дорозі проходить лише кабель зв'язку. Інші інженерні мережі наявні на північ від території проектування в межах селищної зони. Головна вулиця села Зелена, яка одночасно є автодорогою та веде з півдня з від села Биндюги в сторону міста Сокаль.

Ширина смуги відведення даної автодороги згідно попередньо розробленого генерального плану становить 32 м. На захід від території проектування, через дорогу, знаходяться землі лісогосподарського призначення. Дана територія опрацювання, площею 2,8 га проєктується з метою відведення земельних ділянок для подальшої підготовки Лоту для продажу прав оренди на дані ділянки на земельних торгах у формі аукціону. Загальна площа ділянок проектування що відводяться становить 1,0 га.

Решта території потрапляє в межі опрацювання з метою обґрунтування транспортного сполучення, визначення всіх планувальних обмежень та ув'язки даних ділянок з перспективними кварталами житлової забудови.

Функціональне призначення території проектування базується на проектних рішеннях попередньо розробленого генерального плану села, а саме для потреб об'єктів придорожного обслуговування. Також в межах території проектування передбачається влаштування об'єктів для потреб мешканців села в цілому та для використання їх мешканцями проєктованих кварталів житлової забудови на перспективу розвитку. А саме відповідно до побажань замовника на території проектування формуються три ділянки різної площі та призначення.

В північній частині на ділянці 1 передбачається влаштування торгового центру з приміщеннями різного роду комерційного призначення та кафе. Поруч на ділянці передбачається влаштування мотельного комплексу. Дана ділянка розташована північніше виходячи з міркувань тяжіння до чинної містобудівної структури села.

Ділянка розташована поруч з проєктованою вулицею, бічна вулиця Зелена, яка надалі буде використовувати для заїзду на проєктований квартал забудови.

Південніше розташована ділянка 2 яка розташована між двома іншими. Дана ділянка передбачається для влаштування автозаправної станції. Місце розташування її обумовлено необхідністю безпосереднього транспортного сполучення з автодорогою.

На півдні проєктованої території розташована ділянка 3 яка передбачається для об'єкта транспортного обслуговування, а саме для влаштування станції технічного обслуговування, шиномонтажу та автомийки.

Ділянка розташована поруч з проєктованою вулицею, бічна вулиця Зелена, яка надалі буде використовувати для заїзду на проєктований квартал забудови.

Площа території опрацювання детального плану території становить 2,8 га. Окрім ділянок проектування загальною площею 1,0000 га в межі опрацювання включено територію транспортного обслуговування загального користування та територію зелених насаджень спеціального призначення. Землі транспортного

обслуговування включено в межі опрацювання з метою обґрунтування транспортного сполучення проєктованих ділянок Землі зелених насаджень спеціального призначення формуються як результат забезпечення необхідних буферних захисних зон до перспективної житлової забудови.

Згідно з намірами замовника та проєктного рішення проєктована територія площею 1,0000 га що проєктується з метою відведення земельних ділянок для подальшої підготовки Лоту для продажу прав оренди на дані ділянки на земельних торгах у формі аукціону налічуватиме три ділянки для будівництва та обслуговування об'єктів придорожного обслуговування як для потреб транзитного транспорту, так і для мешканців села Поториця в цілому.

Ділянка 1 площею 0,4800 га розташована в північній частині території проєктування та передбачається для будівництва на ній об'єкту торгівлі з торговими приміщеннями різного роду, а також можливістю влаштування там кафе швидкого харчування. На даній ділянці передбачається також будівництво мотельного комплексу. Заїзд на ділянку з метою розвантаження товару передбачається з північної сторони зі сторони бічної вулиці. Ще два заїзди на ділянку передбачаються зі східної сторони зі сторони проєктованих вулиць та кварталів перспективної житлової забудови. З цієї сторони формуються також ряд місць для паркування автомобілів відвідувачів та влаштовано пішохідні підходи. Навколо будівель влаштовано проїзди шириною 3,5 м на випадок надзвичайної ситуації. Для додаткового шумового захисту від автодороги вхідна група та вікна мотелю орієнтовано на схід в сторону житлової забудови.

Орієнтовна кількість працівників в торговому центрі та кафе становитиме 30 осіб. Орієнтовна кількість працівників мотелю становитиме 5 осіб, кількість мотельних номерів 15. Відповідно до кількості мотельних номерів передбачено місця для паркування автомобілів відвідувачів 15 місць. (1 паркомісце на 1 мотельний номер). Також місця для паркування автомобілів працівників передбачено для працівників мотелю та торгового центру.

Ділянка 2 площею 0,3200 га розташовується південніше та передбачається для потреб будівництва автозаправної станції. Передбачається будівництво АЗС II

категорії (середня) з підземними двостінними резервуарами. Орієнтовна кількість працівників автозаправної станції враховуючи працівників кафе становитиме 5 осіб.

Ділянка 3 площею 0,2000 га розташовується в південній частині проєктованої території та, відповідно до проєктних рішень, передбачається для влаштування на ній об'єкту придорожного обслуговування – станції технічного обслуговування автомобілів, автомийки та шиномонтажу.

Передбачається СТО на два пости, автомийка з зручним заїздом та виїздом через розосереджений виїзд. Навколо будівлі передбачається круговий об'їзд на випадок надзвичайної ситуації. Будівля розташовується на нормативній протипожежній відстані від резервуарів палива та може знаходитись в санітарно-захисній зоні від джерел шкідливостей АЗС. Санітарно-захисна зона СТО на два пости становить 15 м.

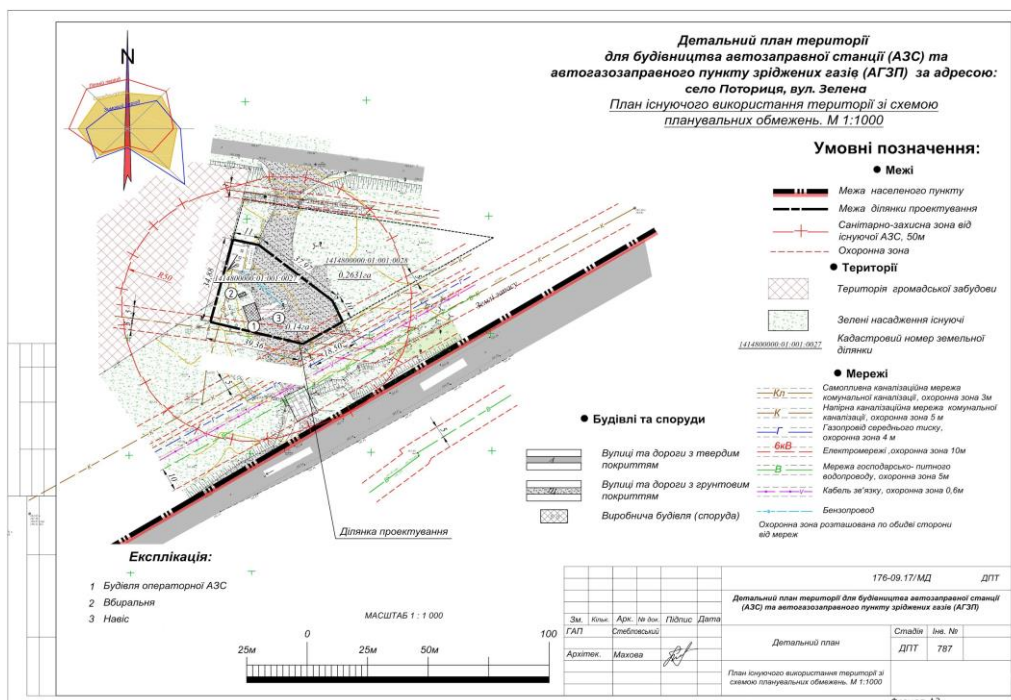


Рисунок 3.1 - Детальний план території для будівництва АЗС

Заїзд на територію передбачається з південної сторони зі сторони вулиці бічної Проєктованої яка веде до проєктованих кварталів житлової забудови. Орієнтовна кількість працівників для об'єкта такого об'єму (2 пости, автомийка та

шиномонтаж) становитиме 6 осіб. В межах території опрацювання детального плану території передбачено влаштування майданчиків для паркування автомобілів (10 м до забудови), майданчиків для контейнерів зі сміттям (20 м до житлової та громадської забудови).

Також для електропостачання об'єктів обслуговування і перспективних об'єктів житлової забудови передбачається влаштування трансформаторної підстанції. Її подальше розташування та потужності будуть уточнюватись на наступних стадіях проектування, проте відповідно ДБН В.2.5-16-99 п. 2.2 «До земельної ділянки, що надається для розміщення опори повітряної лінії електропередачі, трансформаторної підстанції, розподільного пункту або пристрою належить територія, яка умовно встановлюється на рівні поверхні земельної ділянки контуром базової проекції або зовнішньої огорожі, з додаванням до неї зони обмежень. Зона обмежень, як правило, встановлюється на відстані захисту (далі - Р) від контуру базової проекції».

Враховуючи те що дана трансформаторна підстанція планується з влаштуванням огорожі то відстань захисту дорівнює 0,8 м (відповідно до п. 2.3 а). Площа земельної ділянки орієнтовно становитиме 3,1 м на 3,6 м (0,0011 га).

Підключення проектованої трансформаторної підстанції відбуватиметься підземним кабелем до лінії електропостачання 6 кВ що проходить північніше.

Охоронна зона даної трансформаторної підстанції – 10 м. Враховуючи те що ділянки проектування детального плану території відводяться з метою подальшої підготовки Лоту для продажу прав оренди на дані ділянки на земельних торгах у формі аукціону, їх площа та призначення може змінюватись відповідно до подальших побажань інвесторів. Дані зміни передбачається вносити шляхом внесення змін до детального плану території.

Основою транспортної інфраструктури для ділянок що формуються є наявна автодорога одночасно є головною вулицею села – вулицею Зелена. Дана вулиця має зручні зв'язки з іншими населеними пунктами (зокрема прямує до міста Сокаль) та кварталами села. Ділянки що проєктуються мають безпосередню дотичність до смуги відведення даної автодороги яка становить 32 м. Заїзд на

територію автозаправної станції відбуватиметься безпосередньо від автодороги з влаштуванням додаткової смуги. Заїзд на ділянки для потреб торгового центру, мотелю та станції технічного обслуговування автомобілів відбуватиметься від другорядних бічних проєктованих вулиць які проєктуються на основі наявних польових доріг та будуть використовуватись також для перспективних кварталів житлової забудови.

На кожному з ділянок передбачено мінімум по два розосереджені в'їзди - виїзди та кругові об'їзди будівель на випадок надзвичайної ситуації.

1. Кількість місць для паркування в торгових центрах, універмагах, універсамах (супермаркети), магазини з площею торгових залів 100-500м<sup>2</sup> на 100 м<sup>2</sup> торгової площі 1-2 машиномісця. Враховуючи торгову площу даного об'єкту орієнтовно 500 м<sup>2</sup> необхідним є  $5 \times 2 = 10$  паркомісць Детальним планом передбачено 12 паркомісць.

2. Кількість місць для паркування в motelі становить 100 машиномісць на 100 номерів. Для даного об'єкту з кількістю номерів 15 необхідним є 15 машиномісць. Детальним планом передбачено 17 паркомісць.

3. Кількість місць для паркування для потреб відвідувачів на АЗС (для потреб відвідувачів кафе швидкого харчування) а також на станції технічного обслуговування визначається завданням на проєктування та відповідно до детального плану території прийнято 8 та 7 відповідно.

Електропостачання ділянок, які призначена для будівництва та обслуговування об'єктів обслуговування передбачається від проєктованої трансформаторної підстанції 10/0.4кВ, яка розташовується на схід від ділянок проєктування.

Підключення до трансформаторної підстанції повинно бути виконано згідно з технічними умовами Сокальського РЕМ ПАТ «Львівобленерго».





Рисунок 3.2 - Модель проектованої АЗК

Розрахункова потужність об'єктів та їх загальне річне електроспоживання залежатиме від характеру діяльності, потужностей технологічного обладнання та ступеню електрифікації процесів і буде визначатися на наступних стадіях проектування.

Основними споживачами електричної енергії є:

- технологічне обладнання;
- обладнання загальнообмінної вентиляції та кондиціонування;
- електричне опалення адміністративних приміщень;
- зовнішнє та внутрішнє електричне освітлення;
- господарсько-питні помпи;
- адміністративно-побутові споживачі.

Категорія надійності електропостачання основних споживачів – III, окрім помпової станції пожежогасіння, системи димовидалення, пристроїв пожежної сигналізації та аварійного освітлення, які відносяться до I категорії. Для резервного живлення споживачів віднесених до першої категорії надійності

електропостачання, передбачається влаштування резервного стаціонарного або переносного дизель-генератора (ДЕС). Потужність ДЕС і запас палива повинні забезпечувати безперервну роботу електроприймачів протягом часу необхідного для ліквідації аварії основного живлення.

Розподілення електроенергії від трансформаторної підстанції до основних будівель та споруд виконується кабельними лініями, прокладеними на глибині не менше 0,7 м від поверхні. Для механічного захисту в місцях проїзду автотранспорту кабелі прокласти в трубах. Для розподілу електроенергії у будівлях встановлюються розподільчі щити. Зовнішнє освітлення території та проїздів проектується світильниками з натрієвими лампами потужністю 250Вт, які встановлюються на опорах та прожекторами потужністю 150 Вт, які встановлюються по периметру майданчику для розвороту автотранспорту.

Облік електроенергії передбачається виконати на ввідному пристрої. Лічильник передбачається встановлювати з інтерфейсом передачі даних для можливості влаштування автоматичної системи комерційного обліку електроенергії (АСКОЕ).

Визначення витрати води по об'єктах і на господарсько-побутові потреби здійснюється на наступних стадіях проектування згідно "Планування і забудова сільських поселень" відповідно до кількості працівників та технологічного процесу об'єктів. Детальна розробка системи водопостачання виконується в наступних стадіях проектування. Детальним планом території передбачено дотримання необхідних нормативних відстаней від проєктованих об'єктів шкідливостей до перспективної житлової забудови. Зменшення рівня шумового навантаження від автотранспорту забезпечено обмеженим рухом великогабаритного транспорту через село. Техніко-економічні показники наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Техніко-економічні показники будівництва АЗК

Назва показників	Одиниця виміру	Значення показників	
		Наявний стан	Розрахунковий період
Територія			
Територія в межах проєкту, В тому числі:	га	2,8000	2,8000
Площа ділянок проєктування	га	-	1,0000
Ділянка 1	га	-	0,4800
Ділянка 2	га	-	0,3200
Ділянка 3	га	-	0,2000
Територія загального користування (вулиці, дорога)	га	-	1,4000
Зелені насадження спецпризначення	га	-	0,4000
В межах ділянок проєктування			
Площа забудови	га	-	0,1440
Площа проїздів і пішохідних проходів	га	-	0,6200
Площа зеленої зони	га	-	0,2360
Населення (працівники)			
Чисельність працівників	особи	-	46
Вулично-дорожня мережа			
Протяжність вулично-дорожньої мережі, всього (наявна, будівництво)	км	-	-
Щільність вулично-дорожньої мережі, всього	км/км <sup>2</sup>	-	-
Відкриті автостоянки для тимчасового зберігання легкових автомобілів	авто. - місць	-	44
Охорона навколишнього середовища			
Санітарно-захисні зони, всього	га	-	1,0820

Блискавкозахист будівель та споруд виконується згідно з вимогами ДСТУ Б В.2.5-38-2008. Для захисного заземлення передбачається влаштування контурів заземлення. Ці контури заземлення об'єднуються між собою. Опір розтіканню струму в заземлювальному пристрої повинен відповідати вимогам.

Розрахунок економічної ефективності інноваційного проєкту з будівництва АЗК. Термін будівництва складе 6 місяців. Кількість колонок - 4. Три односторонніх колонки для бензину та одна двостороння для дизелю, а також газова установка.

Таблиця 3.2 - Розподіл витрат на будівництво АЗК

<b>Склад і характер витрат</b>	<b>Вартість, грн.</b>
Придбання основних фондів і нематеріальних активів	6175000
Підготовка документації	55080
Інженерна підготовка території	250800
Організація резервуарного парку	278900
Конструкторський проєкт	247160
Інженерне обладнання мереж	192800
Оздоблювальні роботи	57920
Оснащення приміщення	19800
Установка і монтаж систем керування	61300
Приймально-здавальні роботи	11240
Разом	7350000

Рахунок прибутків і збитків складений для визначення фінансових результатів діяльності фірми та розрахунку зобов'язань перед бюджетом. Далі у таблиці 3.3 наведено основні показники ефективності проєкту.

Таблиця 3.3 - Показники ефективності проєкту будівництва АЗК

<b>Рахунок прибутків і збитків від реалізації нафтопродуктів (тис. грн)</b>					
<b>Показник</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Виторг від продажів	108640,7	293538,4	293538,4	293538,4	293538,4
Придбання нафтопродуктів	99028,3	264491,6	264184,5	264184,5	264184,5
ПДВ	1325,5	4005,5	4047,9	4047,9	4047,9
Разом змінні витрати	208994,5	562035,5	561770,8	561770,8	561770,8
Трудові витрати	1434	2868	2868	2868	2868
Відрахування на соц. потреби	548	1096	1096	1096	1096
Орендна плата за землю	50	100	100	100	100
Амортизація споруд	18,4	36,8	36,8	36,8	36,8
Амортизація обладнання	297,5	595	595	595	595
Загальновиробничі витрати	75	150	150	150	150
Разом постійних витрат	2422,9	4845,8	4845,8	4845,8	4845,8
Всього витрат	211417,4	566881,3	566616,6	566616,6	566616,6
Валовий прибуток	4206,8	15187,8	15399,6	15399,6	15399,6
Податок на майно	62,8	112,8	100,3	87,6	75,7
Інші доходи / збитки	0	0	0	0	0
Прибуток до сплати податків	4144	15075	15299,3	15312	15323,9
Податок на прибуток	0	0	918	1837,4	3677,7
Чистий прибуток / збитки	4144,0	15075	14381,3	13474,6	11646,2
Дивіденди	994,6	3618	3451,5	3233,9	2795,1
Нерозподілений прибуток	3149,4	11457	10929,8	10240,7	8851,1

У прямі (змінні) витрати включені витрати, пропорційні обсягу реалізації. Витрати з оплати праці включені до складу постійних витрат, оскільки чисельність персоналу АЗС і розмір їх зарплати не залежать від обсягу продажів. Витрати по рядку "інші" містять в собі витрати на охорону, непередбачені витрати та інші платежі.

Виплата дивідендів проводиться щорічно з моменту початку роботи АЗС з розрахунку 24% річних від чистого прибутку.

Згідно з рахунком прибутків і збитків чистий прибуток досягається вже в перший рік роботи. При цьому АЗС як мале підприємство користується такими пільгами з податку на прибуток: повне звільнення від сплати протягом перших двох років роботи, сплата податку з розрахунку 25% від чинної ставки на третій рік і 50% від чинної ставки на четвертий рік роботи. Протягом перших 2,5 років роботи передбачається постійне збільшення чистого прибутку, обумовлене збільшенням обсягів продажів. Далі планується зниження чистого прибутку, пов'язане з припиненням пільг з податку на прибуток.

Протягом досліджуваного періоду фінансовий стан підприємства можна оцінити як нормальне стійке (запаси та витрати покриваються розміром власних оборотних коштів).

Розрахунок економічної ефективності інноваційного проекту з будівництва АЗК. Показники дають розуміння через економічну ефективність інвестицій і зображені в таблиці 3.3. Тож були визначені такі показники:

– NPV - це показник чистої теперішньої вартості. Він полягає у зіставленні величини вихідної інвестиції із загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень, що генеруються нею протягом прогнозованого терміну, з теперішньою обліковою ставкою 24%;

– IR - індекс рентабельності інвестицій, характеризує дохід на одиницю витрат;

– T ок - термін окупності інвестицій - це розрахунковий період відшкодування початкових вкладень (інвестицій) внаслідок прибутку від

проектної діяльності, розраховується прямим підрахунком числа років, протягом яких інвестиція буде погашена кумулятивним доходом;

– IRR - внутрішня норма прибутку - визначається дисконтною ставкою, при якій значення NPV дорівнює 0.

Метод визначення залишкової вартості виходить з таких передумов, прогнозування грошових потоків проекту здійснюється для певного горизонту. У нашому проекті він становить 7 років (від 0 до 6 років).

Чистий грошовий потік грошових коштів від проекту в останній рік прогнозованого періоду дорівнює сумі чистого операційного прибутку плюс амортизація:

$$13206000 + 830200 = 14036200 \text{ грн.}$$

Ставка дисконтування дорівнює 24%. Таким чином, залишкова вартість дорівнює:

$$14036200 / 0,24 = 58484000 \text{ грн.}$$

Оцінюючи ефективність організації автосервісних комплексів доцільно користуватися динамічними методами оцінки ефективності інвестицій. Наприклад, показником чистої поточної вартості (Net Present Value - NPV). Цей показник показує різницю між поточною до теперішнього моменту шляхом дисконтування сумою надходжень від реалізації проекту і сумою інвестиційних та інших дисконтованих витрат, що виникають у ході реалізації проекту:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{St}{(1+r)^t} - A_0, \quad (3.1)$$

де NPV - чиста поточна вартість проекту;

St - грошові надходження в рік t;

r - ставка відсотка;

A0 - поточна вартість витрат проекту;

n - термін життя проекту.

Крім того, можна використовувати індекс прибутковості, який фактично є відносним аналогом чистої приведеної вартості.

Прогнозування NPV проєкту здійснено в табл. 3.4. Прогнозоване значення NPV визначається підсумовуванням дисконтованих чистих грошових потоків проєкту по інтервалах.

Прогнозування чистої поточної (теперішньої) вартості (NPV) проєкту розраховано у таблиці 3. 4.

Таблиця 3.4 - Прогнозування NPV проєкту будівництва АЗК

Показники, тис. грн	Інтервали прогнозу, роки						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Інвестиційні витрати	-9000						
Чистий операційний прибуток	0	4710	17133	16316	15286	12206	
Амортизаційні відрахування	0	415	830	830	830	830	
Залишкова вартість проєкту							58484
Чистий потік грошових коштів	-9000	5125	17963	17146	16116	13036	58484
Дисконтний множник	0,8065	0,6504	0,5245	0,423	0,3411	0,2751	0,2218
Дисконтований чистий потік грошових коштів	-9000	4133,3	11683,1	8993,1	6817,1	4446,6	16088,9
NPV	-9000	-4866,7	6816,4	15809,5	22626,6	27073,2	43162,1

Дисконтований чистий потік залишкової вартості 7-го інтервалу при ставці дисконту  $i = 24\%$  складе:

$$58484,0 * 0,2218 = 16088,9 \text{ грн};$$

$$NPV = 43162,1 \text{ грн.} > 0.$$

Індекс прибутковості (Profitability Index - PI) відтворює відносну прибутковість проєкту чи дисконтовану вартість грошових надходжень від проєкту у співвідношенні на одиницю інвестицій. Він розраховується розподілом дисконтованої вартості надходжень коштів на поточну вартість грошових потоків:



$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{St}{(1+r)^t}}{A_0} . \quad (3.2)$$

Якщо  $PI > 1,0$ , то проєкт привабливий.

Внутрішня норма рентабельності проєкту (Internal Rate of Return - IRR). Цей показник являє собою такий розмір ставки відсотка, при котрому чиста приведена вартість проєкту буде дорівнювати нулю, тобто приведена вартість очікуваних надходжень коштів дорівнює приведеній вартості відпливу (інвестований капітал відшкодовується):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{St}{(1+rIRR)^t} - A_0 = 0 . \quad (3.3)$$

Якщо показник IRR є більшим за необхідну норму дохідності в конкретній галузі, то проєкт можна приймати.

Нормою рентабельності інвестиції (IRR) позначають показник коефіцієнта дисконтування, при якому NPV проєкту дорівнює нулю:

$$IRR = r, \text{ при якому } NPV = f(r) = 0.$$

Для того, щоб розрахувати IRR проєктів, визначимо найближчі цілі показник коефіцієнту дисконтування при яких NPV змінює знак:

$$NPV 121\% = 10,3;$$

$$NPV 122\% = -85,5;$$

Внутрішня норма рентабельності інвестиції (IRR) дорівнює:

$$IRR = 121,1\%$$

Термін окупності капіталовкладень ( $T_{ок}$ ) характеризує час, протягом якого інвестор повертає початкові асигнування, виділені на проєкт.

Термін окупності (за даними про грошові потоки) дорівнює

$$T_{ок} = 9 \text{ місяців};$$

Проєкт окупиться в перший рік реалізації.

Термін окупності (за даними про теперішню вартість грошових потоків) дорівнює:  $T_{ок} = 11$  місяців;

Загальний термін окупності за проектом складе 11 місяців.

Зведені показники економічної ефективності інвестицій наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Показники економічної ефективності інвестицій

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Всього
Інвестиційні витрати, тис. грн.	9000						
Чистий операційний прибуток, грн.	4710	17133	16316	15286	12206		
Залишкова вартість проекту, грн.						58484	
Чиста приведена вартість проекту (NPV), грн.	-4866,7	6816,4	15809,5	22626,6	27073,2	43162,1	
Індекс рентабельності (IR)							5,8
Внутрішня норма прибутку (IRR), %							121,1
Термін окупності проекту, років							1

Індекс рентабельності інвестицій становить  $IR = 5,8 > 0$ , отже проект слід прийняти. Внутрішня норма прибутку показує максимально допустимий відносний рівень витрат, які можуть бути асоційовані з даним проектом.

Термін, через який окупляться інвестиційні вкладення в проект будівництва АЗК, складе 11 місяців.

Оцінюючи ефективність інвестицій, використовують дисконтований аналог критерію терміну окупності проекту (Payback Period - PB) - період, за який приведений сумарний прибуток від проекту цілком покриє інтегральні дисконтовані витрати, у тому числі і початкові інвестиції.

Критерії NPV, IRR, PI і PB, найчастіше застосовувані в інвестиційному аналізі, служать фактично для того самого - розрахунку показників ефективності проекту на основі визначення чистого дисконтованого потоку коштів, тому їх



### **3.2 Розробка бренду громади, як один з проєктів у межах стратегії розвитку Поторицької громади**

У теперішньому модерному світі кожна держава хоче просувати власну культуру, цінності, звичаї й при цьому отримувати прибуток для розвитку власних територій і забезпечення комфортного проживання своїх мешканців. Конкуренція міст та регіонів за ресурси перетворює їх із географічних одиниць у суб'єктів, які створюють цінність, як для власних мешканців, так і для інвесторів і туристів. Реформа децентралізації в Україні надала територіальним одиницям додаткові ресурси й усвідомлення їх власної потуги, яка у майбутньому тільки зростатиме. Тому кожна територіальна громада потребує створення маркетингової стратегії, яка буде частиною загальної стратегії розвитку та створення і просування власного бренду. «Це допоможе не тільки розповісти про свою унікальність, але також ефективно сприятиме економічному розвитку» [22].

Зараз нарівні з брендами корпорацій та персон величезного значення набуло поняття «бренд території». Це поняття вперше було застосоване у 2002 році, як позначення комплексу заходів спрямованих на формування іміджу регіону, населеного пункту або окремого місця.

В першу чергу, на формування образу території впливають її історія, географія та культурні особливості. Не менш важливими факторами є населення, способи його життя та основні види діяльності, а також гастрономічні уподобання. Для того, щоб перетворити населений пункт в бренд необхідно знайти його відмінні риси та особливості. Якщо спростити це поняття, то брендинг - це те, що ми розповідаємо про свою громаду і те, що інші кажуть про нашу громаду.

Відомий засновник індексу націй С. Анхольт запропонував концепцію конкурентної ідентичності, яка включає шість елементів модерного бренду територій: туризм, експортні бренди, політику, бізнес та інвестиції, культуру і людей. Також, він зазначає, що «місця отримують свій бренд із громадської думки, а не від маркетологів чи влади» [3, с. 206].



Рисунок 3.3 - Основні елементи брендування території

Досліджуючи практики успішних громад можна помітити, що ті громади й території, які впроваджують взаємопов'язані маркетингові заходи, зокрема брендинг та просування є більш успішними. Оскільки вони швидше досягають цілей ефективного економічного розвитку, краще залучають інвестиції. Також створення нові та розширюють діяльні підприємства тим самим збільшуючи кількість робочих місць. Пропонований зразок брендування території наведено на рисунку 3.4.

При розробці брендування та айдентики необхідно враховувати різні цільові аудиторії. Це й інвестори, які у пошуку нових можливостей для інвестування, і підприємці, для яких потрібна свіжа робочі сили, і місцеві жителі - які шукають кращого життя, і туристи, які подорожують за новими враженнями. Методологія формування муніципального маркетингу обов'язково має включати два основні взаємопов'язані етапи: позиціонування та просування. Розробляючи стратегію позиціонування, спочатку необхідно визначити найсильніші та виняткові

характеристики території, які надалі стануть основою для створення диференціації та створення унікального представлення.

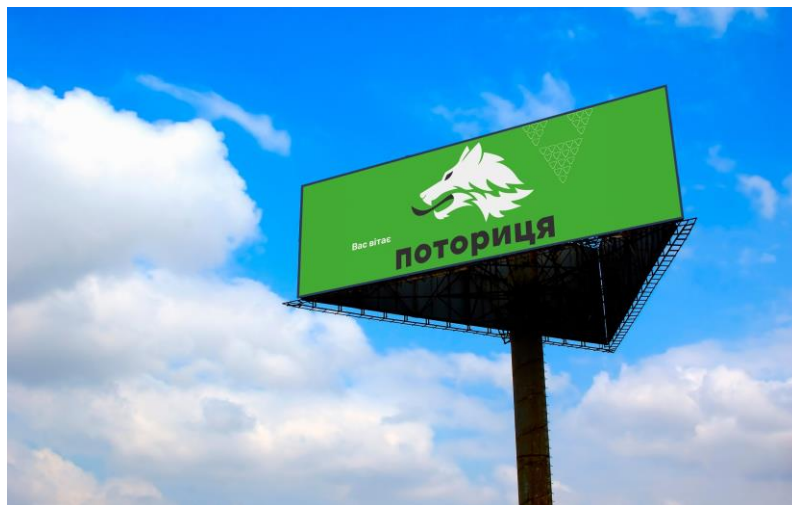


Рисунок 3.4 - Пропонований зразок брендуння території (банер на в'їзді в село)

Територіальний бренд має мати чіткий фокус на переваги території та чітко зображати наявні ресурси. Наступним етапом є просування, яке допомагає ефективно представити себе вибраній цільовій аудиторії, при цьому враховуючи поточні стратегічні цілі: чи то залучення нових інвестицій, чи збільшення кількості туристів, чи покращення взаємодії місцевих жителів, їх згуртованості та ін. Доцільно використовувати фірмові кольори, які також є частиною бренду Поториці. Альтернативними кольори та варіанти розміщення логотипу зображено на рисунку 3.5.

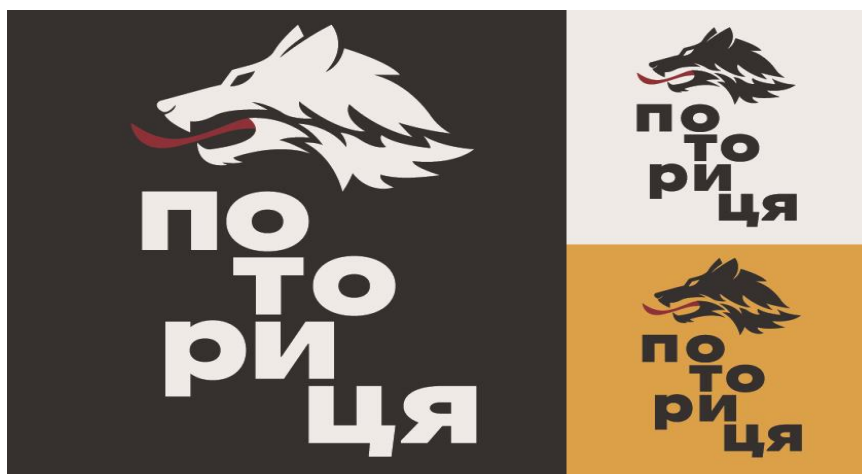


Рисунок 3.5 - Альтернативні форми та кольори брендуння

Муніципальний маркетинг включає сукупність процесів, направлених на формування іміджу території через формування обізнаності, включеності серед різних вибірок цільової аудиторії. Тому позиціювання - це дії, спрямовані на формування сприйняття ключових особливостей, завдяки яким брендування викликатиме бажану дію серед наперед визначеної цільової аудиторії. Своєю чергою просування, тобто комунікація - це система взаємопов'язаних дій, які доповнюють одна одну, спрямованих на створення сталих уявлень про місцевість чи регіон відповідно до його позиціювання, тобто донесення цього повідомлення безпосередньо до цільової аудиторії.

Також бренд відтворює унікальні характерні особливості території, її переваги, які відомі серед населення та має попит серед цільової аудиторії. Кожен успішний бренд зазвичай зосереджує свою увагу не лише на поточному стані справ, а й передбачає розвиток і ситуацію в майбутньому. Бренд є візуальним та емоційним медіатором для цільової аудиторії формуючи відповідні відносини, емоційну прив'язаність і лояльність. Враження населення про ідею та цінності бренду території стають основою його іміджу.

Якісно пропрацьований бренд має зображати й активізувати місцеве населення, уособлюючи цінності громади та передаючи її цілі, а також через ключові повідомлення стимулювати до дії. Цінності Поторицької громади передані через візуальні символи можна побачити на рисунку 3.6.

Брендинг є складовою частиною всієї системи стратегії розвитку території, головним завданням якої є переосмислення та формування позитивної ідентичності місцевості тими людьми, які по-різному пов'язані з ним (населення, інвестори, туристи). На думку А. Каландідеса, необхідно «переосмислити ідентичність місця як поняття, знову поставити людей у центр нашого розуміння світу, зробивши їх як учасниками, так і бенефіціарами розвитку території» [3].



Рисунок 3.6 - Опис ключових елементів брендування

Процес створення логотипу населеного пункту, його девізу і брендування повинен ґрунтуватися на історичних дослідженнях, вивченню культурних особливостей місцевого населення та унікальних диференціаціях населеного пункту чи регіону. Тому створюючи логотип і візуальну складову Поторицької громади ми взяли за основу історичну спадщину, та культурне надбання громади, а також звернули увагу на географічне розташування. Після завершення роботи над брендуванням громади всю інформацію зібрали у брендбук Поториці, рисунок 3.7.

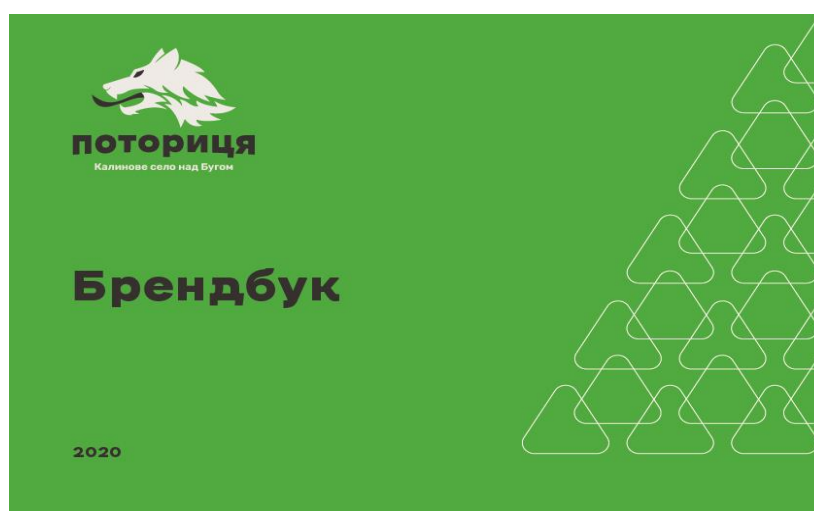


Рисунок 3.7 - Титульний аркуш брендбуку



Для підсилення самоідентифікації місцевим населенням пропоную розроблення брендваної сувенірної продукції. Приклади зображено на рисунку 3.8.



Рисунок 3.8 - Зразки сувенірної продукції

Впровадження маркетингової стратегії, брендування та айдентики створить ефект приналежності до громади у місцевих жителів, а також служитиме гарною пам'яткою для туристів і статусом перед потенційними інвесторами. Це дасть прямий економічний ефект, залучить додаткові інвестиції, сприятиме розвитку туризму. Але найголовніше згуртує громаду навколо спільної самоідентифікації та гордості за приналежність до Поторицької громади.

### **3.3 Організація молочного кооперативу, як спосіб залучення інвестицій**

Сільські та напівсільські громади мають особливості та переваги, а також і свої виклики. Найбільш очевидною відмінністю між сільською і міською місцевістю є густина населення. Низька густина населення — не єдина особливість сільських територій. В той час як сільські території визначаються своєю географією, історією та людьми, сільська економіка здебільшого базується на сільському господарстві і галузях, розвиток яких залежить від природних ресурсів (земля, ландшафт, ґрунт, корисні копалини), історичних будівель і традицій, включаючи туризм та місцеві промисли.

Станом на початок 2018 року фермерські господарства становлять понад 70% усіх сільськогосподарських підприємств України. У селі одним з найкращих способів отримання достойного доходу відповідно до затрачених ресурсів та власної праці є створення кооперативу. Для забезпечення значних обсягів, які можуть бути привабливими для постачання великим підприємствам харчової промисловості та на експортні ринки, сільськогосподарські виробники мають об'єднуватись у кооперативи та асоціації. Кооператив - це юридична особа, утворена фізичними та/ або юридичними особами, які добровільно об'єдналися на основі членства для ведення спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення своїх економічних, соціальних та інших потреб на засадах самоврядування.

Кооперацію у сільській місцевості насамперед пов'язують з об'єднанням малих та середніх виробників сільськогосподарської продукції у сільськогосподарські кооперативи. Діяльність усіх видів кооперативів регулюється, передусім, Законом України «Про кооперацію», а у конкретному випадку сільськогосподарських підприємств Законом України «Про сільськогосподарську кооперацію», який визначає правові, організаційні, економічні та фінансові параметри створення й управління сільськогосподарськими кооперативами.

Є два види сільськогосподарських кооперативів - обслуговуючі та виробничі. Сільськогосподарські кооперативи дають змогу їх членам самим створювати

робочі місця для отримання прибутку, тобто діяти як звичайне підприємство, що застосовує кооперативні принципи при управлінні. Сільськогосподарські кооперативи допомагають фермерам чи іншим підприємцям, зайнятим у сфері сільського господарства, об'єднавши ресурси, а не працю, робити разом те, що не вигідно чи неможливо робити поодиночі.

Останнім часом на ринку помітно набувають популярності органічні продукти як серед споживачів, так і серед виробників сільськогосподарської продукції. Особливо значне місце серед фермерських господарств займає молочна галузь. Тож незважаючи на те, що український ринок молочних кооперативів відносно молодий, але стабільно розвивається, адже такі об'єднання сприяють, по-перше, збереженню та підвищенню якості продукції та просуванню її на ринку, а по-друге, стають основою для покращення добробуту сільського населення. Це пов'язано з тим, що молочна кооперація - це можливість подолати кризу в галузі. Також, окрім першочергового отримання прибутку, найважливішим моментом є прагнення створити нові робочі місця в селі, тобто зупинити відтік кадрів в агломерації та закордон.

Після свого заснування кооператив надає послуги зі збуту та охолодження молока його членам. Це означає, що кожен член кооперативу підписує договір-доручення, згідно з яким фермер або господар доручає кооперативу своє молоко для його охолодження та подальшої реалізації. Після завершення циклу обробки та збуту кооператив повертає своїм членам кошти за молоко, коли отримує гроші від закупника за надані товари та послуги.

Для створення молочного кооперативу необхідно ретельно прорахувати бізнес-план, особливо в частині ризиків. Звичайно починаючи з мінімальної кількості членів, закупівлі необхідного обладнання та юридичної документації.

Для створення життєздатного молочного кооперативу необхідно об'єднати господарів мінімум 40 корів. Закупити або взяти в оренду холодильник для зберігання сировини, а також міні лабораторію для визначення якості та жирності молока. Розрахунок витрат та доходів наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Основні економічні показники організації молочного кооперативу

Показник	1 рік/Сума, грн	2 рік/Сума, грн	3 рік/Сума, грн
Капітальні витрати	2700000	-	-
Амортизація	900000	900000	900000
Змінні витрати	170000	170000	170000
Дохід	1256000	1256000	1256000
Чистий прибуток	186000	186000	186000

Капітальні витрати на проект становлять 2700000 грн. Загальний дохід за три роки становить 5580000 грн.

Також розраховано ефективність проекту:

- чистий прибуток - 186000 грн.
- період окупності - 3 роки.

Соціальною складовою кооперативу є перерахування частини коштів від виторгу на підтримання соціальних цілей нашої громади, наприклад, реалізацію різних ініціатив, проектів у селах, де буде здійснюватись збір молока.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### 4.1 Опис стану та організації процесу охорони праці у Поторицькій сільській раді

«Охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності» [35].

Керівництво Поторицької сільської ради, відповідно до статті 13 Закону України «Про охорону праці», маючи на меті забезпечити ефективну роботу системи управління охороною праці постановила запровадити «Типове положення про службу охорони праці, затвердженого наказом Держнаглядохоронпраці від 15 листопада 2004 року № 255, та зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 1 грудня 2004 року за №1526/10125, керуючись статтею 52 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», за допомогою якого буде налагоджено процес охорони праці» [34].

Служба охорони праці в Поторицькій сільській раді створюється рішенням виконавчого комітету згідно з Законом України від 14 жовтня 1992 року № 2694 – XII «Про охорону праці» для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям у процесі трудової діяльності виконавчих органів ради. Згідно з посадовими інструкціями функціональні обов'язки служби охорони праці у сільській раді виконує інспектор охорони праці, цивільного захисту та техногенної безпеки, або працівник який має відповідні навички.

Управління охороною праці на підприємстві здійснює сільський голова, який є керівником структурного підрозділу(сільської ради). Він забезпечує безпечні умови праці на кожному робочому місці; проводить постійний нагляд та

моніторинг за станом засобів колективного та індивідуального захисту, вживає заходів які призначені для усунення знайдених недоліків.

Посадові особи сільської ради під час прийняття на роботу та періодично один раз на три роки проходять навчання та контроль знань забезпечення охорони праці відповідно до вимог положення з охорони праці.

Особлива увага звертається на забезпечення необхідного ступеня безпечного рівня охорони праці самими працівниками. Для цього потрібно дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я інших співробітників під час виконання робочих завдань, а також знати та виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці, правила експлуатації обладнання, вміти користуватися засобами колективного та індивідуального захисту та своєчасно проходити необхідні медичні огляди. Таким чином формується культура безпечної поведінки в організації. Тобто першочерговим є забезпечення працівником своєї безпеки та безпеки інших співробітників. На ставлення працівника до безпеки праці можна впливати шляхом переконання, навчання або виховання.

## **4.2 Розроблення заходів цивільного захисту населення і територій в межах стратегії розвитку сільської громади**

Поняття «цивільний захист» визначено статтею 4 Кодексу цивільного захисту України від 2.10.2012 (далі - кодекс) як функція держави, спрямована на захист населення, територій, навколишнього природного середовища та майна від надзвичайних ситуацій шляхом запобігання таким ситуаціям, ліквідації їх наслідків і надання допомоги постраждалим у мирний час та в особливий період. Для цього застосовується система організаційних, інженерно-технічних, санітарно-гігієнічних, протиепідемічних та інших заходів, які здійснюються центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підпорядкованими їм силами і засобами, підприємствами, установами та організаціями незалежно від форми власності, добровільними рятувальними формуваннями, що забезпечують виконання цих заходів з метою запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій, які загрожують життю та здоров'ю людей, завдають матеріальних збитків у мирний час і в особливий період [31].

Цей кодекс регулює відносини, пов'язані із цивільним захистом населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного, природного та військового характеру, повноваження органів виконавчої влади та інших органів управління, порядок створення і застосування сил, їх комплектування, проходження служби, а також гарантії соціального і правового захисту особового складу органів та підрозділів цивільного захисту [32].

Оскільки Конституція України визначає життя і здоров'я людини найвищою цінністю, то державна політика, спрямована на захист населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного і природного характеру, здійснюється на принципах пріоритетності завдань, спрямованих на рятування життя та збереження здоров'я людей і довкілля, безумовного надання переваги раціональній і превентивній безпеці.

Взявши за основу пункт 22 частини 1 статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня

2015 року № 775 «Про затвердження Порядку створення та використання матеріальних резервів для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій», врахувавши висновки та рекомендації постійних комісій сільської ради, сільська рада постановила розробити план інформування, реагування на надзвичайні ситуації та оповіщення населення на підвідомчій території. Відповідальність за виконання покласти на головного спеціаліста відділу з питань надзвичайних ситуацій, цивільного захисту населення та оборонно-мобілізаційної роботи. А також створити матеріальний резерв сільської ради, який забезпечить можливість реального та ефективного функціонування системи цивільного захисту сільської ради у разі запобігання та реагування на надзвичайні ситуації та їх наслідки, з найменшими фінансовими витратами [33].

Метою стратегії розвитку сільської громади, у тому числі, є забезпечення безпеки та захисту населення і територій, матеріальних і культурних цінностей та довкілля від негативних наслідків надзвичайних ситуацій техногенного й природного характеру, зміцнення матеріально-технічної бази пожежно-рятувальних підрозділів, покращення протипожежного захисту підприємств, установ, організацій і населених пунктів. А завданнями її є створення ефективних сил цивільного захисту для зменшення ризику виникнення надзвичайних ситуацій та досягнення гарантованого рівня захисту населення і територій від їх наслідків.

Стратегією передбачено реалізація комплексу заходів спрямованих на підвищення ефективності захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, які наведені на рисунку 4.1.



- ▶ Створити оптимальну і ефективну систему цивільного захисту;
- ▶ забезпечити належний рівень безпеки населення і захисту територій, об'єктів підвищеної небезпеки від загрози виникнення надзвичайних ситуацій техногенного чи природного характеру;
- ▶ вдосконалити структуру та забезпечити належний рівень оснащення аварійно-рятувальних формувань регіонального і місцевого підпорядкування;
- ▶ відновити діяльність підрозділів місцевої пожежної охорони та створити умови для формування добровільних протипожежних формувань;
- ▶ забезпечити матеріально-технічне переоснащення сил цивільного захисту новітнім енергоефективним обладнанням та доукомплектувати підрозділи ДСНС аварійно-рятувальною, інженерною та спеціальною пожежною технікою, засобами рятування, індивідуального спорядження та захисту, спеціальним обладнанням і приладами, граничні строки експлуатації яких закінчуються;
- ▶ підвищити ефективність використання коштів для здійснення заходів цивільного захисту;
- ▶ зменшити кількість постраждалого населення та загиблих людей від надзвичайних ситуацій;
- ▶ удосконалення та підвищення ефективності роботи, пов'язаної із забезпеченням пожежної безпеки;
- ▶ ефективне вирішення завдань по забезпеченню протипожежного захисту об'єктів різних форм власності;
- ▶ розроблення організаційних засад діяльності щодо забезпечення пожежної безпеки в населених пунктах та об'єктах різних форм господарювання та власності, розташованих на території сільської ради;
- ▶ інформаційне забезпечення органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій і населення сільської ради з питань пожежної безпеки;
- ▶ створення захисних гідроспоруд для недопущення затоплення

Рисунок 4.1 – Комплекс заходів щодо підвищення ефективності захисту населення

## ВИСНОВКИ

У представленій дипломній магістерській роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти процесу розробки стратегії розвитку, а також розроблено проектні пропозиції щодо удосконалення стратегічного менеджменту публічної установи.

У роботі досліджено теоретичні особливості розробки та вдосконалення стратегії розвитку публічної установи. Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що для малих територіальних громад (сільських рад) характерне слабе акцентування на стратегії розвитку, що пов'язане в основному з нестачею часу та ресурсів у працівників сільської ради. Вони віддають перевагу операційному менеджменту з року в рік, часто забуваючи про стратегічне управління.

У представленій дипломній магістерській роботі здійснено аналіз публічної установи Поторицької сільської ради. Поторицька сільська рада — адміністративно-територіальна одиниця та орган місцевого самоврядування в Сокальському районі Львівської області. Сільській раді підпорядковані такі населені пункти: с. Поториця, с. Горбків та с. Велике. Загальна площа населених пунктів становить 3,12 км<sup>2</sup>. Населення становить 2801 осіб.

Результати проведеного аналізу свідчать не збалансований розвиток громади, на який найбільший вплив мають зовнішні фактори. Доходи сільського бюджету по більшості показників зростали кожного року. Загалом, дохідна частина бюджету Поторицької сільської ради за 2019-2020 рр. зросла на 10,93%. Зокрема згідно з даними таблиці, податкові надходження за 2019-2020 рр. зросли на 358226 грн, або на 8,5%; неподаткові надходження зросли на 3398 грн, або на 28,31%; офіційні трансферти залишилися незмінними.

SWOT – аналіз громади показав, що зважаючи на сильні і слабкі сторони, можливості та загрози, поступово, але стабільно громада розвивається та прогресує, розвиваючи підприємництво, активізуючи діяльність громадських

ініціатив та проектів, особливо серед молоді. На даний час розвитку громади сприяють близьке розташування до кордону і багатий природноресурсний потенціал. Стримують розвиток громади значний відтік кваліфікованої робочої сили закордон, нестабільне політичне та економічне середовище, гальмування реформ. Керівництву громади необхідно розробити стратегію її розвитку у форматі операційних цілей відповідно до критеріїв SMART.

Стратегічне планування місцевого розвитку має ґрунтуватись на трьох складових сталого розвитку – екологічній, економічній та соціальній. Усі ці три елементи взаємодоповнювані та взаємопов'язані. Такий підхід забезпечує сталість поступу громади вперед, її стабільний економічний розвиток. Надзвичайно важливо сприяти широкому залученню членів громади на кожному із етапів розробки стратегії, що сприятиме формуванню їх причетності до загальної справи. Для того, щоб стратегія стала дієвим інструментом довгострокового територіального розвитку, здатного консолідувати громаду, необхідно регулярно відстежувати процес її реалізації, аналізувати отриману інформацію, вносити корективи, актуалізувати завдання, тобто здійснювати моніторинг впровадження стратегії. Тому в цьому розділі було запропоновано інноваційні пропозиції в таких напрямках як забезпечення фінансування бюджету підакцизними товарами, через будівництво АЗК, розробка маркетингової стратегії та брендування для просування серед туристів та інвесторів. Також створення молочного кооперативу допоможе об'єднати людей та створити нові робочі місця.

Запропонована у даному дослідженні концепція покращення розробки стратегії розвитку полягає у стабільному наповненні бюджету громади, його ефективному перерозподілі в стратегічні галузі, а також залучення нових інвестицій і розвиток туризму.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Williamson O. E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization / O. E. Williamson // Strategic Management Journal. Special Issue. 1991. № 12. P. 75-94.
2. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Портер Майкл Е.; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський]. К.: Основи, 1997. 390 с., с. 51.
3. Карлоф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи / Карлоф Б. М.: Економіка, 1991. 239 с.
4. Chandler A.D. Strategy and Structure Cambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A.D. Chandler. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
5. Клівець П.Г. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / П.Г. Клівець. К. : Академвидав, 2007. 320 с.
6. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. [для студ. вищ. навч. закл.] / Куденко Н.В. вид. 2-ге, без змін.; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2006. 152 с.
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст]: підручник / З.Є. Шершньова ; Київський національний економічний ун-т. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 700 с.
8. Виханский О.С. Стратегічне управління: підручник / Виханский О.С. 2-е вид.,: Київ, 2005. 296 с.
9. Мескон Майкл Х. Основи менеджменту: "Київ", 704 с.
10. Henry Mintzberg, «Five Ps for Strategy», California Management Review, Fall 1978.
11. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. К. : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
12. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ. К.: Основи, 1998.
13. Кім В. Чан. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції : пер. з англ. / Кім В. Чан, Моборн Рене. Харків: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2018. 270 с.
14. 20-те Щорічне опитування керівників найбільших компаній світу.  
URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2017/20th-pwc-ceo-survey-ukr.pdf>

15. Закон України: Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР зі змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1997. № 24. С. 170.

16. Лисенко І. М. Територіальна громада в системі громадянського суспільства / І. М. Лисенко // Науковий вісник «Гілея». 2009. Вип. 28. С. 362-372.

17. Витяг із законопроекту «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>

18. Сороківська О.А. Мосій О.Б., Кужда Т.І. Реформа децентралізації в Україні та розвиток місцевого самоврядування// Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Випуск 14. Частина 2. С. 138-141. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/22516>

19. Кужда Т.І., Сороківська О.А., Мосій О.Б. Теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації // Науковий Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 26 (Ч.2). 2017. С. 40-43. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/22541>.

20. Мосій О.Б. Впровадження електронного урядування у діяльності органів місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / О.Б. Мосій // Інфраструктура ринку. 2018. №24. С. 203-207. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/24-2018>.

21. Сороківська О.А. Сучасний стан конкуренції в Україні: проблеми і шляхи їх подолання / О.А. Сороківська, С.В. Біда // Світ економічної науки: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Тернопіль, 27 вересня 2018 року). Громадська організація «Наукова спільнота». Тернопіль, 2018. С. 31-34. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2838/>

22. Сороківська О.А. Брендинг як інструмент підвищення фінансової конкурентоздатності підприємств малого бізнесу / Гевко О.Б., Сороківська О.А. // Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2011. №48/2. С. 277–285.

23. Сороківська О.А. Перспективи використання в Україні європейського досвіду державного регулювання процесів інвестування/Г.Б. Машлій, О.Б. Мосій, О.А. Сороківська// "Інноваційний потенціал сучасної економічної науки": матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування. Тернопіль, 2017. С. 121-123. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2343/>; <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21384>.

24. Кужда Т. І. Електронне урядування в Україні та в світі. Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні : матеріали І між регіон. наук.-практич. конф. м. Тернопіль, 21 травня 2019 р. Тернопіль, С. 57-58.

25. Кужда Т. І., Галущак М. П. Confidence interval for economic forecasting. Соціально-економічні проблеми і держава. 2014. Вип. 2 (11). С. 162-169.

26. Берданова О. Оперативне планування стратегії територіального розвитку: практичний посібник / О. Берданова, Є. Фишко // Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO. К.: ТОВ «Софія-А». 2015. 48 с.

27. Вербовська Л. С. Дев'ять нарисів з управління змінами : Навч. посіб. / Л. С. Вербовська, Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко, Й. Ясінська / за заг. ред. проф. В. П. Петренка. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2018. 164 с.

28. Бачення, місія та цінності муніципалітету Іст Ферріс (Канада) URL:<http://eastferris.ca/content/town-hall/mission-vision/mission-vision>

29. Галущак М. П., Кужда Т. І. Економічне прогнозування: навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 117 с.

30. Галущак М. П., Кужда Т. І. Економічне прогнозування: навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 117 с.

31. Закон України «Про правові засади цивільного захисту» (№ 269-ХІІ від 14.10.1992 р., поточна редакція станом на 16.10.2020 р. на підставі 124-ІХ). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1859-15#Text>

32. Конституція України (№ 254-к/96-ВР від 28.06.1996 р., поточна редакція станом на 01.01.2020 р. на підставі 27-ІХ). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

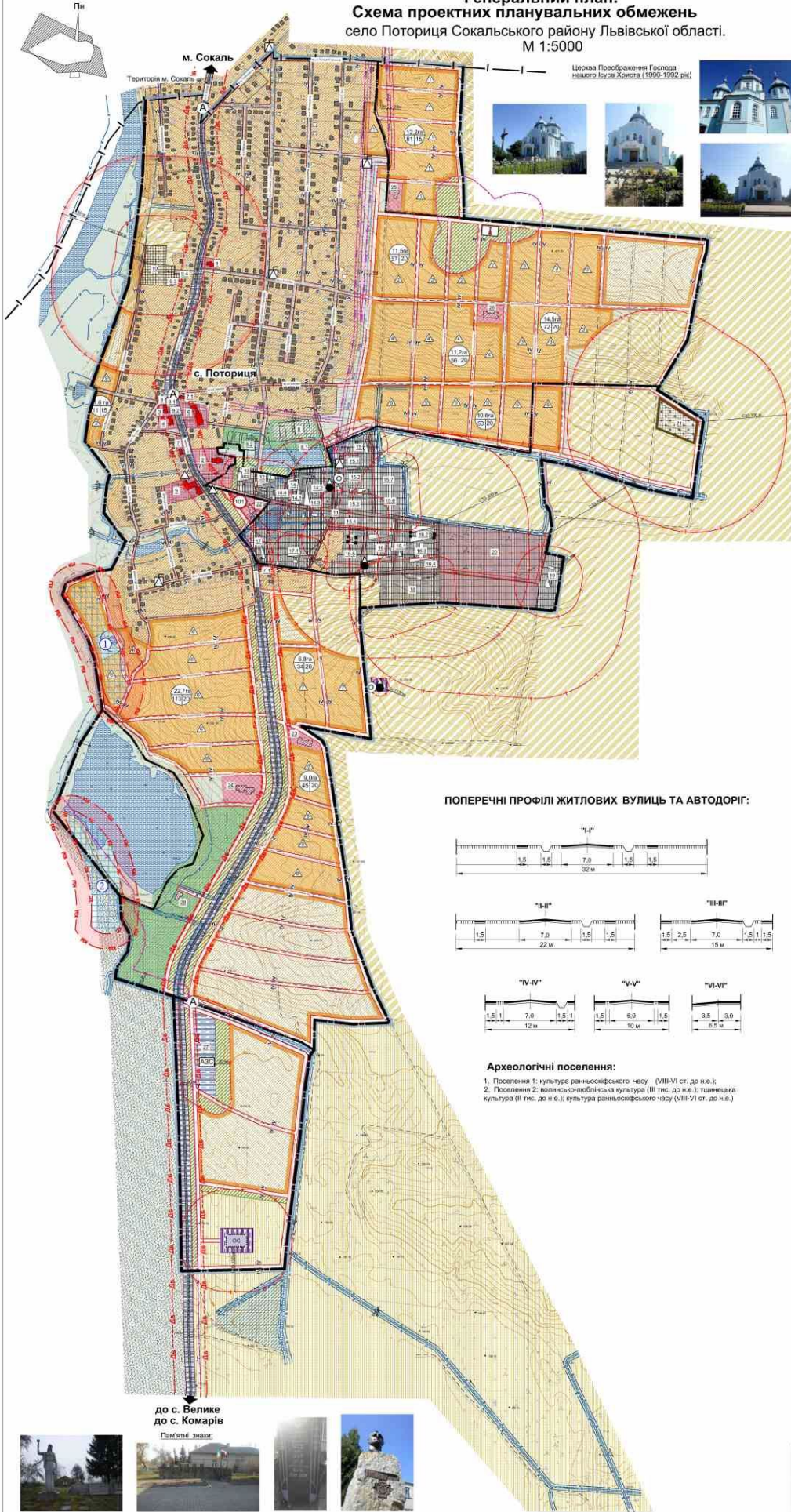
33. Кодекс цивільного захисту України (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 34-35, ст.458) згідно із Законом № 294-IX від 14.11.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#top>
34. Поторицька сільська рада (офіційний сайт). URL: <https://sites.google.com/site/potorickasilskarada/>
35. Закон України «Про охорону праці» (№ 269-ХІІ від 14.10.1992 р., поточна редакція станом на 16.10.2020 р. на підставі 124-ІХ). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.

## ДОДАТКИ



# Генеральний план. Схема проектних планувальних обмежень село Поториця Сокальського району Львівської області. М 1:5000

Герб с. Поториця

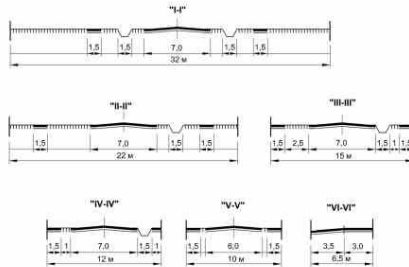


Церква Преображення Господа нашого Ісуса Христа (1990-1992 рік)

### ЕКСПЛІКАЦІЯ:

№ п/п	Найменування	Примітка
1.	Церква Преображення Господа нашого Ісуса Христа (1990-1992 рік)	Іст.
2.	Церква Преображення Господа нашого Ісуса Христа (в стадії будівництва)	Іст.
3.	Сільська рада, підста. ФАП і бібліотека	Іст.
4.	Дитячий садок на 40 місць	Іст.
5.	Школа І-ІІІ ст. на 400 учнів	Іст.
6.	Народний дім	Іст.
7.	Торговий центр	Іст.
7.1.	Магазин	Іст.
8.	Стадіон	Іст.
8.1.	Будівля для обслуговування стадіону	Іст.
8.2.	Спортивні майданчики	Проект.
9.	Холст анімаційно-квітковий	Іст.
9.1.	Пам'ятник Володиміру Мазуру	Іст.
9.2.	Пам'ятник славеті пам'яті воєнам УСС армії УНР УГА Карпатської Січ ОУН УПА	Іст.
9.3.	Пам'ятник Божим та воїнам України	Іст.
9.4.	Пам'ятник жертвам Другої Світової війни	Іст.
10.	Кладовище	Іст.
11.	Господарський двір	Іст.
12.	Автозаправний ПТ "Амолікс"	Іст.
13.	Столярний цех	Іст.
14.	Склад с/г продукції і навід для зерна	Проект.
14.1.	Майстерня і склад заготовчих	Проект.
14.2.	Пилома	Проект.
14.3.	Стовпачка для вантажного автотранспорту	Проект.
14.4.	Адмін. корпус і склад с/г продукції	Проект.
15.	Підприємство по виготовленні пам'ятників	Проект.
15.1.	Підприємство по виготовленню бетонних виробів	Проект.
15.2.	Автогаражічне підприємство	Проект.
15.3.	Склад с/г техніки та с/г продукції	Проект.
15.4.	Вищеферма на 100 голів	Проект.
15.5.	Кролеферма на 300 голів і стакоферма на 200 голів	Проект.
15.6.	Автогаражічне підприємство ТЗОВ "АВТО-ВЕСТ"	Проект.
15.7.	Дільниця для інвестиційних потреб	Проект.
16.	Самоварня на 150 самоварів	Іст.
16.1.	Корівник	Іст.
16.2.	Адмін.статусна-робочий корпус	Іст.
16.3.	Загальноосвітній садок	Іст.
16.4.	Телятник на 20 голів	Рекон.
17.	Телятник на 40 голів	Проект.
17.1.	Державний цех	Проект.
18.	Підприємство або виробництво IV-V класу небезпечні з санітарно-захисною зоною до 100м (вкл. базисні матеріальні дробари)	Рекон.
19.	Підприємство або виробництво III-V класу небезпечні з санітарно-захисною зоною до 300м	Проект.
20.	Кладовище	Проект.
21.	Пожарне депо	Проект.
22.	Будинки побутові, відділення зв'язку, магазин, кафе-бар, перукарня, аптека	Проект.
23.	Дитячий садок з початковою школою	Проект.
24.	Дитячий садок	Проект.
25.	Територія громадської забудови (адміністративно-розважальний центр, торговельно-розважальний заклад, територія господарського призначення (публічного обслуговування))	Проект.
26.	Автозаправний комплекс, СТО	Проект.
27.	Об'єкт відпочинкового комплексу	Проект.

### ПОПЕРЕЧНІ ПРОФІЛІ ЖИТЛОВИХ ВУЛИЦЬ ТА АВТОДОРІГ:



### Археологічні поселення:

1. Поселення 1: культура ранньосередньовічного часу (VII-VI ст. до н.е.)
2. Поселення 2: волинсько-галицька культура (III тис. до н.е.); тшачинська культура (II тис. до н.е.); культура ранньосередньовічного часу (VIII-VI ст. до н.е.)

### УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ:

Іст.	Проект.	Найменування
—	—	Межа Поторицької сільської ради
—	—	Межа населеного пункту
—	—	Територія житлової садибної забудови
—	—	Резерви території житлової садибної забудови
—	—	Площа квартири
—	—	Площа дільниці
—	—	Назва автостану
—	—	Територія громадської забудови
—	—	Громадська будівля
—	—	Житловий будинок (капітальний/чеканальний)
—	—	Житловий будинок загальноосвітній дитячий
—	—	Нежитлова будівля (включно/виключно)
—	—	Виробнича будівля
—	—	Територія інженерної інфраструктури
—	—	Територія рекреаційного призначення
—	—	Територія сільськогосподарського призначення (городів/паровощів/синоків)
—	—	Територія господарського призначення
—	—	Тер. зелених насадж. загальною користі
—	—	Територія зелених насадж. спеціального призначення
—	—	Територія виробничого призначення
—	—	Територія транспортної інфраструктури
—	—	Територія громадська
—	—	Водний об'єкт
—	—	Черевий ліній вулиці
—	—	Назва вулиці
—	—	Вулиці та проїзди з твердим покриттям
—	—	Охоронна зона
—	—	Прибережно-захисна смуга
—	—	Зона святкової охорони свердловини
—	—	Санітарно-захисна зона
—	—	Зона акустичного впливу
—	—	Газопровід середнього тиску
—	—	Газопровід низького тиску
—	—	Повітряна ЛЕП 10 кВ
—	—	Мережа господарського-пийного водопроводу
—	—	Каналізація
—	—	Повітряні лінії зв'язку
—	—	Автобуна зупинка
—	—	Пожарне депо
—	—	Автозаправна станція
—	—	Комплексна трансформаторна підстанція
—	—	Каналізаційна насосна станція
—	—	Газорозподільний пункт (ГРП)
—	—	Водозабірня свердловини
—	—	Резервуари запасу води
—	—	Мости та шпалопроводи
—	—	Очки спорту
—	—	Передзвонювальний центр оператора мобільного зв'язку чи телевізійного сигналу
—	—	Територія об'єкту культурної та археологічної спадщини
—	—	Зона охорони археологічного культурн. шару

Даний зразок розроблений на основі "Плану (схематичного зображення території)" (версія 2)

№	Міс.	Апр.	№	Підп.	Дата
1	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
2	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
3	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
4	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
5	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
6	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
7	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
8	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
9	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
10	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
11	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
12	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
13	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
14	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
15	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
16	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
17	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
18	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
19	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
20	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
21	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
22	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
23	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
24	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
25	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
26	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
27	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль
28	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль	Сокіль



до с. Велике до с. Комарів  
Пам'ятні знаки



УКРАЇНА

ПОТОРИЦЬКА СІЛЬСЬКА РАДА

ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

XXIII СЕСІЯ

VII СКЛИКАННЯ

Р І Ш Е Н Н Я

Від 27 червня 2017 року № 320  
с.Поториця

**Про встановлення ставок та пільг  
із сплати податку на нерухоме майно,  
відмінне від земельної ділянки,  
на 2019 рік  
на території Поторицької сільської ради.**

Керуючись статтею 266 Податкового кодексу України, пунктом 24 частини першої статті 26 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" Поторицька сільська рада -

ВИРІШИЛА:

1. Установити на території Поторицької сільської ради:

- 1) ставки податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, згідно з додатком 1;
- 2) пільги для фізичних та юридичних осіб, надані відповідно до підпункту 266.4.2 пункту 266.4 статті 266 Податкового кодексу України, за переліком згідно з додатком 2.

2. Оприлюднити рішення в засобах масової інформації або в інший можливий спосіб.

3. Контроль за виконанням рішення залишаю за собою.

4. Рішення набирає чинності з 01.01.2019 року.

Сільський голова



Т.Юхим



<sup>1</sup> У разі встановлення ставок податку, відмінних на територіях різних населених пунктів адміністративно-територіальної одиниці, за кожним населеним пунктом ставки затверджуються окремими додатками.

<sup>2</sup> Класифікація будівель та споруд, код та найменування зазначаються відповідно до Державного класифікатора будівель та споруд ДК 018-2000, затвердженого наказом Держстандарту від 17 серпня 2000 р. N 507.

<sup>3</sup> Ставки податку встановлюються з урахуванням норм підпункту 12.3.7 пункту 12.3 статті 12, пункту 30.2 статті 30, пункту 266.2 статті 266 Податкового кодексу України і зазначаються десятковим дробом з трьома (у разі потреби чотирма) десятковими знаками після коми.

<sup>4</sup> У разі визначення у рішенні про оподаткування податком на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, зон адміністративно-територіальної одиниці, щодо якої приймається рішення, ставки встановлюються залежно від зони. Без урахування зони ставки зазначаються у графі "1 зона".

<sup>5</sup> Об'єкти нерухомості, що класифікуються за цим підкласом, звільняються / можуть звільнитися повністю або частково від оподаткування податком на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, відповідно до норм підпункту 266.2.2 пункту 266.2 та пункту 266.4 статті 266 Податкового кодексу України.

Сільський голова



Т.Б. Юхим

Додаток 2  
до рішення про встановленн ставок  
та пільг із сплати податку на нерухоме майно  
відмінне від земельної ділянки

ЗАТВЕРДЖЕНО  
рішенням Поторицької сільської ради  
від 27 червня 2018 р. N 320

### ПЕРЕЛІК

**пільг для фізичних та юридичних осіб, наданих відповідно до підпункту 266.4.2 пункту 266.4 статті 266 Податкового кодексу України, із сплати податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки<sup>1</sup>**

Пільги встановлюються на 2019 рік та вводяться в дію з 1 січня 2019 року.

Адміністративно-територіальні одиниці або населені пункти, або території об'єднаних територіальних громад, на які поширюється дія рішення ради:

Код області	Код району	Код згідно з КОАТУУ	Поторицька сільська рада
13	16	4624885501	
Група платників, категорія/класифікація будівель та споруд			Розмір пільги (відсотків суми податкового зобов'язання за рік)
1.Учасники АТО, учасники бойових дій, ліквідатори аварії на Чорнобильській АЕС			100

<sup>1</sup> Пільги визначаються з урахуванням норм підпункту 12.3.7 пункту 12.3 статті 12, пункту 30.2 статті 30, пункту 266.2 статті 266 Податкового кодексу України. У разі встановлення пільг, відмінних на територіях різних населених пунктів адміністративно-територіальної одиниці, за кожним населеним пунктом пільги затверджуються окремо.

Сільський голова



Т.Б. Юхим

*Машк О.Г.  
Гончар Р.Л.  
до виконання  
03.07.18*



ПОТОРИЦЬКА СІЛЬСЬКА РАДА  
ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

XXVIII СЕСІЯ                      УІІ СКЛИКАННЯ

Р І Ш Е Н Н Я

Від 27 червня 2018 року № 317  
с.Поториця  
**Про встановлення ставок та пільг  
із сплати земельного податку  
на території Поторицької сільської ради  
на 2019 рік.**

Керуючися абзацами другим і третім пункту 284.1 статті 284 Податкового кодексу України та пунктом 24 частини першої статті 26 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" Поторицька сільська рада-

ВИРІШИЛА:

1. Установити на території Поторицької сільської ради:
  - 1) ставки земельного податку згідно з додатком 1;
  - 2) пільги для фізичних та юридичних осіб, надані відповідно до пункту 284.1 статті 284 Податкового кодексу України, за переліком згідно з додатком 2.
2. Оприлюднити рішення в засобах масової інформації або в інший можливий спосіб.
3. Рішення набирає чинності з 01.01.2019 року.
4. Контроль за виконанням рішення залишаю за собою.

Сільський голова 

Т.Юхим

*2525/10  
03.07.18*

*✓*

Додаток 1  
до Положення про податок на майно  
(в частині плати за землю )  
ЗАТВЕРДЖЕНО  
Рішенням сесії Поторицької сільської ради  
від 27 червня 2018 р. № 317

## Ставки земельного податку<sup>1</sup> на 2019 рік, введені в дію 01 січня 2019 року.

Адміністративно-територіальна одиниця,  
на яку поширюється дія рішення органу місцевого самоврядування:

Код області <sup>2</sup>	Код району <sup>2</sup>	Код КОАТУУ <sup>2</sup>	Назва <sup>2</sup>
13	16	4624885501	Поторицька сільська рада

Вид цільового призначення земель <sup>3</sup>		Ставки податку <sup>4</sup> (% нормативної грошової оцінки)			
		За земельні ділянки, нормативну грошову оцінку яких проведено (незалежно від місцезнаходження)		За земельні ділянки за межами населених пунктів, нормативну грошову оцінку яких не проведено	
Код <sup>3</sup>	Назва <sup>3</sup>	для юридич- них осіб	для фізичних осіб	для юридич- них осіб	для фізичних осіб
1	2	3	4	5	6
<b>01</b>	<b>Землі сільськогосподарського призначення</b>	х	х	х	х
01.01	Для ведення товарного сільськогосподарського виробництва	0,3	0,3	5	0,3
01.02	Для ведення фермерського господарства	0,3	0,3	5	0,3
01.03	Для ведення особистого селянського господарства	0,3	0,3	5	0,3
01.04	Для ведення підсобного сільського господарства	0,3	0,3	5	0,3
01.05	Для індивідуального садівництва	0,07	0,07	5	0,07
01.06	Для колективного садівництва	0,07	0,07	5	0,07
01.07	Для городництва	0,07	0,07	5	0,07
01.08	Для сінокосіння і випасання худоби	0,3	0,3	5	0,3
01.09	Для дослідних і навчальних цілей	х	х	х	х
01.10	Для пропаганди передового досвіду ведення сільського господарства	х	х	х	х
01.11	Для надання послуг у сільському господарстві	х	х	х	х
01.12	Для розміщення інфраструктури оптових ринків сільськогосподарської продукції	х	х	х	х
01.13	Для іншого сільськогосподарського призначення	1	1	5	5
01.14	Для цілей підрозділів 01.01 - 01.13 та для збереження та використання земель природно-заповідного фонду	х	х	х	х

<b>15</b>	<b>Землі оборони</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
15.01	Для розміщення та постійної діяльності Збройних Сил України	x	x	x	x
15.02	Для розміщення та постійної діяльності внутрішніх військ МВС	x	x	x	x
15.03	Для розміщення та постійної діяльності Державної прикордонної служби України	x	x	x	x
15.04	Для розміщення та постійної діяльності Служби безпеки України	x	x	x	x
15.05	Для розміщення та постійної діяльності Державної спеціальної служби транспорту	x	x	x	x
15.06	Для розміщення та постійної діяльності Служби зовнішньої розвідки України	x	x	x	x
15.07	Для розміщення та постійної діяльності інших, створених відповідно до законів України, військових формувань	x	x	x	x
15.08	Для цілей підрозділів 15.01 - 15.07 та для збереження та використання земель природно-заповідного фонду	x	x	x	x
<b>16</b>	<b>Землі запасу</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>17</b>	<b>Землі резервного фонду</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>18</b>	<b>Землі загального користування</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>19</b>	Для цілей підрозділів 16 - 18 та для збереження та використання земель природно-заповідного фонду	x	x	x	x

- <sup>1</sup> У разі встановлення ставок податку та податкових пільг, відмінних на територіях різних населених пунктів адміністративно-територіальної одиниці, по кожному населеному пункту затверджуються окремі переліки.
- <sup>2</sup> Зазначається код КОАТУУ, код області та району, назва адміністративно-територіальної одиниці або населеного пункту або території об'єднаної територіальної громади, на які поширюється дія рішення органу місцевого самоврядування. У разі необхідності кількість рядків може бути збільшена.
- <sup>3</sup> Вид цільового призначення земель зазначається згідно з Класифікацією видів цільового призначення земель, затвердженою наказом Державного комітету України із земельних ресурсів від 23 липня 2010 року № 548, зареєстрованою в Міністерстві юстиції України 01 листопада 2010 року № 1011/18306 (зі змінами).
- <sup>4</sup> Ставки податку встановлюються з урахуванням норм підпункту 12.3.7 пункту 12.3 статті 12, пункту 30.2 статті 30, статей 274, 277 Податкового кодексу України (значення з трьох десятковими знаками).

Сільський голова



Т.Б.Юхим



Додаток 2  
до Положення про податок на майно  
(в частині плати за землю )  
**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
Рішенням сесії Поторицької сільської ради  
від 27 червня 2018 р. № 317

Пільги встановлюються на 2019 рік та вводяться в дію з 01 січня 2019 року.

Адміністративно-територіальна одиниця, на яку поширюється дія рішення ради:

Код області	Код району	Код згідно з КОАТУУ	Найменування адміністративно-територіальної одиниці або населеного пункту, або території об'єднаної територіальної громади
13	16	4624885501	Поторицька міська рада

№ з/п	Група платників, категорія/цільове призначення земельних ділянок	Розмір пільги (відсотків суми податкового зобов'язання за рік)
1.	Фізичні особи-власники земельних ділянок: - інваліди I-II групи - фізичні особи, які виховують 3-х і більше дітей віком до 18 років. - пенсіонери за віком - ветерани війни та особи, на яких поширюється дія закону України « Про статус ветеранів війни, гарантії соціального захисту», учасники бойових дій та учасники АТО. - фізичні особи, визнані законом особами, які постраждали в наслідок Чорнобильської катастрофи.	100        100
2.	Органи державної влади та місцевого самоврядування, які повністю утримуються за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів, неприбуткових державних організацій (установ, служб, закладів), що створені для здійснення державою своїх функцій, та неприбуткових громадських організацій	100
3.	Для дослідних і навчальних цілей (01.09)	100

4.	Для будівництва та обслуговування будівель органів державної влади та місцевого самоврядування <sup>1</sup> (03.01)	100
5.	Для будівництва та обслуговування будівель закладів освіти <sup>2</sup> (03.02)	100
6.	Для будівництва та обслуговування будівель закладів охорони здоров'я та соціальної допомоги <sup>2</sup> (03.03)	100
7.	Для будівництва та обслуговування будівель громадських та релігійних організацій <sup>2</sup> (03.04)	100
8.	Для будівництва та обслуговування будівель закладів культурно-просвітницького обслуговування <sup>2</sup> (03.05)	100
9.	Для будівництва та обслуговування будівель екстериторіальних організацій та органів <sup>2</sup> (03.06)	100
10.	Для будівництва та обслуговування будівель і споруд закладів науки (03.11)	100
11.	Для розміщення та постійної діяльності органів ДСНС <sup>2</sup> (03.14)	100
12.	Землі природно-заповідного фонду (04)	100
13.	Землі іншого природоохоронного призначення (05)	100
14.	Землі історико-культурного призначення (08)	100
15.	Землі оборони (15)	100
16.	Землі запасу (16)	100
17.	Землі резервного фонду (17)	100
18.	Землі загального користування (18)	100
19.	Для цілей підрозділів 16-18 та для збереження та використання земель природно-заповідного фонду (19)	100

*Примітка.*

<sup>1</sup> Пільги визначаються з урахуванням норм підпункту 12.3.7 пункту 12.3 статті 12, пункту 30.2 статті 30, статей 281 і 282 Податкового кодексу України. У разі встановлення пільг, відмінних на територіях різних населених пунктів адміністративно-територіальної одиниці, за кожним населеним пунктом пільги затверджуються окремо.

<sup>2</sup> Пільга від сплати податку за земельні ділянки поширюється на земельні ділянки за кожним видом використання у межах граничних норм: для ведення особистого селянського господарства - у розмірі не більш як 2 гектари; для будівництва та обслуговування житлового будинку, господарських будівель і споруд (присадибна ділянка): у селах - не більш як 0,25 гектара, в селищах - не більш як 0,15 гектара, в містах - не більш як 0,10 гектара; для індивідуального дачного будівництва - не більш як 0,10 гектара; для будівництва індивідуальних гаражів - не більш як 0,01 гектара; для ведення садівництва - не більш як 0,12 гектара.

Голова Поторицької сільської ради



Юхим Т.Б.

(код бюджету)  
БЮДЖЕТ С/Р ПОТОРИЦЬКА/С.ПОТОРИЦЯ

(назва бюджету)

ПОГОДЖЕНО

Начальник фінансового управління

Г.С.Ларіва

ЗАТВЕРДЖЕНО

Сільський голова

Т.В.Ковач

РЕЕСТР ЗМІН № 1 від 13 травня 2019р.

ДО МЕРЕЖІ РОЗПОРЯДНИКІВ І ОДЕРЖУВАЧІВ КОШТІВ МІСЦЕВОГО БЮДЖЕТУ  
на 2019 рік

Код відомчої класифікації видатків  
та кредитування бюджету (КВК) 01

Код програмної класифікації видатків  
та кредитування (КПКВК) \_\_\_\_\_

Поторицька сільська рада Сокальського району Львівської області  
(найменування розпорядника бюджетних коштів)

№ п/п	Код розпорядника/ одержувача бюджетних коштів за ЄРРЕКОБК	Код за ЄДРПОУ	Найменування установи (організації) (скорочене та повне)	Рівень розпорядника/ одержувача бюджетних коштів (РРК)	Код розпорядника бюджетних коштів вишого рівня	Код органу Державної казначейської служби	Найменування органу Державної казначейської служби	Код відпові- дального виконавця бюджетних програм	Примітки
	2	3	4	5	6	7	8	9	1

1300 ГУДКСУ у Львівській області

1 020692

04370780 Поторицька сільська рада

1

020692

1316 УДКСУ у Сокальському районі

Поторицька сільська рада Сокальського району Львівської області

КПКВКМЕ: 0117368

011 дод

КПКВКМЕ: 0119770

011 дод

Копія по документу установи: 1

Головний бухгалтер

14 05 19

РЕЕСТР ЗМІН ТА ВІДПОВІДНОСТЕЙ

Відомості

Л.Є.Рудик

Л.Є.Рудик

(Ініціали, прізвище)  
СЛУЖБИ УКРАЇНИ У СОКАЛЬСЬКОМУ Р  
Львівської області

14 05 20

Вхідний № 473

### ШТАТНИЙ РОЗПИС ПОТОПОРНИЦЬКА СІЛЬСЬКА РАДА

Станом на 01.01.2019 р.

№ п.п.	ПОСАДА	К-сть штатних одиниць	Посадовий оклад	Разом на місяць
1.	Сільський голова	1	6600	6600
2.	Секретар	1	5700	5700
3.	Бухгалтер	1	4200	4200
4.	Спеціаліст - землевпорядник	1	2650	2650
5.	Завідувач військово- облікового бюро	1	3000	3000
6.	Діловод	1	2600	2600
	Прибиральник службових приміщень	0,5	2156	1078
	Усього за посадовими окладами	6,5	x	25828

Сільський голова

Затверджений у сумі Дев'ятсот вісімдесят тисяч п'ятсот п... 00 коп. (980550,00 грн.)



### Кошторис на 2019 рік

04370780 Поторицька сільська  
(код за ЄДРПОУ та  
Сокальський район  
(найменування міста, району, області)

код бюджету Сільський  
код та назва відомчої класифікації  
код та назва програмної класифікації  
код та назва програмної класифікації

01 Апарат (секретаріат) місцевої ради (Верховної Ради Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських рад, районних рад і рад міст обласного та республіканського Автономної Республіки Крим, районного значення, селищних, сільсь

код та назва програмної класифікації  
код та назва програмної класифікації  
код та назва програмної класифікації  
код та назва програмної класифікації

0110150 Організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності обласної ради, районної ради, районної у місті ради (у разі її створення), міської, селищної, сільської рад (грн.)

Найменування	Код	Усього на рік		Разом
		Загальний фонд	Спеціальний фонд	
		3	4	5
<b>НАДХОДЖЕННЯ - усього</b>		980550,00	0,00	980550,00
Надходження коштів із загального фонду бюджету		980550,00	X	980550,00
Надходження коштів із спеціального фонду бюджету, у тому числі:			0,00	0,00
Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством (записати за підгрупами)	25010000		0,00	0,00
Інші джерела власних надходжень бюджетних установ (записати за підгрупами)	25020000		0,00	0,00
Інші надходження, у тому числі:			0,00	0,00
Інші доходи (розписати за кодами класифікації доходів бюджету)				
Фінансування (розписати за кодами класифікації фінансування бюджету та типом боргового зобов'язання)				
Повернення кредитів до бюджету (розписати за кодами програмної класифікації видатків та кредитування бюджету класифікації кредитування бюджету)				
<b>ВИДАТКИ ТА НАДАННЯ КРЕДИТІВ - усього</b>	X	980550,00	0,00	980550,00
Заточні видатки	2000	980550,00	0,00	980550,00
Плати за працю і нарахування на заробітну плату	2100	879320,00	0,00	879320,00
Плати за працю	2110	720750,00	0,00	720750,00
Плати за працю	2111	720750,00	0,00	720750,00
Плати за забезпечення військовослужбовців	2112	0,00	0,00	0,00
Плати на оплату праці	2120	158570,00	0,00	158570,00
Плати за придбання обладнання та інвентарю	2210	98230,00	0,00	98230,00
Плати за перевезення вантажів	2220	4000,00	0,00	4000,00
Плати за харчування	2230	0,00	0,00	0,00
Плати за комунальні послуги (крім комунальних)	2240	16000,00	0,00	16000,00
Плати за спеціальне призначення	2250	0,00	0,00	0,00
Плати за енергоносії	2260	0,00	0,00	0,00
Плати за електроенергію	2270	78230,00	0,00	78230,00
Плати за електроенергію	2271	0,00	0,00	0,00
Плати за електроенергію	2272	0,00	0,00	0,00
Плати за електроенергію	2273	9570,00	0,00	9570,00
Плати за електроенергію	2274	68660,00	0,00	68660,00
Плати за інші комунальні послуги	2275	0,00	0,00	0,00
Плати за розробки, окремі заходи по реалізації програм (регіональних) програм	2276	0,00	0,00	0,00
Плати за розробки, окремі заходи по реалізації програм (регіональних) програм	2280	0,00	0,00	0,00

21 01 19

СЛУЖБА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ  
СОКАЛЬСЬКИЙ РАЙОН

Затверджений у сумі \_\_\_\_\_

Сільський голова

Юхим Т.Б.

12.01.2019

(число, місяць, рік)

# Кошторис на 2019 рік

04370780 Поторицька с/р-н

(код за ЄДРПОУ та місцевості)

Сокальський район



бюджету: Сільський

01 Апарат (секретаріат) місцевої ради (Верховної Ради Автономної Республіки Крим, обласних, районних та селищно-районних місцевих рад, районних рад і сіл, міських обласного та районного рівня)

код — назва відомчої класифікації  
код та назва програмної класифікації  
код та назва кредитованого державного бюджету

0117680 Членські внески до асоціації органів місцевого самоврядування

(грн.)

Найменування	Код	Усього на рік		Разом
		Загальний фонд	Спеціальний фонд	
	2	3	4	5
<b>НАДХОДЖЕННЯ - усього</b>	X	3500,00	0,00	3500,00
Надходження коштів із загального фонду бюджету	X	3500,00	X	3500,00
Надходження коштів із спеціального фонду бюджету, у тому числі:	X	X	0,00	0,00
- надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством (розписати за підгрупами)	25010000	X	0,00	0,00
- інші джерела власних надходжень бюджетних установ (розписати за підгрупами)	25020000	X	0,00	0,00
- інші надходження, у тому числі:		X	0,00	0,00
- інші доходи (розписати за кодами класифікації доходів бюджету)		X		
- фінансування (розписати за кодами класифікації фінансування бюджету та типом боргового зобов'язання)		X		
- повернення кредитів до бюджету (розписати за кодами програмної класифікації видатків та кредитування бюджету, класифікації кредитування бюджету)		X		
<b>ВИДАТКИ ТА НАДАННЯ КРЕДИТІВ - усього</b>	X	3500,00	0,00	3500,00
Поточні видатки	2000	3500,00	0,00	3500,00
Оплата праці і нарахування на заробітку платв	2100	0,00	0,00	0,00
Оплата праці	2110	0,00	0,00	0,00
Заробітна плата	2111	0,00	0,00	0,00
забезпечення військовослужбовців	2112	0,00	0,00	0,00
нарахування на оплату праці	2120	0,00	0,00	0,00
Використання товарів і послуг	2200	0,00	0,00	0,00
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	2210	0,00	0,00	0,00
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	2220	0,00	0,00	0,00
Продукти харчування	2230	0,00	0,00	0,00
Оплата послуг (розписати за кодами класифікації)	2240	0,00	0,00	0,00
виплати на виплату пенсії	2250	0,00	0,00	0,00
виплати на виплату пенсії застрахованим на страхування працівникам	2260	0,00	0,00	0,00
Оплата кредитування	2270	0,00	0,00	0,00
Оплата відсотків за кредитовані гроші	2271	0,00	0,00	0,00
Оплата відсотків за кредитовані гроші	2272	0,00	0,00	0,00
Оплата відсотків за кредитовані гроші	2273	0,00	0,00	0,00
Оплата відсотків за кредитовані гроші	2274	0,00	0,00	0,00
Оплата інших видатків (розписати за кодами класифікації)	2275	0,00	0,00	0,00
Відшкодування і реєстрація витрат коштів по реалізації (регіональних) програм	2276	0,00	0,00	0,00
Інші видатки	2280	0,00	0,00	0,00

Handwritten signatures and stamps at the bottom right of the page.

Затверджений у сумі: Один мільйон сімсот сорок тисяч двісті сорок грн 00 коп. (1740240,00 грн.)

Сільський голова

Юхим Т.Б.

14.01.2019

(число, місяць, рік)

## Кошторис на 2019 рік

П4370780 Поторицька сільська рада  
(код за ЄДРПОУ та найменування бюджетної установи)  
Сокахальський район  
(найменування міста, району, області)

Вид бюджету: Сільський

код та назва відомчої класифікації  
видатків та кредитування бюджету  
код та назва програмної класифікації  
видатків та кредитування державного  
бюджету

01 Апарат (секретаріат) місцевої Ради Автономної Республіки Львівської області  
Сокахальський районний рад і районних рад області

(код та назва програмної класифікації) видатків та кредитування місцевих бюджетів (код та назва Типової програмної класифікації) видатків та кредитування місцевих бюджетів / Тимчасової класифікації) видатків та кредитування для бюджетів місцевого самоврядування, що не застосовують програмно-цільового методу)

0111010 Надання дошкільної освіти

(грн.)

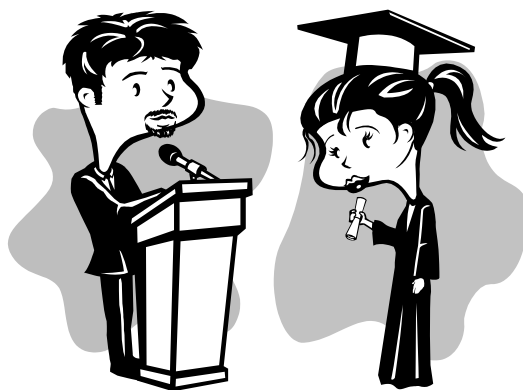
Найменування	Код	Усього на рік		Разом
		Загальний фонд	Спеціальний фонд	
	2	3	4	5
<b>НАДХОДЖЕННЯ - усього</b>	X	1576340,00	163900,00	1740240,00
Надходження коштів із загального фонду бюджету	X	1576340,00	X	1576340,00
Надходження коштів із спеціального фонду бюджету, у тому числі:	X	X	163900,00	163900,00
- надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством (розписати за підгрупами)	25010000	X	144900,00	144900,00
Плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю	25010100	X	144900,00	144900,00
Надходження бюджетних установ від додаткової (господарської) діяльності	25010200	X	0,00	0,00
Плата за оренду майна бюджетних установ	25010300	X	0,00	0,00
Надходження бюджетних установ від реалізації в установленому порядку майна (крім нерухомого майна)	25010400	X	0,00	0,00
інші джерела власних надходжень бюджетних установ	25020000	X	19000,00	19000,00
(розписати за підгрупами)				
Благодійні внески, гранти та дарунки	25020100	X	19000,00	19000,00
Кошти, що отримують бюджетні установи від підприємств, організацій фізичних осіб та від інших бюджетних установ для виконання інших заходів, у тому числі заходів з відчуження для розпорядження ділянкою та земельною ділянкою на наданню	25020200	X	0,00	0,00
Тимчасово вільних бюджетних коштів, отриманих за надання платних послуг, якщо закладам законом надано відповідне право	25020300	X	0,00	0,00
Кошти, отримані від реалізації майнових прав на фільми, аудіо та відеореєстри, аудіо та відеокопії, створені за умов фінансової підтримки	25020400	X	0,00	0,00
(розписати за кодами класифікації доходів бюджету)		X	0,00	0,00
Фінансові результати діяльності (розписати за кодами класифікації доходів бюджету)		X		
Податки та надбавки до податків (розписати за кодами класифікації доходів бюджету)		X		
Додатки та надбавки до податків усього	X			
Додатки та надбавки до податків платі	2000	1576340,00		
Додатки та надбавки до податків ввізів	2100	1576340,00	163900,00	1740240,00
Додатки та надбавки до податків вивізів	2110	1079740,00	163900,00	1243640,00
Додатки та надбавки до податків ввізів	2111	885010,00	0,00	885010,00
Додатки та надбавки до податків вивізів	2112	885010,00	0,00	885010,00
Додатки та надбавки до податків ввізів і вивізів	2120	0,00	0,00	0,00
Додатки та надбавки до податків ввізів і вивізів	2200	194730,00	0,00	194730,00

ВІСЬОТІВКА  
СЛУЖБИ УКРАЇНИ У СОКАХАЛЬСЬКОМУ РАЙОНІ  
ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ  
18 01 2019 р.  
22 09/46

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

**СТАНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Матеріали  
ХІ Конференції студентів та молодих учених за міжнародною участю  
(м. Дніпро, 8 травня 2020 р.)





**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

---

**СТАНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Матеріали

XI Конференції студентів та молодих учених за міжнародною участю  
(м. Дніпро, 8 травня 2020 р.)

Дніпро  
ДРІДУ НАДУ  
2020

ББК 67.401.(4Укр)

С 76

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Дніпропетровського регіонального  
інституту державного управління  
Національної академії державного  
управління при Президентіві України  
(Протокол № 03/233 від 9 червня 2020 р.)*

**Редакційна колегія:**

**О. Б. Кірсєва** (голов. ред.), канд. наук з держ. упр., доцент;  
**Т. В. Маматова**, д-р держ. упр., професор; **Е. О. Сергієнко**, канд. наук  
з держ. упр., доцент.

**С 76 Становлення публічного адміністрування в Україні :**  
матеріали XI Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю / за  
заг. ред. О. Б. Кірсєвої. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2020. – 427 с.

Уміщені матеріали доповідей учасників XI Всеукраїнської міжвузівської конференції студентів та молодих вчених «Становлення публічного адміністрування в Україні», присвячених питанням актуального стану та перспектив розвитку публічного адміністрування в Україні та закордонному досвіду в цій сфері.

Рекомендовано для фахівців державного управління, працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, науковців, викладачів, слухачів, студентів вищих навчальних закладів.

ББК  
67.401.(4Укр)  
С 76

© ДРІДУ НАДУ, 2020

<b>Михайлов М.</b> Сутність організаційного механізму в інформаційно-комунікаційному забезпеченні виборчого процесу...	250
<b>Мостова Д.</b> Розвиток публічної дипломатії в контексті забезпечення національної безпеки України.....	254
<b>Односталко Д.</b> Шляхи забезпечення економічної безпеки як умови досягнення нової якості економічного зростання країни.....	256
<b>Олкова-Михницька А.</b> Взаємозв'язок розвитку територіальних громад і децентралізації влади.....	259
<b>Панченко Г.</b> Управлінські інновації у процесі реінжинірингу кадрового забезпечення публічного адміністрування.....	262
<b>Парфенюк Т.</b> Удосконалення взаємодії органів публічної влади і громадськості у виробленні й реалізації публічної політики в Україні.....	264
<b>Пасічник Д.</b> Досвід реформування сектору публічного управління в Литві та Латвії у період їх євроінтеграції.....	267
<b>Пастух К.</b> Розроблення та реалізація регіональних стратегій розвитку в Україні.....	269
<b>Пелипишин С.</b> Розробка стратегії розвитку громади як ключове завдання публічного адміністрування.....	272
<b>Пилипук А.</b> Использование информационных технологий в государственном управлении Республики Беларусь.....	274
<b>Писчаскина А.</b> Проблемы государственного управления в социальной сфере в условиях устойчивого развития.....	277
<b>Плакса В.</b> Взаємовідносини між гілками влади на шляху досягнення цілей судової реформи.....	279
<b>Поліщук В.</b> Зарубіжний досвід реформування сфери публічного управління.....	282
<b>Полторацька Н.</b> Громадянське суспільство як елемент публічного управління.....	286
<b>Помаза-Пономаренко А.</b> Стан консолідації демократії у світі (на прикладі поширення вірусу COVID-19).....	288
<b>Попіль Ю.</b> Управління знаннями в системі публічного управління.....	291
<b>Порєва В.</b> До питання участі екологічних організацій в формуванні екологічної політики з врахуванням досвіду ЄС.....	294
<b>Працибуда М.</b> Стратегічне планування розвитку територіальних громад.....	297
<b>Приймак Н., Серняк О.</b> Зміна діапазону ухвалення рішення президентом внаслідок запропонованих змін до конституції України.....	299

### **Список використаних джерел:**

1. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : наказ Мінрегіону від 31 берез. 2016 р. № 79 // Офіц. вісн. України. – 2016. – № 36. – С. 368. – (Ст. 1422, код акта 81826/2016).

2. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : постанова Кабінету Міністрів України від 11 лист. 2015 р. № 932 // Офіц. вісн. України. – 2015. – № 92. – С. 111. – (Ст. 3131, код акта 79471/2015).

### **ПЕЛИПИШИН СТЕПАН**

*слухач магістратури факультету економіки та менеджменту  
Тернопільського національного технічного  
університету імені Івана Пулюя*

### **РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ ЯК КЛЮЧОВЕ ЗАВДАННЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

Від ефективності державного адміністрування місцевої громади безпосередньо залежить рівень життя людей, якість ведення бізнесу та загалом добробут громади. Сучасним інструментом управління розвитком території в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі та пов'язаної з цим невизначеності є стратегічне управління.

Особливої актуальності проблематика стратегічного управління в Україні набула у зв'язку з децентралізацією влади та реформою державного управління. Ці заходи передбачають передання повноважень і відповідних фінансових ресурсів для розвитку територій на місцевий рівень. Стратегічне управління постійно фіксує, що необхідно робити сьогодні для досягнення бажаних цілей у майбутньому. Водночас це – процес, що визначає послідовність дій з розробки та реалізації стратегії. Дана послідовність включає постановку цілей, вироблення стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримку зв'язку із зовнішнім середовищем – усе це дозволяє громаді досягати поставлених завдань.

Стратегічне планування розвитку громади – це систематичний процес ухвалення рішень, що сфокусований на потребах громади та має на меті вирішення найбільш актуальних локальних проблем, оптимальне використання конкурентних переваг з урахуванням розумного розподілу наявних ресурсів (часу, коштів, експертного потенціалу, матеріальних благ).

Передусім стратегічне планування потрібне для розуміння вектору руху й кінцевої мети. Також воно дає бачення, внаслідок яких ресурсів амбіції можливо зробити реальністю, у які строки та хто за це відповідальний. Стратегічне планування дає органам місцевого самоврядування комплексний інструмент, який поєднує аналіз поточних подій, прогнози соціально-економічного розвитку та сценарії можливого майбутнього з виробленням стратегії його досягнення. Також це планування допомагає формувати загальне бачення перспектив і розробляти конкретні покрокові проєкти розвитку, зрозумілі для територіальної громади, стейкхолдерів і суспільства загалом.

Процес стратегічного планування повинен бути простим, оскільки має за мету чітке визначення того, де громада перебуває сьогодні, чого вона прагне досягнути завтра та яким чином ці прагнення можна реалізувати. Успіх стратегічного планування залежить від того, наскільки воно є чітким і цілеспрямованим, тому для постановки цілей доцільно використовувати техніку SMART(конкретні, вимірювані, досяжні, важливі, обмежені у часі). Які також доцільно розподілити на оперативні (до 1 року) та стратегічні (більше 1 року). Крім того, процес має бути реалістичним (щодо оцінки поточних обставин і очікувань), збалансованим (враховувати обмеженість операційних, кадрових і фінансових ресурсів), гнучким (передбачати можливість внесення змін і доповнень), спонукати до дій (з дотриманням виконавцями принципу підзвітності).

За чималої різноманітності моделей і методів стратегічного планування, усі вони мають три великі блоки, притаманні будь-якому проєктному циклу: аналіз, планування та впровадження. Інформаційною основою для планування розвитку територіальної громади є аналітично-описова частина стратегії – так званий профіль (паспорт) громади, що містить аналіз кількості, якості та динаміки зміни її ресурсів. Для конструктивної оцінки необхідно бачити стійкі тенденції, а отже доцільно використовувати показники в динаміці не менше ніж за 5 років. Спираючись на аналітичні дані та відповідні висновки, профіль громади є тим початковим документом, на підставі якого робоча група визначає найактуальніші проблеми та виклики. Іншим важливим елементом аналізу середовища в процесі стратегічного планування є дослідження думки представників місцевого бізнесу, громадських організацій і пересічних громадян. Надалі проводять SWOT-аналіз: розглядають зовнішні чинники – з оцінкою основних загроз і можливостей(що ідентифікуються зовнішнім щодо міста середовищем), і внутрішні – з оцінкою сильних і слабких сторін територіальної громади (що визначає основні проблеми її розвитку). Якісне розуміння цих чотирьох аспектів ситуації в громаді допомагає точніше спрямувати планування заходів із

пришвидшення розвитку громади на максимально можливе використання сильних і коригування слабких сторін, використання наявних можливостей та усунення загроз.

Отже, завдяки якісній та добре продуманій стратегії розвитку, у якій враховано всі ключові показники, а також думку основних стейкхолдерів, громада швидко та цілеспрямовано досягає розквіту та успішного майбутнього.

#### **Список використаних джерел:**

1. Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик : Веб-сайт. – Електронні дані. – Київ : Проект «Партнерство для розвитку міст», 2019. – Режим доступу: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/530/PLEDDG\\_strategic\\_planning.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/530/PLEDDG_strategic_planning.pdf).

2. Стратегічне планування місцевого розвитку : практ. посіб. / О. Берданова, В. Вакуленко ; арх. док. / І. Матяш, Ю. Мушка. – Київ : 2012. – 85 с.

### **ПИЛИПУК АЛЕКСАНДР**

*студент 2 курсу факультета державного управління  
Академії управління при Президенті Республіки Беларусь*

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Бурное развитие современного мира требует внедрения новейших достижений техники. Хотя информационные технологии (далее – ИТ) появились не так давно, они уже прошли этап повсеместного использования: от сложных вычислений в ракетных системах до внедрения в образовательные процессы. Вот почему информационные технологии должны постоянно участвовать во всех сферах жизни общества, включая государственное управление.

Согласно Государственной программе развития цифровой экономики и информационного общества на 2016-2020 годы, основными целями являются развитие информационного общества и широкое внедрение информатизации. В Республике Беларусь наблюдается рост в этих областях, но во всех секторах существуют некоторые сдерживающие факторы [1].

27 декабря 2002 года постановлением Совета Министров Республики Беларусь утверждена программа «Электронная Беларусь». В среднем процесс создания электронного правительства занимает до 5 лет во многих европейских странах, тогда как в Беларуси разработка проекта уже занимает около 18 лет [2].