

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: Дослідження ефективності управління  
стратегічним розвитком громади,  
на прикладі  
Рівненської сільської територіальної громади

Виконав: студент 6 курсу, групи БАМЗ-61

спеціальності 281 – Публічне управління та

адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Блажеюк О.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Вовк І.П.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль

2024

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

Факультет \_\_\_\_\_ Економіки та менеджменту  
(повна назва факультету)  
Кафедра \_\_\_\_\_ Менеджменту та адміністрування  
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) Сороківська О.А.  
(прізвище та ініціали)  
«    » 2024 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 \_\_\_\_\_ Блажеюку Олександрю Анатолійовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи \_\_\_\_\_ Дослідження ефективності управління  
\_\_\_\_\_ стратегічним розвитком громади, на прикладі  
\_\_\_\_\_ Рівненської сільської територіальної громади

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Сороківська Олена Анатоліївна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 12 » вересня 2024 року № 4/7-913

2. Термін подання студентом завершеної роботи: \_\_\_\_\_ 6 грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи \_\_\_\_\_ Закони України «Про місцеве самоврядування», «Про засади державної регіональної політики», Стратегія розвитку громади, її соціально-економічний паспорт.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)  
Розділ 1. Теоретичні засади ефективного управління розвитком територіальної громади.

Розділ 2. Аналіз процесів стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади.

Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.

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

1. Найменування та характеристика населених пунктів, що входять до Рівненської сільської територіальної громади. 2. Географічне розташування Рівненської сільської територіальної громади. 3. Організаційна структура управління Рівненської сільської ради. 4. Основні сфери розвитку Рівненської сільської територіальної громади. 5. SWOT-аналіз сильних і слабких сторін розвитку Рівненської сільської територіальної громади. 6. Результати аналізу доходів бюджету Рівненської сільської територіальної громади у 2022 році. 7. Результати аналізу витрат бюджету Рівненської сільської територіальної громади у 2022 році. 8. Ключові ефекти від створення та впровадження онлайн-платформи для електронного урядування в громаді. 9. Запропонований план дій щодо створення онлайн-платформи для електронного урядування на рівні Рівненської сільської територіальної громади.

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ                           | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|----------------------------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|                                  |                                           | завдання видав | завдання прийняв |
| Охорона праці                    | Шерстюк Р.П., д.е.н., доцент              |                |                  |
| Безпека у надзвичайних ситуаціях | Стручок В.С., старший викладач            |                |                  |

7. Дата видачі завдання 9 червня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів роботи                                                                                                | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1     | Теоретичні засади ефективного управління стратегічним розвитком об'єднаної територіальної громади                  | Вересень 2024                  | Виконано |
| 1.1   | Інноваційні аспекти управління стратегічним розвитком територіальних громад в Україні                              | Вересень 2024                  | Виконано |
| 1.2   | Законодавчі засади стратегічного розвитку територіальних громад                                                    | Вересень 2024                  | Виконано |
| 1.3   | Зарубіжний досвід ефективного управління стратегічним розвитком громад і територій                                 | Вересень 2024                  | Виконано |
| 2     | Аналіз процесів стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади                                | Жовтень 2024                   | Виконано |
| 2.1   | Загальна характеристика Рівненської сільської територіальної громади, її географічне розташування                  | Жовтень 2024                   | Виконано |
| 2.2   | Місія та стратегічне бачення розвитку громади із позицій сьогодення                                                | Жовтень 2024                   | Виконано |
| 2.3   | Аналіз фінансових передумов стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади                    | Жовтень 2024                   | Виконано |
| 3     | Шляхи підвищення ефективності стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади                  | Листопад 2024                  | Виконано |
| 3.1   | Розроблення онлайн-платформи із метою покращення системи електронного урядування в громаді                         | Листопад 2024                  | Виконано |
| 3.2   | Створення бізнес-інкубатора для розвитку малого та середнього бізнесу Рівненської сільської територіальної громади | Листопад 2024                  | Виконано |
| 3.3   | Упровадження енергозберігаючих технологій задля сталого розвитку громади                                           | Листопад 2024                  | Виконано |
| 4     | Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях                                                                  | Листопад 2024                  | Виконано |
| 4.1   | Дослідження системи охорони праці у Рівненській сільській територіальній громаді                                   | Листопад 2024                  | Виконано |
| 4.2   | Організація системи цивільного захисту міської (селищної) ради в сучасних умовах                                   | Листопад – грудень 2024        | Виконано |
|       | Висновки та пропозиції                                                                                             | Листопад – грудень 2024        | Виконано |
|       | Бібліографія                                                                                                       | Грудень 2024                   | Виконано |

Студент

Блажеюк О.А.

Керівник роботи

Сороківська О.А.

## АНОТАЦІЯ

**Блажеюк О.А. Дослідження ефективності управління стратегічним розвитком громади, на прикладі Рівненської сільської територіальної громади.**

Кваліфікаційна робота магістра: 99 сторінок, 10 рисунків, 18 таблиць, 36 літературних джерел.

**Об’єкт дослідження** – процес управління стратегічним розвитком громади.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади підвищення ефективності стратегічного розвитку територіальної громади.

**Метою кваліфікаційної роботи** магістра є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів ефективності управління стратегічним розвитком громади.

**Методи дослідження** – анкетування, порівняльний аналіз, системний підхід, методи узагальнення та економіко-статистичний аналіз.

Розроблені рекомендації спрямовані на формування онлайн-платформи із метою покращення системи електронного урядування в громаді, створення бізнес-інкубатора для розвитку малого та середнього бізнесу Рівненської сільської територіальної громади, упровадження енергозберігаючих технологій задля сталого розвитку громади.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у діяльність Рівненської сільської територіальної громади та використані іншими громадами для підвищення ефективності управління стратегічним розвитком.

**Ключові слова:** ефективне управління, стратегічний розвиток, територіальна громада, стратегічне бачення, онлайн-платформа, бізнес-інкубатор, енергозберігаючі технології.

## SUMMARY

**Blazheiuik O.A. Study of efficiency of a community strategic development management (Rivne village territorial community as a case of study).**

**Master Paper:** 99 pages, 10 figures, 18 tables, 36 references.

**The object of research** is the process of managing strategic community development.

**The subject of research** are theoretical and applied principles for increasing the effectiveness of the strategic development of a territorial community.

**The purpose of the master's qualification work** is a study of the theoretical foundations and practical aspects of the effectiveness of managing strategic community development.

**The research methods:** questionnaire survey, comparative analysis, systematic approach, generalisation methods and economic and statistical analysis.

The developed recommendations are aimed at developing an online platform to improve the e-governance system in the community, creating a business incubator for the development of small and medium-sized businesses in the Rivne rural territorial community, and introducing energy-saving technologies for the sustainable development of the community.

The results of the study can be implemented in the activities of the Rivne village territorial community and used by other communities to improve the efficiency of strategic development management.

**Keywords:** effective management, strategic development, territorial community, strategic vision, online platform, business incubator, energy-saving technologies.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ .....                                                                                                                  | 8  |
| Розділ 1. Теоретичні засади ефективного управління стратегічним розвитком об'єднаної територіальної громади.....             | 10 |
| 1.1 Інноваційні аспекти управління стратегічним розвитком територіальних громад в Україні .....                              | 10 |
| 1.2 Законодавчі засади стратегічного розвитку територіальних громад .....                                                    | 17 |
| 1.3 Зарубіжний досвід ефективного управління стратегічним розвитком громад і територій .....                                 | 25 |
| Розділ 2. Аналіз процесів стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади .....                          | 32 |
| 2.1 Загальна характеристика Рівненської сільської територіальної громади, її географічне розташування .....                  | 32 |
| 2.2 Місія та стратегічне бачення розвитку громади із позицій сьогодення .....                                                | 41 |
| 2.3 Аналіз фінансових передумов стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади .....                    | 46 |
| Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади .....            | 55 |
| 3.1 Розроблення онлайн-платформи із метою покращення системи електронного урядування в громаді .....                         | 55 |
| 3.2 Створення бізнес-інкубатора для розвитку малого та середнього бізнесу Рівненської сільської територіальної громади ..... | 65 |
| 3.3 Упровадження енергозберігаючих технологій задля сталого розвитку громади .....                                           | 69 |
| Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях .....                                                            | 79 |

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1 Дослідження системи охорони праці у Рівненській сільській територіальній громаді ..... | 79 |
| 4.2 Організація системи цивільного захисту міської (селищної) ради в сучасних умовах ..... | 86 |
| Висновки та пропозиції .....                                                               | 94 |
| Бібліографія .....                                                                         | 95 |

## ВСТУП

Ефективний стратегічний розвиток громади має ключове значення для її сталого майбутнього. Він дозволяє визначити чіткі цілі та пріоритети, враховуючи потреби мешканців, економічний потенціал, природні ресурси та соціальну інфраструктуру. Завдяки стратегічному підходу громада може раціонально розподіляти ресурси, залучати інвестиції та підвищувати рівень життя своїх жителів.

Крім того, стратегічний розвиток сприяє зміцненню місцевої економіки, створенню робочих місць і розвитку бізнесу. Він також допомагає зберегти культурну спадщину та забезпечити екологічну стійкість. Злагожене планування та співпраця між владою, громадськістю та підприємцями роблять громаду більш конкурентоспроможною, привабливою для життя і захищеною від можливих ризиків у майбутньому.

Саме тому метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів ефективності управління стратегічним розвитком громади.

Визначена мета дослідження передбачає виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні засади ефективного управління стратегічним розвитком об'єднаної територіальної громади;
- виокремити інноваційні аспекти управління стратегічним розвитком територіальних громад в Україні;
- дослідити законодавчі засади стратегічного розвитку територіальних громад;
- провести аналіз зарубіжного досвіду ефективного управління стратегічним розвитком громад і територій;
- проаналізувати сучасний стан та особливості процесів стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади;

- провести загальну характеристику загальну характеристику Рівненської сільської територіальної громади, її географічного розташування;
- дослідити місію та стратегічне бачення розвитку громади із позицій сьогодення;
- провести аналіз фінансових передумов стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади;
- запропонувати алгоритм розроблення онлайн-платформи із метою покращення системи електронного урядування в громаді;
- дослідити можливості створення бізнес-інкубатора для розвитку малого та середнього бізнесу Рівненської сільської територіальної громади;
- сформулювати шляхи впровадження енергозберігаючих технологій задля сталого розвитку громади.

Об'єкт дослідження – процес управління стратегічним розвитком громади. Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади підвищення ефективності стратегічного розвитку територіальної громади.

Передумовою здійснення досліджень стала актуальна наукова проблема, попередні дослідження здобувача, проаналізовані наукові джерела, практичний досвід здобувача та його інноваційні ідеї. Також в основу лягли запити від реального сектора, методичні рекомендації викладачів та наявні дані для аналізу. Усе це забезпечило наукову цінність та практичну значущість роботи.

За темою кваліфікаційної роботи магістра опубліковано тези доповіді у матеріалах Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економіка країни в умовах глобальних викликів: наукові підходи та практика реалізації», 6 вересня 2024 року, м. Одеса.

# **РОЗДІЛ 1**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

### **1.1 Інноваційні аспекти управління стратегічним розвитком територіальних громад в Україні**

Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, що ґрунтується на децентралізації, спрямована на формування сучасної системи управління на місцевому рівні. Ця система має базуватися на принципах інноваційного розвитку та відповідати європейським цінностям. Водночас існують значні виклики, які необхідно подолати для підвищення ефективності й спроможності місцевих органів влади. Потрібно усунути суперечності в реалізації політики розвитку та впровадити додаткові механізми для прискорення соціально-економічного зростання. Особливу увагу слід приділяти врахуванню інноваційного потенціалу регіонів, їхніх конкурентних переваг та стратегічного бачення розвитку [1].

Упровадження сучасних технологій є ключовим чинником підвищення продуктивності та покращення якості життя в громадах. Водночас інноваційні процеси часто мають нерівномірний характер, що може спричинити довготривалі соціальні нерівності, які необхідно вирішувати. Інноваційний розвиток територіальної громади полягає у переході на якісно новий рівень економічного управління, орієнтованого на досягнення соціальних, економічних та екологічних цілей, а також на забезпечення високих темпів зростання рівня і якості життя для всіх мешканців громади.

Ключовим аспектом є здатність управлінських структур ефективно реагувати на виклики інноваційного розвитку (зокрема, вплив системних факторів зовнішнього середовища) та досягати стратегічних цілей за допомогою концептуальних, методологічних і практичних інструментів. Враховуючи

специфіку формування дієвої стратегії розвитку громади, пропонується низка загальних принципів стратегічного планування територіальних громад в Україні. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Загальні принципи стратегічного розвитку територіальних громад в Україні<sup>1</sup>

| № з/п | Назва принципу                       | Короткий опис                                                                                                                                   |
|-------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Місія та візія                       | Місія визначає основну мету та завдання громади, тоді як візія окреслює бажаний майбутній стан, до якого прагне громада.                        |
| 2     | Цілі та завдання                     | Формулювання конкретних, вимірюваних і досяжних цілей, що відображають прагнення громади до розвитку.                                           |
| 3     | Унікальність та конкурентні переваги | Визначення унікальних рис і переваг, які виділяють громаду серед інших та можуть стати основою для її розвитку.                                 |
| 4     | Визначення пріоритетів розвитку      | Встановлення ключових напрямків або пріоритетів розвитку, що мають стратегічне значення для досягнення місії та цілей.                          |
| 5     | SWOT-аналіз                          | Аналіз внутрішніх сильних та слабких сторін громади, а також зовнішніх можливостей та загроз для виявлення стратегічних можливостей і викликів. |
| 6     | Участь стейкхолдерів                 | Залучення громадян, бізнесу, громадських організацій та інших зацікавлених сторін до розробки та реалізації стратегії.                          |
| 7     | Планування фінансової діяльності     | Визначення фінансових ресурсів і механізмів їх залучення для впровадження стратегії.                                                            |
| 8     | Моніторинг та оцінювання             | Створення системи моніторингу та оцінки для вимірювання ефективності стратегії та внесення необхідних коригувань.                               |

Серед основних рекомендацій виділяються такі: управління розвитком на основі програмно-цільового підходу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності; створення розвиненої ринково-підприємницької та інноваційної інфраструктури; налагодження партнерства та ефективної взаємодії між владою, бізнесом і громадою; активне залучення громадян до процесів управління; забезпечення високої якості та доступності державних послуг [2].

<sup>1</sup> Складено автором за результатами проведених досліджень.

Також важливими аспектами є надійний захист прав споживачів і виробників, проведення регулярних оцінок діяльності влади з боку громадян, забезпечення прозорості управлінських процесів, формування ефективної системи управління, розвиток стратегічного мислення та організаційної культури в органах місцевого самоврядування.

Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад мають низку унікальних характеристик. Інноваційний розвиток конкретної території, будь то країна, регіон, район чи громада, визначається впливом різноманітних об'єктивних чинників. До них належать географічний і демографічний потенціал, наявність природних, трудових, інтелектуальних та інших ресурсів, а також особливості функціонування і тенденції розвитку державних інституцій та підприємств.

Ці чинники створюють довгострокову базу для формування й еволюції інноваційних систем, кожна з яких має специфічні характеристики та структуру. Вони сприяють стабільній інституційній взаємодії, забезпечуючи реалізацію унікальних моделей інноваційного розвитку, адаптованих до специфіки конкретної території.

Сучасні інноваційні технології, такі як хмарні обчислення, аналіз великих даних (Big Data), краудсорсинг, криптовалюти, Blockchain, безпілотні автомобілі та інші, кардинально змінюють структуру різних секторів економіки. Вони є ключовими елементами Четвертої промислової революції (Industry 4.0), що характеризується широким впровадженням кіберфізичних систем у виробничі процеси, інтеграцією фізичних, цифрових і біологічних сфер та формуванням нової моделі промислового виробництва.

Ця модель спирається на обробку значних обсягів даних для повної автоматизації виробничих процесів і використання найновіших науково-технічних розробок у технологіях. Очікується, що кіберфізичні системи утворять саморегульовані мережі, які функціонуватимуть у режимі реального часу, відкриваючи нові можливості для створення доданої вартості.

У таблиці 1.2 представлено основні види ефектів, які можуть виникнути внаслідок розвитку інноваційних структур громад, що сприятимуть досягненню цілей усіх зацікавлених сторін.

Упровадження соціально-економічних реформ та зміна підходів до регіональної політики в умовах євроінтеграційних процесів, а також поширення концепції Інтернету речей (Internet of Things, IoT), що інтегрує реальний і віртуальний світи, зумовили необхідність концентрації ресурсів на розробці ключових прогностичних моделей і сценаріїв. Ці моделі мають забезпечити сталий та інноваційний розвиток територіальних громад у довгостроковій перспективі, сприяючи їх адаптації до сучасних викликів і можливостей.

Таблиця 1.2 – Основні види ефектів, які матимуть місце внаслідок розвитку інноваційних структур громади для усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів)<sup>2</sup>

| Найменування стейкхолдера | Види ефекту                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Держава                   | Сприяння збалансованому економічному зростанню через впровадження інновацій.<br>Збільшення надходжень до державного бюджету.<br>Стабілізація соціально-економічної ситуації в країні.<br>Зменшення нерівності в територіальному розвитку.<br>Реформування національної економіки шляхом підтримки найбільш перспективних галузей та секторів.                                                                                                                              |
| Територіальна громада     | Комплексний облік особливостей економічного та соціального розвитку територій.<br>Зростання доходів місцевих бюджетів.<br>Рациональне використання ресурсного потенціалу регіону.<br>Розвиток інноваційної інфраструктури в регіонах.<br>Запровадження сучасного (smart) підходу до організації та управління.                                                                                                                                                             |
| Бізнес-структури          | Збільшення активності та результативності підприємницької діяльності.<br>Забезпечення стійкості та фінансової стабільності.<br>Зростання платоспроможного попиту на вироблену продукцію.<br>Оптимізація використання наявних ресурсів.<br>Стабілізація персоналу та кадрового складу.<br>Підвищення конкурентоспроможності товарів, послуг та робіт.<br>Розширення можливостей для регіональної та міжнародної співпраці.<br>Збільшення потенціалу для експорту продукції. |
| Інвестори                 | Зменшення ризиків при реалізації інвестиційних проєктів.<br>Підвищення прибутковості інвестиційних вкладень.<br>Скорочення терміну окупності інвестицій.<br>Забезпечення прозорості інвестиційної політики.                                                                                                                                                                                                                                                                |

<sup>2</sup> Складено автором за даними [1-4].

## Продовження таблиці 1.2

| Найменування стейкхолдера  | Види ефекту                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Освітні і наукові установи | Покращення якості освітньої та наукової діяльності через інтеграцію до інноваційних структур.<br>Створення сприятливих умов для комерціалізації результатів наукових досліджень і розробок.<br>Розвиток ринку інтелектуальної власності.<br>Забезпечення можливостей використання сучасної матеріально-технічної бази для навчання та наукових досліджень. |

Територіальні громади, як власники та управлінці комунального майна, мають визначені законом права й обов'язки щодо його ефективного управління. Крім того, вони реалізують інші права в межах місцевого самоврядування відповідно до Конституції України, чинного законодавства та положень Європейської хартії місцевого самоврядування. Стратегічні засади інноваційного розвитку територіальних громад включають сукупність заходів та політичних рішень, спрямованих на активізацію інноваційного потенціалу, посилення конкурентоспроможності та покращення якості життя мешканців на місцевому рівні. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні аспекти формування інноваційної складової стратегічного розвитку територіальних громад<sup>3</sup>

| № з/п | Назва аспекту інноваційної складової розвитку громади | Зміст аспекту                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Формування інфраструктури для підтримки інновацій     | Розвиток технопарків, інноваційних хабів та бізнес-інкубаторів для сприяння співпраці між підприємствами, науково-дослідними установами та університетами.<br>Забезпечення доступу малих і середніх підприємств до сучасних технологій та інфраструктури. |
| 2     | Розвиток людського потенціалу                         | Підтримка освітніх програм, орієнтованих на розвиток навичок, необхідних для інноваційної економіки.<br>Залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів на місцевому рівні.                                                                      |
| 3     | Створення сприятливих умов для ведення бізнесу        | Зменшення бюрократичних перешкод і спрощення процедур для бізнесу.<br>Розробка фіскальних стимулів та інших інструментів для підтримки інноваційних компаній.                                                                                             |

<sup>3</sup> Складено автором за даними [5].

Продовження таблиці 1.3

| № з/п | Назва аспекту інноваційної складової розвитку громади | Зміст аспекту                                                                                                                                                                    |
|-------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4     | Фінансова підтримка інноваційних проєктів             | Створення фондів підтримки інновацій та венчурного капіталу на рівні громад.<br>Залучення інвестицій через співпрацю з приватним сектором і міжнародними фінансовими установами. |
| 5     | Розвиток інноваційних секторів економіки              | Визначення пріоритетних напрямків інноваційного розвитку та створення індустріальних кластерів для залучення нових інвестицій і технологій.                                      |
| 6     | Стимулювання інновацій у сфері громадських послуг     | Використання інформаційних технологій для підвищення якості та ефективності громадських послуг.<br>Залучення громадян до інноваційних процесів управління та розвитку.           |
| 7     | Створення мереж і партнерських відносин               | Розвиток партнерств із бізнесом, громадським сектором, науковими установами та іншими зацікавленими сторонами для спільного вирішення інноваційних завдань.                      |

Територіальну громаду можна уявити як стійку та динамічну систему, що складається з трьох ключових компонентів: населення, ресурсів, необхідних для його життєдіяльності та розвитку, а також інституцій, які забезпечують взаємодію між членами громади та з державними структурами. У разі, якщо будь-який із цих компонентів досягає критично низького рівня, громада втрачає свою життєздатність. Тому для забезпечення стабільності громада має постійно відновлювати й розвивати ці компоненти, як у кількісному, так і в якісному аспекті, адаптуючись до нових викликів і запроваджуючи інновації [4, с. 19].

Для забезпечення інноваційного розвитку необхідною є наявність комплексної інноваційної інфраструктури, достатніх ресурсів та ефективних процесів, які разом формують інноваційний потенціал території та створюють основу її інноваційної системи. (рис. 1.1).

Ключовими елементами інноваційної системи та її розвитку є знання, інформація, досвід, інноваційна культура, а також відповідна нормативно-правова база й інституційне забезпечення. Усі ці складові створюють необхідні умови для ефективного інноваційного розвитку.



Рисунок 1.1 – Модель управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад (ОТГ)<sup>4</sup>

Через різноманітність економічної структури регіонів України, їхню спеціалізацію та компетенції в дослідженнях, технологічному розвитку й інноваціях, впровадження універсальної моделі інноваційного регіонального розвитку є неможливим. Тому програма цифрового переходу до інноваційного розвитку територіальних громад повинна включати такі ключові напрями:

- забезпечення широкого доступу до Інтернету;
- підтримка цифрових інновацій;
- стимулювання інновацій у мобільних фінансових послугах, електронній комерції та суміжних секторах;
- підвищення рівня довіри й забезпечення безпеки у цифровій економіці;
- цифровізація промислових процесів.

Ці заходи сприятимуть створенню сприятливого середовища для інноваційного розвитку громад.

Розробка цифрових платформ для різних секторів і їх адаптація до умов ринку є важливим кроком для забезпечення масштабування та впровадження

<sup>4</sup> Складено автором за даними [6-8].

національних і регіональних ініціатив у галузі цифрової трансформації громад. Європейська стратегія інтелектуального, сталого та інклюзивного розвитку до 2020 року передбачала досягнення своїх цілей через три взаємопов'язані пріоритети економічної політики. [9-12]:

- розумний розвиток, що базується на знаннях і інноваціях;
- сталий розвиток, який підтримує формування економіки з меншим споживанням ресурсів, екологічно чистої та конкурентоспроможної;
- інклюзивне зростання, яке стимулює економіку зайнятості та забезпечує соціальну і територіальну згуртованість.

Для досягнення інноваційних цілей розвитку необхідно орієнтувати заходи на стимулювання економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. План дій має включати різні інструменти, зокрема програми, проекти та ініціативи, які спрямовані на залучення інвестицій, підтримку підприємництва та стартапів, розвиток місцевих підприємств, зміцнення ринків, створення кластерів, а також промислово-інноваційних і науково-дослідних парків. Окрім цього, важливими є бізнес-інкубатори, бізнес-центри, спеціалізовані фонди для підтримки бізнесу, міжмуніципальне співробітництво, державно-приватне партнерство, маркетингові стратегії для просування регіону та розвиток комунікаційної інфраструктури.

## **1.2 Законодавчі засади стратегічного розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні**

Згідно зі статтею 140 Конституції України та статтею 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», місцеве самоврядування є гарантованим державою правом та можливістю територіальної громади – мешканців села, або об'єднання кількох сіл, селищ або міст у сільську громаду – самостійно чи через органи та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення відповідно до Конституції та законів

України. Відповідно до статей 2 і 3 Господарського кодексу України, органи місцевого самоврядування, які мають господарську компетенцію, можуть виступати засновниками суб'єктів господарювання та брати участь у господарських відносинах на основі права власності та організаційно-господарських повноважень.

Ідеться про організаційно-господарські відносини, які виникають між суб'єктами господарювання та органами, що наділені організаційно-господарськими повноваженнями, у процесі управління господарською діяльністю. Це охоплює діяльність суб'єктів господарювання у сфері виробництва, яка спрямована на створення і реалізацію продукції, виконання робіт або надання послуг з визначеною вартістю. Відповідно до статті 8 Господарського кодексу України, органи місцевого самоврядування не є суб'єктами господарювання, і їхні рішення у фінансових питаннях, що виникають при формуванні та контролі бюджетів, а також в адміністративних і інших управлінських відносинах, окрім організаційно-господарських, приймаються від імені цих органів в межах їхніх повноважень. Органи місцевого самоврядування можуть брати участь у господарській діяльності лише через відповідні комунальні установи, діючи на підставі Конституції і законів України. У рамках магістерського дослідження важливо розмежовувати господарські відносини від інших видів правовідносин, зокрема фінансових та адміністративних, де органи місцевого самоврядування не мають господарської компетенції і не виконують організаційно-господарських функцій щодо суб'єктів господарювання.

Варто зазначити, що відповідно до статті 23 Господарського кодексу України органи місцевого самоврядування включають власне (самоврядне) повноваження та окремі делеговані повноваження органів виконавчої влади лише в межах, визначених Конституцією України, законами про місцеве самоврядування та іншими нормативними актами. У певних випадках, передбачених законодавством, вони також можуть діяти на договірних засадах. Відповідно до статті 8 Закону України «Про добровільне об'єднання

територіальних громад», з моменту набуття повноважень радою, обраною об'єднаною територіальною громадою, ця громада стає правонаступником майна, прав і обов'язків усіх територіальних громад, які об'єдналися.

Одночасно припиняються повторення сільських, селищних і міських рад, а також сільських, селищних і міських голів, обраних громад, що об'єдналися. Таким чином, згідно з встановленими законами правонаступництва, ради об'єднаних територіальних громад і затверджені ними виконавчі органи підтримують таке ж повноваження, яке має рада та виконавчі органи територіальної громади до об'єднання. Згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», повноваження органів місцевого самоврядування виділяються на власні (самоврядні) та делеговані. Власні повноваження, зокрема об'єднаних територіальних громад, стосуються вирішення питань місцевого значення, визначених Конституцією та законами України. Ці повноваження охоплюють аспекти життєдіяльності громад, такі як благоустрій, житлово-комунальне господарство, будівництво, надання адміністративних послуг тощо, відповідно до глави 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Згідно зі статтею 4 Європейської хартії місцевого самоврядування [17], органи місцевого самоврядування мають право самостійно вирішувати будь-які питання, що не виходять за межі їхньої компетенції, відповідно до закону, і не передані іншим органам. Це, на нашу думку, підкреслює важливість розширення повноважень об'єднаних територіальних громад у майбутньому. Делеговані повноваження, згідно зі статтею 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [14], включають повноваження органів виконавчої влади, передані органам місцевого самоврядування відповідно до закону, а також повноваження, які можуть бути делеговані місцевим державним адміністраціям за рішенням районних та обласних рад.

Згідно зі статтею 24 Господарського кодексу України [15], управління господарською діяльністю в комунальному секторі економіки здійснюється через систему організаційно-господарських повноважень територіальних громад та їх органів місцевого самоврядування щодо суб'єктів господарювання, які

належать до комунальної власності і працюють на основі права господарського відання або оперативного управління. Суб'єкти господарювання, створені органами місцевого самоврядування, включаючи органи об'єднаних територіальних громад, на основі частини комунальної власності та підпорядковані їх управлінню, відповідно до статті 78 ГКУ, є комунальними унітарними підприємствами. Власні та делеговані повноваження сільських, селищних і міських рад об'єднаних територіальних громад, визначені Законом України «Про місцеве самоврядування», можуть реалізовуватися в економічній сфері і систематизовані в таблиці 1.4. Серед них особливо виділяється участь рад та їх виконавчих органів у здійсненні державної регуляторної політики, відповідно до Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [18].

Згідно з цим законом органи об'єднаних територіальних громад визнаються регуляторними органами, які здійснюють регуляторну діяльність. Це включає підготовку, прийняття, відстеження результативності та перегляд регуляторних актів, що є частиною нормотворчості. Регуляторний акт – це нормативно-правовий акт або його окремі положення, що націлені на правове регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між регуляторними органами або іншими органами державної влади і суб'єктами господарювання.

Таблиця 1.4 – Окремі повноваження рад об'єднаних територіальних громад<sup>5</sup>

| Сфера                                                                               | Повноваження сільської, селищної, міської ради, обраних громадами, що об'єдналися                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                   | 2                                                                                                                                                         |
| Власні повноваження – це виключна компетенція сільської, селищної або міської ради. | 1) прийняття регламенту ради;                                                                                                                             |
|                                                                                     | 2) створення та скасування постійних і інших комісій ради, затвердження і зміна їхнього складу, а також обрання голів комісій;                            |
|                                                                                     | 3) створення виконавчого комітету ради, встановлення його чисельності, затвердження складу, внесення змін до складу виконавчого комітету та його розпуск; |
|                                                                                     | 4) обрання на посаду і звільнення з посади секретаря ради відповідно до порядку, встановленого цим Законом;                                               |

<sup>5</sup> Систематизовано автором за даними [13-17].

## Продовження таблиці 1.4

| 1                                                                                                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                      | 5) затвердження структури виконавчих органів ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів на пропозицію сільського, селищного або міського голови, відповідно до типових штатів, встановлених Кабінетом Міністрів України, а також витрат на їх утримання; |
|                                                                                                      | 6) створення інших виконавчих органів ради за поданням сільського, селищного або міського голови;                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                      | 7) затвердження плану роботи ради та розгляд звіту про його виконання з урахуванням вимог статті 32 Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»;                                                                               |
|                                                                                                      | 8) створення аудіовізуальних (електронних) засобів масової інформації ради та призначення і звільнення їх керівників;                                                                                                                                                           |
|                                                                                                      | 9) розгляд звіту сільського, селищного або міського голови про діяльність виконавчих органів ради, включаючи щорічний звіт про виконання державної регуляторної політики виконавчими органами ради;                                                                             |
|                                                                                                      | 10) прийняття рішення про висловлення недовіри сільському, селищному або міському голові;                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                      | 11) розгляд звітів постійних комісій, керівників виконавчих органів ради та посадових осіб, яких рада призначає або затверджує;                                                                                                                                                 |
|                                                                                                      | 12) розгляд повідомлень депутатів про їхню діяльність у раді та виконання доручень ради;                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                      | 13) розгляд депутатських запитів і прийняття рішень за їх результатами;                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                      | 14) прийняття рішень про дострокове припинення повноважень депутата ради відповідно до встановленого законом порядку.                                                                                                                                                           |
| Додаткові повноваження міських рад (міст з районним поділом), зазначені в частині 2 статті 26 Закону | 1) визначення обсягу і меж повноважень, що їх реалізують районні ради у містах (у разі їх створення) та їх виконавчі органи на користь територіальних громад районів у містах;                                                                                                  |
|                                                                                                      | 2) визначення обсягу і меж повноважень, що їх реалізують районні ради у містах (у разі їх створення) та їх виконавчі органи на користь територіальних громад районів у містах.                                                                                                  |
| Додаткові повноваження рад територіальних громад                                                     | 1) створення старостинських округів;                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                      | 2) затвердження Положення про старосту;                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                      | 3) прийняття рішення про дострокове припинення повноважень старости у випадках, передбачених цим Законом                                                                                                                                                                        |

Особливостями правового регулювання регуляторної діяльності органів місцевого самоврядування є обов'язковість підготовки аналізу регуляторного впливу регуляторним органом (стаття 8 Закону) і публікація проекту регуляторного акту для отримання зауважень і пропозицій, з подальшим їх врахуванням або мотивованим відхиленням (стаття 9 Закону). Крім того, існує заборона на прийняття або схвалення регуляторних актів органами місцевого самоврядування, включаючи органи ОТГ, без проведення аналізу регуляторного

впливу та недотримання вимог щодо оприлюднення проєкту регуляторного акту (стаття 36 Закону). Стаття 6 Закону також передбачає участь наукових установ у розробці проєктів регуляторних актів, залучення їх до підготовки аналізів регуляторного впливу, експертних висновків і заходів з відстеження результативності регуляторних актів.

У цьому контексті важливо підкреслити, що дотримання збалансованості, передбачуваності та прозорості регуляторної діяльності є критично важливим. Згідно зі статтею 11 Господарського кодексу України [15], суб'єкти господарювання, що ведуть діяльність на території ОТГ, повинні враховувати показники прогнозних і програмних документів соціально-економічного та культурного розвитку цих адміністративно-територіальних одиниць, розроблених і затверджених органами ОТГ. Суб'єктам господарювання, які не враховують суспільні інтереси, відображені в цих документах, не надаються передбачені законом пільги та переваги у здійсненні господарської діяльності.

Цій нормі відповідає положення статті 5 Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [19]. Згідно з частиною 5 статті 10 і частиною 2 статті 16 Закону України «Про засади державної регіональної політики» [18], програмними документами є Стратегії розвитку міст, селищ і сіл, що визначають стратегічне бачення розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці і можуть окреслювати перспективи соціально-економічного та інноваційного розвитку об'єднаних територіальних громад на довгострокову перспективу з урахуванням їх унікальних особливостей. Важливо відзначити, що механізм розробки регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності цих стратегій і планів, зокрема на основі смарт-спеціалізації, регулюється Порядком, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. №932 [20]. Однак аналіз цього акта показує, що він не охоплює Порядок розробки стратегій розвитку сіл, селищ і міст. Так, відповідно до п. 9 цього Порядку, у проєкті регіональної стратегії зазначаються:

- тенденції та основні проблеми соціально-економічного розвитку регіону, включаючи результати SWOT-аналізу регіонального розвитку та оцінки його природно-ресурсного, виробничого, трудового, наукового, фінансового та інноваційного потенціалу, зокрема на основі смарт-спеціалізації, а також зовнішні тенденції інноваційного розвитку, що можуть вплинути на регіон;

- стратегічні цілі та пріоритети розвитку регіону, зокрема ті, що визначені на основі смарт-спеціалізації, відповідно до стратегічного бачення розвитку регіону, а також оперативні цілі, необхідні для досягнення стратегічних цілей;

- основні завдання, етапи їх реалізації та механізми виконання;

- система моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональної стратегії, що включає кількісні та якісні індикатори для оцінки досягнення цілей, визначених регіональною стратегією, а також прогноз економічного розвитку регіону на період реалізації стратегії.

З огляду на це, слід визнати, що завданнями для ефективного контролю за використанням коштів ОТГ є: вдосконалення планових та стратегічних документів і місцевих програм, а також покращення кореляції між плановими і фактичними показниками. Оскільки системне регулювання фінансово-економічної діяльності ОТГ вимагає не лише контролю, важливо удосконалити всі елементи управління фінансово-економічною діяльністю ОТГ. Напрями удосконалення управління та законодавчого закріплення включають:

1. Підвищення ефективності адміністративного управління.
2. Підвищення прозорості влади та посилення участі населення в управлінні громадою.
3. Удосконалення фінансового управління та підвищення фінансової спроможності.
4. Адміністрування податкових і неподаткових надходжень.
5. Оптимізація бюджетних витрат.
6. Врегулювання закупівельної діяльності.
7. Поглиблення управління активами громади, включаючи інвентаризацію земельних ресурсів та комунального майна.

## 8. Оновлення нормативно-грошової оцінки.

На нашу думку, доцільно законодавчо впровадити смарт-спеціалізацію в систему стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. Смарт-спеціалізація є сучасним інноваційним підходом, який визначається як «метод, що включає обґрунтоване визначення суб'єктами регіонального розвитку в рамках регіональної стратегії конкретних стратегічних цілей та завдань щодо розвитку видів економічної діяльності з інноваційним потенціалом, враховуючи конкурентні переваги регіону та сприяючи перетворенню секторів економіки на більш ефективні» [20].

Основна мета смарт-спеціалізації полягає в підвищенні спроможності громад, трансформації регіональної економіки та подоланні застою традиційних галузей у регіонах. Смарт-спеціалізація, або смарт-децентралізація, є новаторським інструментом у реалізації регіональної політики. Основне обґрунтування концепції смарт-спеціалізації полягає в тому, що, зосередившись на знаннях і пов'язавши їх з обмеженою кількістю пріоритетних економічних заходів, країни та регіони можуть стати і залишатися конкурентоспроможними у глобальній економіці.

З урахуванням наведеного, впровадження сучасної методології смарт-спеціалізації в Україні має сприяти підвищенню ефективності управління інноваційними процесами в регіонах, розвитку інновацій в окремих секторах економіки, а також зростанню рівня інноваційної та інвестиційної активності, а також привабливості регіонів і об'єднаних територіальних громад. Загалом, органи ОТГ мають правові можливості для ефективного виконання своїх власних та делегованих повноважень у сфері господарювання, дотримуючись встановлених законом нормотворчих процедур і залучаючи відповідних фахівців. Це дозволить забезпечити відповідність Стратегій вимогам Закону України «Про засади державної регуляторної політики» [18] і забезпечити виконання їх програмних положень усіма суб'єктами господарювання на відповідній території.

### **1.3 Зарубіжний досвід ефективного управління стратегічним розвитком громад і територій**

Оскільки Україна обрала євроінтеграційний шлях розвитку, досвід функціонування місцевого самоврядування в країнах-членах Європейського Союзу може бути корисним і для нашої держави. В цих країнах територіальні громади є офіційно визнаними формами місцевої влади, що об'єднує людей у публічні спільноти (рис. 1.2). Ці спільноти можуть мати різні назви, такі як громада, гміна, община, земство, департамент, сіті, бороу, ком'юніті, гемайнде, гемайншафт, комуна, амти, муніципальне утворення, адміністративно-територіальне утворення тощо. Становлення та розвиток територіальних громад у цих країнах має різні особливості, що включають як переваги, так і недоліки. Деякі з них пройшли довгий шлях реформування, і цей досвід є корисним для України, оскільки багато з цих країн займають провідні позиції у світовому економічному розвитку. У більшості європейських країн ця проблема була вирішена шляхом проведення адміністративно-територіальної реформи, яка передбачала укрупнення адміністративно-територіальних одиниць.

Євроінтеграційний курс, обраний Україною, передбачає оновлення підходів до розвитку регіонів, визначення пріоритетів та механізмів реалізації регіональної політики. В цьому контексті досвід країн ЄС у становленні та розвитку місцевого самоврядування, особливо в аспектах самоорганізації, самоуправління і самовідповідальності, є корисним для України. Це обумовлено тим, що поточна система функціонування територіальних громад в Україні має недоліки, і запозичення досвіду дозволить виправити помилки та використовувати найкращі практики розвитку цих спільнот.

Наприклад, у Німеччині територіальна громада є основним суб'єктом місцевого самоврядування. Відповідно до статті 28, пункту 2 Конституції Німеччини 1949 року, ця спільнота має виключне право приймати рішення на місцевому рівні. Місцеве самоврядування в Німеччині має два рівні – райони і громади.

|                                                                                     |                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|    | <b>Німеччина</b><br>Райони, громади             |
|    | <b>Франція</b><br>Регіони, комуни, департаменти |
|    | <b>Польща</b><br>Повіти, воєводства, гміни      |
|    | <b>Румунія</b><br>Комуни, муніципії             |
|    | <b>Норвегія</b><br>Графства, муніципалітети     |
|    | <b>Данія</b><br>Регіони, муніципалітети         |
|  | <b>Італія</b><br>Комуни, провінції              |
|  | <b>Фінляндія</b><br>Райони, муніципалітети      |
|  | <b>Латвія</b><br>Регіони<br>Громади             |

Рисунок 1.2 – Рівні місцевого самоврядування в окремих країнах  
Європейського Союзу<sup>6</sup>

Структура самоврядування є складною, оскільки країна поділена на 16 федеральних земель, кожна з яких має власну організацію державного управління. Середня чисельність населення районів становить близько 250 тис. осіб, у містах земельного підпорядкування – близько 200 тис. осіб, а в громадах – близько 6 тис. осіб. Доходи від місцевих податків у Німеччині перевищують 20% бюджетних доходів; неподаткові надходження складають 6%; майже

<sup>6</sup> Складено автором за даними [22-31].

половина доходів надходить у вигляді субсидій та дотацій з центрального бюджету (на державні трансфери припадає 49,7% бюджетних доходів, зокрема 32,4% дотацій і 17,3% субсидій).

Із впровадженням ідеї децентралізації у Франції більшість повноважень передаються від державних органів (місцевих державних адміністрацій) до органів місцевого самоврядування. У цьому контексті в країні створено три рівні територіальних одиниць: комуна, департамент і регіон, при цьому комуна є базовою одиницею адміністративно-територіальної системи. У Франції місцеві податки складають 45-50% бюджету комун, близько 38% бюджету департаментів, тоді як з зовнішніх джерел фінансується 35% бюджету комун і 41,5% бюджету департаментів. Наразі в країні спостерігається тенденція до скорочення кількості департаментів і комун; з 36 682 базових коммун 32 тисячі (90%) мають менше 2 тисяч жителів, а 898 – менше 50 осіб.

Велика різниця у чисельності населення та ресурсному забезпеченні комун спричинила диспропорції в рівні життя. Це спонукало уряд Франції розпочати примусове об'єднання комун, створених кілька сотень років тому. Однак населення не підтримало цю ініціативу, і реформа перетворилася на співробітництво територіальних громад. У цьому контексті Франція досягла позитивних результатів у підвищенні демократичності суспільства. Перед проведенням адміністративної реформи міністри проводили один тиждень на місяць у поїздках по провінціях, щоб ознайомитися з місцевими проблемами та надати поради. Хоча ці заходи мали обмежений ефект, експерти визнали їх «найважливішою французькою адміністративною реформою з часів Наполеона».

На законодавчому рівні передбачено, що об'єднання дрібних комун можливе лише за згодою муніципальних рад або після проведення місцевого референдуму. Реформи місцевого самоврядування в Німеччині та Франції здійснювались паралельно з реорганізацією адміністративно-територіального устрою, що включало передачу частини повноважень від державної влади до місцевих органів. У цих економічно розвинутих країнах реформи були

успішними, оскільки органи державної влади враховували проблеми та інтереси місцевих громад під час їх проведення.

Для України буде корисно вивчити досвід Польщі, нашого найближчого сусіда. Основною причиною реформування адміністративно-територіальної системи в Польщі було надмірне число (49) воєводств, що призводило до неефективності управління, а централізоване фінансування ускладнювало вирішення місцевих проблем. Реформа включала впровадження самоврядування на рівні гмін та розширення повноважень місцевих органів управління. Польська територіальна структура має такі рівні: гміна, повіт і воєводство, при цьому гміна є основною одиницею адміністративно-територіального поділу [24]. Цей підхід, що є досить простим, може служити орієнтиром для України.

Гміна є юридичною особою, і її організаційна структура визначається статутом. При створенні, об'єднанні або поділі гмін враховуються однорідність поселенського складу, просторової структури території, а також соціально-економічні відносини. За рішенням ради гміни, після попереднього обговорення з жителями або за їх ініціативою, можуть створюватися допоміжні адміністративні одиниці. Приблизно 80% жителів польських громад беруть участь у прийнятті управлінських рішень на рівні власних гмін, що можливе завдяки розвинутій інфраструктурі, зокрема використанню інтернет-ресурсів місцевого значення (у 90,5% гмін).

Сучасні технології сприяють покращенню співпраці між органами влади та членами спільнот [25]. Однак, ігнорування різниць у ресурсному забезпеченні між сільськими та міськими гмінами, а також між різними повітами, призвело до зростання розриву між менш розвиненими регіонами Польщі та найуспішнішими частинами країни в цілому [31].

Румунія наразі перебуває на шляху реформи свого адміністративно-територіального устрою, де основними одиницями є муніципії та комуни. Міста з високим рівнем урбанізації (понад 15 тис. мешканців) отримують статус муніципіїв, тоді як поселення з меншою кількістю жителів – статус комун. У країні відчутна тенденція до укрупнення цих одиниць, що покликане передати

більше повноважень і ресурсів на місцевий рівень. Такий підхід сприяє їхньому розвитку та посиленню місцевої самодостатності, що є важливим у процесах децентралізації, які можуть бути корисними для України у світлі її власних реформ.

У Норвегії функціонує система адміністративно-територіального поділу, що складається з двох рівнів, хоча іноді застосовується і однорівнева система. Графства управляються губернатором (з обмеженими повноваженнями), мають представницький орган у вигляді ради та виконавчий орган у вигляді правління. У муніципалітетах діють рада та правління. Муніципалітети відповідають за соціальні послуги та надання житлово-комунальних послуг, тоді як графства забезпечують освіту, стан доріг (крім місцевих), громадський транспорт, розвиток промисловості, культури та регіональне планування. Наразі в Норвегії налічується 19 графств і 432 муніципалітети, більшість з яких мають населення менше 5000 осіб, а решта – понад 50 тисяч осіб.

Цікавим є досвід Данії у створенні нових муніципальних одиниць. Для цього були проведені спеціальні дослідження, які дозволили виявити природні зони у різних сферах діяльності та спілкування. На основі цих даних була створена карта взаємозв'язків і залежностей між територіями. Далі інформація була детально проаналізована, і внесені зміни до законодавства щодо формування округів, які обговорювалися в муніципалітетах. У результаті Данія утворила 5 регіонів (з населенням від 0,6 до 1,6 млн осіб) та 98 муніципалітетів (з середнім населенням по 55 тис. осіб, але не менше 50 тис., що закріплено законом). Реформа забезпечила високий рівень самофінансування муніципалітетів, що суттєво зменшило потребу в цільових субсидіях, а також надала більше економічних зобов'язань та відповідальності місцевим органам самоврядування, забезпечивши їхню самостійність у виборі напрямків діяльності.

В Італійській Республіці оптимізація адміністративно-територіальних одиниць спрямована на ліквідацію малочисельних, які не можуть фінансово вирішувати актуальні проблеми. Закон про устрій місцевих автономій,

прийнятий у 1990 році, встановлює, що нові комуни можуть створюватися лише за умови наявності не менше 10 тисяч жителів, а нові провінції – не менше 200 тисяч. Цей закон також передбачає фінансові стимули для об'єднання менших комун (з населенням менше 5 тисяч осіб) або їх приєднання до більших одиниць [23].

Цікавий досвід реформування адміністративно-територіального устрою є у Фінляндії. Понад два десятки років тому в країні для зменшення кількості муніципалітетів було впроваджено принцип добровільності. Держава надавала додаткові субсидії для об'єднання муніципалітетів, причому розмір дотацій зростав у разі об'єднання комун з населенням більше 20 тисяч осіб на початкових етапах реформи. Це свідчить про те, що в Фінляндії реформа проводиться шляхом добровільного об'єднання місцевих самоврядних одиниць за підтримки держави через економічні стимули.

Адміністративно-територіальна реформа в Латвії зіткнулася з певними труднощами, насамперед через опір дрібних громад до об'єднання. На початку реформи протягом чотирьох років для укрупнення адміністративно-територіальних одиниць надавалися фінансові стимули у вигляді разових дотацій з державного бюджету (від 1 до 5% бюджету муніципалітету). Після цього періоду, у наступному році, проводилося укрупнення решти муніципалітетів. За перші шість років реформи об'єдналися лише 20 громад, що стало наслідком відсутності чітких вимог щодо критеріїв та формату об'єднання з боку держави. На даний момент основні джерела місцевих доходів включають податки, трансферти з державного бюджету, місцеві мита, взаєморозрахунки між місцевими спільнотами та плату за послуги. Незважаючи на тривалий процес упровадження, Латвія змогла вирішити більшість проблем і посилити роль місцевого самоврядування у місцевому економічному розвитку.

У результаті досліджень, проведених у першому розділі магістерської роботи, з'ясовано, що в країнах Європейського Союзу процес об'єднання громад враховує економічні, географічні, історичні та етнічні особливості кожної громади, а також стан розвитку системи місцевого управління та зв'язки між

різними рівнями управління. Це свідчить про те, що оптимальна величина місцевої адміністративно-територіальної одиниці є такою, яка здатна до самоорганізації, задовольняє потреби населення і функціонує як самодостатня одиниця. Виходячи з досвіду країн Європейського Союзу, децентралізація відіграє ключову роль у процесах демократизації та трансформації суспільства, переходячи до інститутів, заснованих на ініціативі та відповідальності як громади, так і кожної окремої особи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РІВНЕНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 2.1 Загальна характеристика Рівненської сільської територіальної громади, її географічне розташування

Рівненська сільська територіальна громада була утворена 14 листопада 2017 року внаслідок об'єднання п'яти сільських рад: Рівненської (села Рівне, Старовойтове, Борове), Гущанської (села Гуща, Миловань, Вишнівка, Підлісся), Забузької (села Забужжя, Вербівка, Новогрузьке, Локутки), Столинсько-Смолярської (села Столинські Смоляри, Рогові Смоляри, Гороховище, Будники), Полапівської (села Полапи, Сокіл) (табл. 2.1). Село Рівне розташоване на рівнині, що й дало йому свою назву, знаходиться за 19 км від районного центру міста Любомль та за 5 км від залізничної станції Ягодин.

Таблиця 2.1 – Найменування та характеристика населених пунктів, що входять до Рівненської сільської територіальної громади<sup>7</sup>

| № з/п | Найменування населених пунктів, що входять до громади | Чисельність населення, осіб | Питома вага населення сіл та округів у загальній чисельності населення громади, % | Відстань до адміністративного центру громади, км |
|-------|-------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1     | 2                                                     | 3                           | 4                                                                                 | 5                                                |
|       | Рівненська сільська рада                              | 1321                        | 23,51                                                                             |                                                  |
| 1     | село Рівне                                            | 834                         | 14,84                                                                             | 0                                                |
| 2     | село Борове                                           | 235                         | 4,18                                                                              | 2                                                |
| 3     | село Старовойтове                                     | 252                         | 4,48                                                                              | 5                                                |
|       | Гущанський старостинський округ                       | 1067                        | 18,99                                                                             |                                                  |
| 4     | село Гуща                                             | 722                         | 12,85                                                                             | 5                                                |
| 5     | село Миловань                                         | 194                         | 3,45                                                                              | 2                                                |
| 6     | село Вишнівка                                         | 88                          | 1,57                                                                              | 8                                                |
| 7     | село Підлісся                                         | 63                          | 1,12                                                                              | 12                                               |
|       | Забузький старостинський округ                        | 974                         | 17,33                                                                             |                                                  |
| 8     | село Забужжя                                          | 709                         | 12,62                                                                             | 17                                               |

<sup>7</sup> Складено автором за даними Стратегії розвитку Рівненської сільської територіальної громади.

Продовження таблиці 2.1

| 1                                           | 2                       | 3    | 4     | 5  |
|---------------------------------------------|-------------------------|------|-------|----|
| 9                                           | село Вербівка           | 74   | 1,32  | 20 |
| 10                                          | село Локутки            | 68   | 1,21  | 19 |
| 11                                          | село Новоугрузьке       | 123  | 2,19  | 15 |
| Столинсько-Смолянський старостинський округ |                         | 1114 | 19,82 |    |
| 12                                          | село Столинські Смоляри | 593  | 10,55 | 26 |
| 13                                          | село Рогові Смоляри     | 176  | 3,13  | 26 |
| 14                                          | село Будники            | 181  | 3,22  | 23 |
| 15                                          | село Гороховище         | 164  | 2,92  | 21 |
| Полапівський старостинський округ           |                         | 1144 | 20,36 |    |
| 16                                          | село Полапи             | 1015 | 18,06 | 15 |
| 17                                          | село Сокіл              | 129  | 2,30  | 11 |

Отже, на даний час громада складається з п'яти адміністративних одиниць: Рівненська сільська рада, Гушанський, Забузький, Столинсько-Смолянський та Полапівський старостинські округи. Загальна чисельність населення громади становить 5638 осіб.

Рівненська сільська рада. Чисельність населення – 1321 особа, що складає 23,51% від загальної чисельності громади. Найбільшим населеним пунктом є село Рівне (834 особи, 14,84%), яке є адміністративним центром і знаходиться на відстані 0 км. До складу ради також входять села Борове (235 осіб, 4,18%, 2 км) та Старовойтове (252 особи, 4,48%, 5 км).

Гушанський старостинський округ. Чисельність населення – 1067 осіб, або 18,99% громади. Найбільше село округу – Гуща (722 особи, 12,85%, 5 км). Інші села округу: Миловань (194 особи, 3,45%, 2 км), Вишнівка (88 осіб, 1,57%, 8 км) і Підлісся (63 особи, 1,12%, 12 км).

Забузький старостинський округ. Його населення становить 974 особи, що складає 17,33% громади. Основний населений пункт – село Забужжя (709 осіб, 12,62%, 17 км). До округу також входять села Вербівка (74 особи, 1,32%, 20 км), Локутки (68 осіб, 1,21%, 19 км) та Новоугрузьке (123 особи, 2,19%, 15 км).

Столинсько-Смолянський старостинський округ. Чисельність населення цього округу – 1114 осіб (19,82% громади). Основне село – Столинські Смоляри (593 особи, 10,55%, 26 км). Інші села округу: Рогові Смоляри (176 осіб, 3,13%,

26 км), Будники (181 особа, 3,22%, 23 км) та Гороховище (164 особи, 2,92%, 21 км).

Полапівський старостинський округ. Найбільший за чисельністю населення — 1144 особи (20,36% громади). Основним селом є Полапи (1015 осіб, 18,06%, 15 км). Також до округу входить село Сокіл (129 осіб, 2,30%, 11 км). Таким чином, найбільшими населеними пунктами громади є села Полапи, Рівне, Столинські Смоляри та Забужжя. Відстані до адміністративного центру варіюються від 0 до 26 км.

До об'єднання Рівненській сільській раді підпорядковувались села Борове та Старовойтове, на території якого знаходиться міжнародний автоперехід «Ягодин – Дорогуськ». Згідно з матеріалами Любомльського краєзнавчого музею, перша згадка про село датується 1442 роком, коли воно було власністю Волчка Рокутовича, Холмського старости. Село розташовувалося на старому торговому тракті між Володимиром-Волинським та містечком Опалин. За свою майже шестивікову історію село пережило численні підйоми та падіння. Однією з найтрагічніших сторінок було захоплення села під час Другої світової війни, а також під час міжнаціональних конфліктів, зокрема у так званій «волинській різанині», коли село разом із навколишніми поселеннями Голєндри Свержівські, Замостичі, Янківці та Острівки було майже повністю знищено.

Рівненська громада знаходиться в західній частині Волинської області та межує з Любомльською, Вишнівською, Головинською, Шацькою ТГ та Згоранською сільською радою. Західна межа громади проходить уздовж річки Західний Буг, яка є природним кордоном між Україною та Республікою Польща. Найближчі населені пункти знаходяться на відстані 2 км від адміністративного центру, а найбільш віддалені — на відстані 26 км. Відстань від села Рівне до районного центру, міста Любомль, складає 24 км, а до обласного центру, міста Луцьк, — 150 км. Територія громади має достатнє зволоження ґрунтів, характеризується м'якими малосніжними зимами і теплим літом з тривалим безморозним періодом та значною кількістю опадів. Клімат у громаді помірно континентальний, з м'якою зимою і теплим літом.



Рисунок 2.1 – Географічне розташування Рівненської сільської територіальної громади

На території двох сіл громади розташовані пам'ятки історії місцевого значення: пам'ятник землякам (1967 рік) в Рівному та братська могила прикордонників і пам'ятник прикордонникам (1962 рік) в селі Старовойтове. Загально-зоологічний заказник «Буг» знаходиться в заплаві річки Західний Буг між селами Бережці та Забужжя. Це природна територія з старицями, луками, болотами, надзаплавними терасами, лісами та чагарниками, де мешкають рідкісні види тварин, такі як чорний лелека, сірий журавель, річкова видра, а також зустрічаються птахи, зокрема деркач. На місці колишнього польського села Острівки зараз розташоване поле, а єдиним нагадуванням про минуле є хрест на місці криниці, де були знайдені останки жертв подій 1943-1944 років. Відновлена статуя Матері Божої, що стоїть на місці зруйнованого погруддя, а також Меморіал на колишньому кладовищі, служать пам'яттю про те, що колись тут було життя.

У селі було проведено реставрацію та модернізацію дитячого садка «Світлинка», а також оновлено приміщення сільського будинку культури та

бібліотеки. Напередодні впровадження медичної реформи всі три фельдшерсько-акушерських пункти в селах Рівне, Борове та Старовойтове зазнали значних ремонтів. Для створення комфортних умов для проживання та відпочинку мешканців села були побудовані дороги, пішохідні доріжки, дитячі та спортивні майданчики із штучним покриттям. На околиці села працює фермерське господарство «Вест-Фенікс», де поряд з екзотичними страусами, павичами, фазанами та цесарками мирно проживають качки, гуси та кури різних порід. Інформацію про структуру земельного фонду узагальнено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Дані про структуру земельного фонду Рівненської сільської територіальної громади<sup>8</sup>

| Характеристики                           | Площа, га | Питома вага у загальній території громади, % |
|------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------|
| Територія, усього                        | 33317,00  | 100,00                                       |
| Площа населених пунктів                  | 3523,65   | 10,58                                        |
| Землі сільськогосподарського призначення | 11150,45  | 33,47                                        |
| у тому числі:                            |           |                                              |
| сільськогосподарські угіддя              | 14358,84  | 43,10                                        |
| із них:                                  |           | 0,00                                         |
| сіножаті                                 | 1059,33   | 3,18                                         |
| рілля                                    | 6784,27   | 20,36                                        |
| пасовища                                 | 3257,62   | 9,78                                         |
| сади та багаторічні насадження           | 3257,62   | 9,78                                         |
| Лісгосподарські землі                    | 15616,92  | 46,87                                        |
| у тому числі:                            |           |                                              |
| в межах населених пунктів                | 70,99     | 0,21                                         |
| за межами населених пунктів              | 15545,93  | 46,66                                        |
| Забудовані землі                         | 714,57    | 2,14                                         |
| у тому числі:                            |           |                                              |
| в межах населених пунктів                | 102,34    | 0,31                                         |
| за межами населених пунктів              | 612,23    | 1,84                                         |
| Землі водного фонду                      | 623,01    | 1,87                                         |
| Відкриті заболочені землі                | 1575,05   | 4,73                                         |
| Відкриті землі без рослинного покриву    | 441,87    | 1,33                                         |
| Землі природно-заповідного фонду         | 1946,41   | 5,84                                         |

<sup>8</sup> Складено автором за даними Стратегії розвитку Рівненської сільської територіальної громади.

Отже, загальна площа громади становить 33 317 га. Населені пункти займають 3523,65 га (10,58%). Основну частину території складають лісогосподарські землі – 15 616,92 га (46,87%) та землі сільськогосподарського призначення – 11 150,45 га (33,47%), з яких 6784,27 га (20,36%) є ріллею, а 3257,62 га (9,78%) – пасовищами та садами. Забудовані землі охоплюють 714,57 га (2,14%), водний фонд – 623,01 га (1,87%), заболочені території – 1575,05 га (4,73%), а землі природно-заповідного фонду – 1946,41 га (5,84%).

Станом на 1 січня 2024 року на території громади проживало 5622 особи, з яких 2926 жінок та 2696 чоловіків. З них 1290 осіб були віком до 19 років, 988 осіб – від 19 до 35 років, 1640 осіб – від 35 до 55 років, та 1577 осіб – старше 55 років. Працездатне населення становить 3854 особи. У багатьох населених пунктах Рівненської сільської територіальної громади є заклади освіти, культури, охорони здоров'я та спортивні об'єкти (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Перелік закладів освіти, культури, охорони здоров'я та спортивних об'єктів у населених пунктах Рівненської сільської територіальної громади<sup>9</sup>

| Найменування населеного пункту                                                | Перелік закладів                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1                                                                             | 2                                                               |
| Заклади освіти                                                                |                                                                 |
| с. Рівне                                                                      | Рівненський ліцей,<br>заклад дошкільної освіти «Світlinka»      |
| с. Гуша                                                                       | Гушанський ліцей,<br>заклад дошкільної освіти «Сонечко»         |
| с. Забужжя                                                                    | Забужський ліцей,<br>заклад дошкільної освіти «Дзвіночок»       |
| с. Полапи                                                                     | Полапівський ліцей,<br>заклад дошкільної освіти                 |
| с. Столинські Смоляри                                                         | Столинсько-Смолярська гімназія,<br>заклад дошкільної освіти     |
| с. Гороховище                                                                 | Гороховищанська гімназія                                        |
| Заклади культури, підпорядковані Центру культури, дозвілля, спорту та туризму |                                                                 |
| с. Рівне                                                                      | Рівненський будинок культури,<br>Рівненська сільська бібліотека |

<sup>9</sup> Складено автором за даними Стратегії розвитку Рівненської сільської територіальної громади.

Продовження таблиці 2.3

| 1                                                                                                                                                                                                  | 2                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| с. Гуща                                                                                                                                                                                            | Гущанський клуб,<br>Гущанська сільська бібліотека                                                      |
| с. Забужжя                                                                                                                                                                                         | Забузський будинок культури,<br>Забузська сільська бібліотека                                          |
| с. Полапи                                                                                                                                                                                          | Полапівський будинок культури,<br>Полапівська сільська бібліотека                                      |
| с. Столинські Смоляри                                                                                                                                                                              | Столинсько-Смолярський клуб,<br>Столинсько-Смолярська сільська бібліотека                              |
| с. Гороховище                                                                                                                                                                                      | Гороховищанський клуб,<br>Гороховищанська сільська бібліотека                                          |
| Заклади охорони здоров'я                                                                                                                                                                           |                                                                                                        |
| с. Гуща, с. Забужжя                                                                                                                                                                                | Амбулаторії загальної практики сімейної медицини                                                       |
| с. Рівне, с. Борове, с. Старовойтове,<br>с. Миловань, с. Підлісся, с. Вишнівка,<br>с. Столинські Смоляри, с. Рогові Смоляри,<br>с. Будники, с. Гороховище, с. Новоугрузьке,<br>с. Полапи, с. Сокіл | Фельдшерсько-акушерські пункти                                                                         |
| Спортивні об'єкти                                                                                                                                                                                  |                                                                                                        |
| с. Рівне                                                                                                                                                                                           | Волейбольна та футбольна площадки зі штучним покриттям, вуличні тренажери, спортзал Рівненського ліцею |
| с. Старовойтове                                                                                                                                                                                    | Волейбольна та футбольна площадки зі штучним покриттям, вуличні тренажери                              |
| с. Гуща                                                                                                                                                                                            | Спортивні площадки біля рекреаційно-туристичної зони відпочинку, спортзал Гущинського ліцею            |
| с. Забужжя                                                                                                                                                                                         | Спортивні площадки, спортзал Забузького ліцею, міні-футбольне поле зі штучним покриттям                |
| с. Полапи                                                                                                                                                                                          | Спортивні площадки, спортзал Полапівського ліцею                                                       |
| с. Столинські Смоляри                                                                                                                                                                              | Спортивні площадки біля Столинсько-Смолярської гімназії, вуличні тренажери                             |
| с. Гороховище                                                                                                                                                                                      | Спортивні площадки                                                                                     |

До складу керівництва Рівненської сільської ради входять: сільський голова, заступник сільського голови з питань роботи виконавчих органів ради, секретар ради та чотири старости (рис. 2.2). У раді також функціонують такі відділи:

- фінансово-економічний;
- бухгалтерії, звітності та інвестицій;
- з питань юридичного забезпечення ради, діловодства та кадрової роботи;

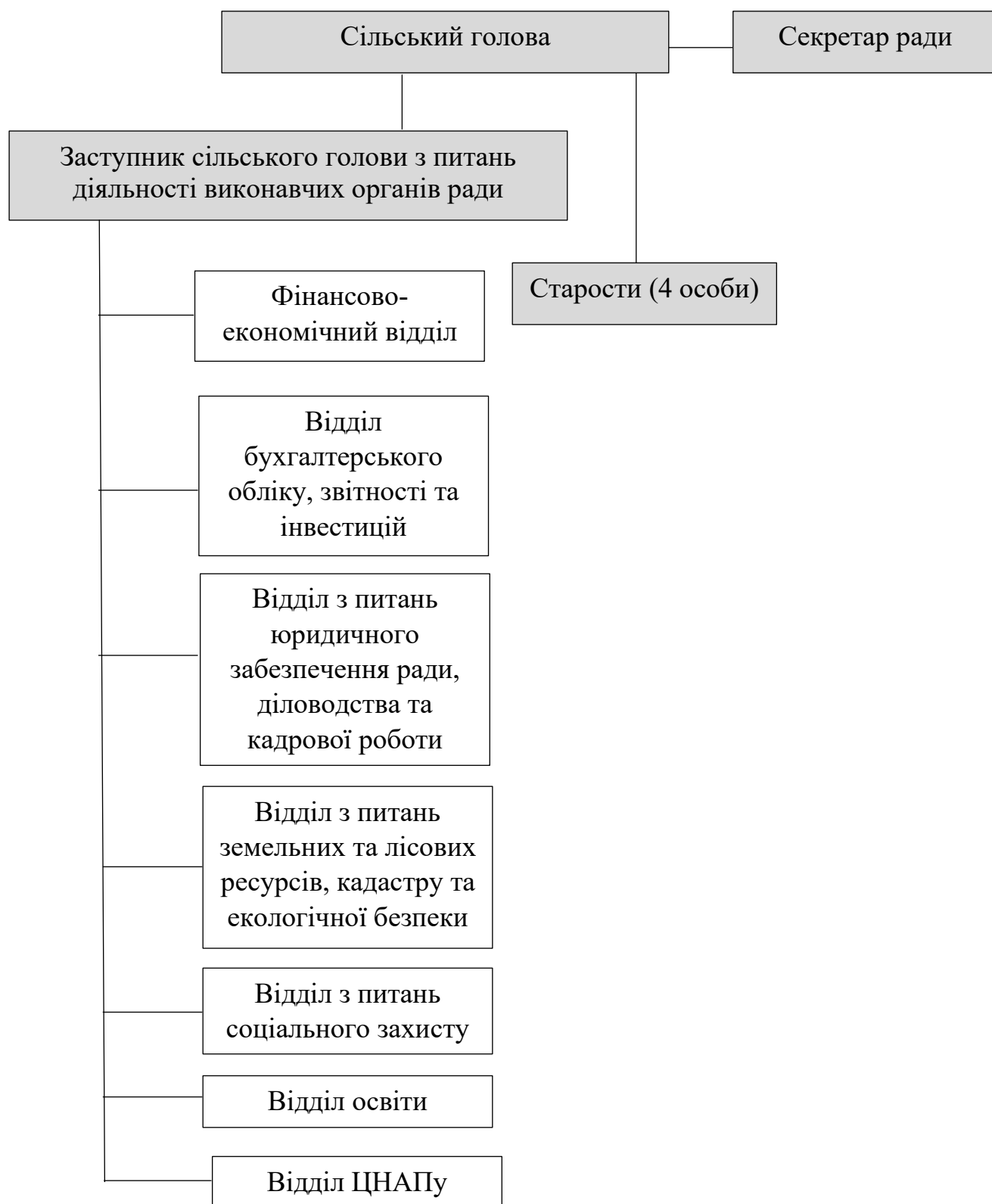


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління Рівненської сільської ради

- відділ з питань земельних і лісових ресурсів, кадастру та екологічної безпеки;

- відділ соціального захисту;

- відділ освіти;

- відділ Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Культура, молодь, спорт та туризм у громаді знаходяться в управлінні комунального закладу «Центр культури, дозвілля, спорту та туризму» (КЗ «Центр КДСТ»). У 2018 році були створені:

- комунальний заклад «Центр культури, дозвілля, спорту та туризму»;

- відділ освіти Рівненської сільської ради, який функціонує як окремий підрозділ.

Депутатський корпус Рівненської сільської ради налічує 22 депутати, серед яких 7 жінок і 15 чоловіків. Виконавчий комітет ради складається з 17 осіб. На території громади розташований міжнародний автомобільний пункт пропуску «Ягодин», а також міжнародна траса Київ-Ковель-Ягодин та автомобільна дорога районного значення, що сполучає Старовойтове і Забужжя. На території ОТГ функціонують такі підприємства, установи та організації:

- Пункт Любомльського відділення КЗ ВОЦЕМДМК – 1;

- Амбулаторії загальної практики сімейної медицини – 2;

- Стаціонарне медичне відділення територіального центру для одиноких громадян та інвалідів району – 1;

- ФАПи – 13;

- Заклади освіти – 11;

- Заклади культури – 7;

- Рекреаційна зона біля Гущанського озера – 1;

- Відділення зв'язку – 5.

На території ТГ розташовані:

- 35 торгових закладів;

- 3 місця для відкритої торгівлі (базари);

- 1 супермаркет «Добробут-Ягодин»;

- 8 закладів громадського харчування (кафе);
- 1 ресторан;
- 5 АЗК (автозаправних комплексів з магазинами, кафе або барами);
- 4 АЗС;
- 2 ТзОВ: «УІФК Волинь» та «Готель-Ягодин»;
- 7 страхових компаній;
- 2 представництва банків.

Територія ОТГ багата на значні поклади піску та будівельної глини, а також має ділянки для видобутку сировини. Окрім цього, в ОТГ є 5227 гектарів землі, що використовується для сільськогосподарської діяльності. Отже, результати аналізу засвідчили, що Рівненська сільська територіальна громада є розвинутим територіальним формуванням, яке має власні ресурси та фактори для здійснення важливих стратегічних змін.

## **2.2 Місія та стратегічне бачення розвитку громади із позицій сьогодення**

Візія Рівненської громади полягає у сприйнятті себе як території, яка є відкритою для гостей та інвесторів, екологічно безпечною та комфортною для проживання.

Місія Рівненської громади полягає в тому, щоб бути простором для гідного розвитку і соціального захисту її мешканців, які живуть за принципами поваги, чесності та взаємодопомоги. Громада прагне створити умови для благополуччя та ефективного управління, розвивати інфраструктуру та конкурентоспроможну місцеву економіку, щоб стати місцем для розвитку активних людей.

Громада визначає кілька ключових цінностей:

1. Кожен мешканець Рівненської сільської територіальної громади є найбільшим багатством, її основним соціальним капіталом.
2. Місцева влада є відповідальним представником волі громади.

3. Підвищення економічного добробуту жителів громади через поліпшення інвестиційного та бізнес-клімату.

4. Забезпечення соціального захисту та покращення якості соціальних, освітніх та медичних послуг.

5. Відповідальність за охорону навколишнього природного середовища.

6. Виявлення та підтримка талановитих мешканців громади, сприяння гармонійному розвитку кожної особистості.

7. Розвиток культури, спорту та туризму.

Основними напрямками розвитку Рівненської сільської територіальної громади відповідно до її Стратегії є такі (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Основні сфери розвитку Рівненської сільської територіальної громади

Розвиток сільських територій:

1. Поліпшення інфраструктурного стану громади.
2. Збереження кількості діючих установ та підтримка трудового потенціалу на території громади.
3. Проведення кампанії з популяризації інвестиційних можливостей Рівненської ОТГ.

Підвищення економічної спроможності Рівненської сільської територіальної громади:

1. Створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу, що сприятиме покращенню інвестиційного та бізнес-клімату.

2. Раціональне використання природних ресурсів, включаючи надра, землю та інші ресурси.

3. Забезпечення енергетичної безпеки.

4. Розвиток туристичної інфраструктури.

5. Поглиблення міжнародної співпраці та залучення інвестицій.

Створення комфортних умов для життя мешканців громади:

1. Підвищення якості освітніх, медичних, соціальних та інших послуг, відкриття Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) та його філій у старостинських округах.

2. Забезпечення належного транспортного сполучення та стану доріг на території громади.

3. Поліпшення благоустрою та організація нових рекреаційних зон, а також реконструкція та будівництво спортивних майданчиків і стадіонів.

4. Забезпечення екологічної безпеки та охорона навколишнього середовища:

- впровадження системи збору та сортування відходів;
- модернізація систем водовідведення та водопостачання для соціальних об'єктів громади;
- заходи з охорони навколишнього середовища, встановлення дорожніх знаків та відеокамер для спостереження;
- завершення робіт із вуличного освітлення у населених пунктах громади;
- розвиток енергозберігаючих заходів та перехід на відновлювальні джерела енергії в усіх сферах діяльності;
- підвищення рівня безпеки для мешканців громади.

Розвиток системи громадського здоров'я:

1. Культура та спорт як вклад у майбутнє.

2. Проведення інформаційних кампаній для популяризації здорового способу життя серед різних вікових категорій.

3. Реалізація стратегії для інституту третього віку.

Стратегічні напрямки розвитку Рівненської сільської територіальної громади включають:

- збереження кількості функціонуючих установ та трудового потенціалу на території громади;
- сприяння створенню сприятливого інвестиційного клімату через реалізацію проектів, орієнтованих на соціально-економічний розвиток;
- підвищення заробітної плати працівникам у різних сферах економіки та уникнення заборгованості по зарплатах;
- покращення якості телекомунікаційних послуг, житлово-комунального сервісу, поліпшення санітарно-екологічної ситуації та благоустрою населених пунктів громади;
- забезпечення стабільної роботи підприємств у державному, комунальному та приватному секторах;
- підтримка соціальної та гуманітарної сфери відповідно до державних стандартів та подальший розвиток освіти, зокрема дошкільної, загальної середньої та позашкільної;
- збільшення доходів сільського бюджету та підвищення ефективності використання бюджетних коштів;
- посилення енергозбереження та підвищення ефективності використання енергоресурсів у всіх галузях;
- підтримка малого та середнього підприємництва, приватної ініціативи, а також розвиток туристичного потенціалу громади;
- розвиток культури та спорту, організація заходів, спрямованих на підвищення патріотичного духу серед молоді та населення;
- підтримка інноваційно-дослідницької та науково-винахідницької діяльності, орієнтованої на енергозберігаючі заходи та перехід до альтернативних джерел енергії;

- ефективне використання земельних ресурсів та об'єктів комунальної власності громади;
- покращення рівня безпеки життєдіяльності громадян;
- створення умов для проживання в екологічно чистих та безпечних населених пунктах, відкриття Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) для зручності доступу населення до адміністративних послуг;
- залучення молоді до участі в управлінських процесах громади.

На доповнення дослідження стратегічних напрямів розвитку Рівненської сільської територіальної громади проведемо SWOT-аналіз сильних і слабких сторін її розвитку (табл. 2.4). SWOT-аналіз Рівненської сільської територіальної громади необхідний для оцінки її сильних та слабких сторін, а також визначення можливостей для розвитку і зовнішніх загроз. Цей інструмент дозволяє виявити конкурентні переваги громади, такі як природні ресурси, економічний потенціал або зручне розташування. Аналіз допомагає зрозуміти проблеми, які потребують вирішення, наприклад, недоліки інфраструктури чи недостатній рівень залучення інвестицій. Здійснення SWOT-аналізу сприяє формуванню стратегічного плану розвитку громади, орієнтованого на максимальне використання її потенціалу та мінімізацію ризиків.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз сильних і слабких сторін розвитку Рівненської сільської територіальної громади

| Сильні сторони                                                                      | Слабкі сторони                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Зручне географічне розташування громади, близькість до транспортних вузлів.         | Низький рівень розвитку інфраструктури в деяких населених пунктах.            |
| Значні лісові ресурси (46,87% території) та багатий природний потенціал.            | Низький рівень залучення інвестицій у громаду.                                |
| Розвинені сільськогосподарські угіддя, зокрема рілля (20,36%) і пасовища (9,78%).   | Недостатня кількість переробних підприємств у сільськогосподарському секторі. |
| Наявність земель природно-заповідного фонду (5,84%) як основи для розвитку туризму. | Високий рівень заболочених земель (4,73%), які важко використовувати.         |
| Порівняно велика площа населених пунктів (10,58% території громади).                | Відсутність сучасних комунікацій та цифрової інфраструктури.                  |
| Наявність освітніх та культурних закладів у межах громади.                          | Недостатня кількість робочих місць для місцевого населення.                   |

Продовження таблиці 2.4

| Можливості                                                                                    | Загрози                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Розвиток агропромислового комплексу завдяки наявності сільськогосподарських земель.           | Зміни клімату, що можуть негативно впливати на сільське господарство. |
| Залучення інвестицій у розвиток переробної промисловості.                                     | Зниження чисельності населення через міграцію та старіння.            |
| Розвиток екотуризму на базі природно-заповідного фонду та лісових ресурсів.                   | Зростання конкуренції з боку сусідніх громад за інвесторів і ресурси. |
| Можливість модернізації інфраструктури за рахунок державних і міжнародних грантів.            | Високий рівень залежності бюджету громади від дотацій.                |
| Використання заболочених земель для збереження біорізноманіття та створення рекреаційних зон. | Погіршення стану доріг і комунікацій через недостатнє фінансування.   |
| Розширення ринку праці через співпрацю з приватним сектором.                                  | Нестабільна економічна ситуація в країні та регіоні.                  |

Цей SWOT-аналіз окреслює сильні сторони громади, які можна використовувати для її розвитку, і слабкі сторони, які потребують уваги та вирішення, а також перспективи, які громада може використати для розвитку, й потенційні загрози, які слід враховувати при стратегічному плануванні.

### **2.3 Аналіз фінансових передумов стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади**

Наявність фінансових ресурсів є ключовим фактором для розвитку територіальної громади, оскільки вони забезпечують можливість реалізації стратегічних проєктів та вирішення нагальних потреб. Фінансування дозволяє будувати та модернізувати інфраструктуру, включаючи дороги, водопостачання, освітні та медичні заклади. Це сприяє підвищенню якості життя мешканців та створенню сприятливих умов для залучення інвестицій. Крім того, фінансові ресурси допомагають впроваджувати соціальні програми, підтримувати вразливі верстви населення та стимулювати розвиток місцевого бізнесу.

У зв'язку із військовим станом на сайті Рівненської сільської територіальної громади розміщено лише планові дані на 2022 рік. На основі цих даних проведемо аналіз доходів бюджету громади.

Таблиця 2.5 – Результати аналізу доходів бюджету Рівненської сільської територіальної громади на 2022 рік, грн.

| Код      | Найменування згідно з Класифікацією доходів бюджету                                             | Усього        | Загальний фонд | Спеціальний фонд |                              | Питома вага у загальній структурі надходжень / трансфертів, % |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|          |                                                                                                 |               |                | усього           | у тому числі бюджет розвитку |                                                               |
| 1        | 2                                                                                               | 3             | 4              | 5                | 6                            | 7                                                             |
| 10000000 | Податкові надходження                                                                           | 29 066 000,00 | 29 066 000,00  | 0,00             | 0,00                         | 100,00                                                        |
| 11000000 | Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості                 | 10 815 000,00 | 10 815 000,00  | 0,00             | 0,00                         | 37,21                                                         |
| 11010000 | Податок та збір на доходи фізичних осіб                                                         | 10 800 000,00 | 10 800 000,00  | 0,00             | 0,00                         | 37,16                                                         |
| 11020000 | Податок на прибуток підприємств                                                                 | 15 000,00     | 15 000,00      | 0,00             | 0,00                         | 0,05                                                          |
| 13000000 | Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів                                  | 800 000,00    | 800 000,00     | 0,00             | 0,00                         | 2,75                                                          |
| 13010000 | Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів                                        | 800 000,00    | 800 000,00     | 0,00             | 0,00                         | 2,75                                                          |
| 14000000 | Внутрішні податки на товари та послуги                                                          | 13 059 000,00 | 13 059 000,00  | 0,00             | 0,00                         | 44,93                                                         |
| 14020000 | Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів (продукції)                         | 2 900 000,00  | 2 900 000,00   | 0,00             | 0,00                         | 9,98                                                          |
| 14030000 | Акцизний податок з ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції)          | 9 259 000,00  | 9 259 000,00   | 0,00             | 0,00                         | 31,86                                                         |
| 18000000 | Місцеві податки та збори, що сплачуються (перераховуються) згідно з Податковим кодексом України | 4 392 000,00  | 4 392 000,00   | 0,00             | 0,00                         | 15,11                                                         |
| 18010000 | Податок на майно                                                                                | 3 312 000,00  | 3 312 000,00   | 0,00             | 0,00                         | 11,39                                                         |
| 18030000 | Туристичний збір                                                                                | 10 000,00     | 10 000,00      | 0,00             | 0,00                         | 0,03                                                          |
| 18050000 | Єдиний податок                                                                                  | 1 070 000,00  | 1 070 000,00   | 0,00             | 0,00                         | 3,68                                                          |
| 20000000 | Неподаткові надходження                                                                         | 235 000,00    | 55 000,00      | 180 000,00       | 0,00                         | 0,81                                                          |

Продовження таблиці 2.5

| 1        | 2                                                                                                     | 3             | 4             | 5          | 6    | 7      |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|------------|------|--------|
| 21000000 | Доходи від власності та підприємницької діяльності                                                    | 5 000,00      | 5 000,00      | 0,00       | 0,00 | 0,02   |
| 21010000 | Частина чистого прибутку (доходу) державних або комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань     | 5 000,00      | 5 000,00      | 0,00       | 0,00 | 0,02   |
| 22000000 | Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності                   | 50 000,00     | 50 000,00     | 0,00       | 0,00 | 0,17   |
| 22010000 | Плата за надання адміністративних послуг                                                              | 45 000,00     | 45 000,00     | 0,00       | 0,00 | 0,15   |
| 22080000 | Надходження від орендної плати за користування цілісним майновим комплексом та іншим державним майном | 5 000,00      | 5 000,00      | 0,00       | 0,00 | 0,02   |
| 25000000 | Власні надходження бюджетних установ                                                                  | 180 000,00    | 0,00          | 180 000,00 | 0,00 | 0,62   |
| 25010000 | Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством         | 30 000,00     | 0,00          | 30 000,00  | 0,00 | 0,10   |
| 25020000 | Інші джерела власних надходжень бюджетних установ                                                     | 150 000,00    | 0,00          | 150 000,00 | 0,00 | 0,52   |
|          | Усього доходів (без урахування міжбюджетних трансфертів)                                              | 29 301 000,00 | 29 121 000,00 | 180 000,00 | 0,00 | 100,81 |
| 40000000 | Офіційні трансферти                                                                                   | 32 713 494,00 | 32 713 494,00 | 0,00       | 0,00 | 100,00 |
| 41000000 | Від органів державного управління                                                                     | 32 713 494,00 | 32 713 494,00 | 0,00       | 0,00 | 100,00 |
| 41020000 | Дотації з державного бюджету місцевим бюджетам                                                        | 5 485 700,00  | 5 485 700,00  | 0,00       | 0,00 | 16,77  |
| 41030000 | Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам                                                      | 27 188 800,00 | 27 188 800,00 | 0,00       | 0,00 | 83,11  |
| 41050000 | Субвенції з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам                                                 | 38 994,00     | 38 994,00     | 0,00       | 0,00 | 0,12   |
|          | Разом доходів                                                                                         | 62 014 494,00 | 61 834 494,00 | 180 000,00 | 0,00 | 189,57 |

Отже, доходи бюджету Рівненської сільської територіальної громади складаються переважно з податкових надходжень та офіційних трансфертів. Податкові надходження становлять 29 066 000 грн. (46,86% від загальної суми доходів), з яких найбільшу частку займають податки на доходи фізичних осіб (37,16%) та акцизний податок (44,93%). Місцеві податки і збори формують 15,11% загальної суми доходів, зокрема, податок на майно — 11,39%.

Неподаткові надходження є незначними — 235 000 грн. (0,81%), більшість з яких припадає на власні надходження бюджетних установ. Основну частину доходів бюджету формують офіційні трансферти з державного бюджету — 32 713 494 грн (52,75%), зокрема, субвенції складають 83,11% цих надходжень. Таким чином, бюджет громади значною мірою залежить від державних трансфертів, що свідчить про потребу в розширенні власної дохідної бази для забезпечення фінансової самостійності.

На доповнення до аналізу доходів Рівненської сільської територіальної громади проведемо аналіз її витрат (табл. 2.6). Результати аналізу засвідчили, що видатки місцевого бюджету Рівненської сільської громади станом на 2022 рік становлять 62 014 494 грн., з яких переважна частина (61 834 494 грн.) фінансується із загального фонду. Видатки розвитку становлять лише 100 000 грн., що свідчить про незначну частку інвестицій у довгострокові проекти.

Найбільшим розпорядником коштів є відділ освіти, культури, молоді та спорту, на який припадає 47 466 494 грн. (понад 76% загальної суми), що підкреслює пріоритетність фінансування освітніх і культурних потреб громади. Значні кошти також виділяються на забезпечення діяльності сільської ради (12 128 000 грн.) та утримання місцевої пожежної охорони (1 114 500 грн.).

Інші напрямки, зокрема організація благоустрою населених пунктів та забезпечення соціальними послугами, отримують меншу частину бюджету. Видатки на інфраструктурні проекти, такі як дороги та землеустрій, залишаються мінімальними, що може обмежувати розвиток громади. Загалом бюджет орієнтований на підтримку поточних потреб громади, але потребує більшої уваги до розвитку інфраструктури та інвестиційних проектів.

Таблиця 2.6 – Результати аналізу видатків бюджету Рівненської сільської територіальної громади на 2022 рік, грн.<sup>10</sup>

| Найменування головного розпорядника коштів місцевого бюджету/ відповідального виконавця, назва бюджетної програми                                       | Загальний фонд       |                      |                   | Спеціальний фонд  |                    | Разом                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------------|
|                                                                                                                                                         | усього               | видатки споживання   | видатки розвитку  | усього            | видатки споживання |                      |
| Рівненська сільська рада:                                                                                                                               | 11 978 000,00        | 11 878 000,00        | 100 000,00        | 150 000,00        | 150 000,00         | 12 128 000,00        |
| Організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності сільської ради                                                   | 7 760 000,00         | 7 760 000,00         | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 7 760 000,00         |
| Забезпечення соціальними послугами за місцем проживання громадян, які не здатні до самообслуговування у зв'язку з похилим віком, хворобою, інвалідністю | 1 262 500,00         | 1 262 500,00         | 0,00              | 150 000,00        | 150 000,00         | 1 412 500,00         |
| Інші заходи у сфері соціального захисту і соціального забезпечення                                                                                      | 400 000,00           | 400 000,00           | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 400 000,00           |
| Інші заходи в галузі культури і мистецтва                                                                                                               | 30 000,00            | 30 000,00            | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 30 000,00            |
| Організація благоустрою населених пунктів                                                                                                               | 1 063 000,00         | 1 063 000,00         | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 1 063 000,00         |
| Здійснення заходів із землеустрою                                                                                                                       | 100 000,00           | 0,00                 | 100 000,00        | 0,00              | 0,00               | 100 000,00           |
| Утримання та розвиток автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури за рахунок коштів місцевого бюджету                                               | 248 000,00           | 248 000,00           | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 248 000,00           |
| Забезпечення діяльності місцевої пожежної охорони                                                                                                       | 1 114 500,00         | 1 114 500,00         | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 1 114 500,00         |
| Відділ освіти, культури, молоді та спорту Рівненської сільської ради                                                                                    | 47 436 494,00        | 47 436 494,00        | 0,00              | 30 000,00         | 30 000,00          | 47 466 494,00        |
| Фінансовий відділ Рівненської сільської ради                                                                                                            | 2 420 000,00         | 2 320 000,00         | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 2 420 000,00         |
| <b>УСЬОГО</b>                                                                                                                                           | <b>61 834 494,00</b> | <b>61 634 494,00</b> | <b>100 000,00</b> | <b>180 000,00</b> | <b>180 000,00</b>  | <b>62 014 494,00</b> |

<sup>10</sup> Складено автором за даними фінансової звітності Рівненської сільської територіальної громади.

На доповнення до аналізу витрат бюджету громади проведемо аналіз розподілу Розподіл витрат бюджету сільської територіальної громади на реалізацію місцевих програм у 2022 році (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Розподіл витрат бюджету сільської територіальної громади на реалізацію місцевих програм у 2022 році, тис. грн.

| Найменування головного розпорядника коштів місцевого бюджету / відповідального виконавця, найменування бюджетної програми | Найменування регіональної програми                                                                                                                                                                      | Дата та номер документа, яким затверджено місцеву регіональну програму | Усього  | Загальний фонд | Спеціальний фонд |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|------------------|
| 1                                                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                       | 3                                                                      | 4       | 5              | 6                |
| Рівненська сільська рада                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                         |                                                                        | 1 856,7 | 1 841,0        | 15,7             |
| Інші заходи у сфері соціального захисту і соціального забезпечення                                                        | Програма соціально-економічного та культурного розвитку Рівненської сільської територіальної громади на 2022-2024 роки                                                                                  | Рішення від 22.12.2021 №16/19                                          | 400,0   | 400,0          | 0,00             |
| Інші заходи в галузі культури і мистецтва                                                                                 | Програма відзначення державних та професійних свят, ювілейних дат, заохочення за заслуги перед громадою, забезпечення проведення культурно-масових заходів, здійснення представницьких та інших заходів | Рішення від 22.12.2021 №16/25                                          | 30,0    | 30,0           | 0,00             |

Продовження таблиці 2.7

| 1                                                                                                         | 2                                                                                                                            | 3                             | 4       | 5       | 6         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|---------|-----------|
| Організація благоустрою населених пунктів                                                                 | Програма соціально-економічного та культурного розвитку Рівненської сільської територіальної громади на 2022-2024 роки       | Рішення від 22.12.2021 №16/19 | 1 063,0 | 1 063,0 | 0,00      |
| Здійснення заходів із землеустрою                                                                         | Програма розвитку земельних відносин та охорони земель Рівненської сільської ради на 2021-2023 роки                          | Рішення від 23.12.2020 №2/7   | 100,0   | 100,0   | 0,00      |
| Утримання та розвиток автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури за рахунок коштів місцевого бюджету | Програма соціально-економічного та культурного розвитку Рівненської сільської територіальної громади на 2022-2024 роки       | Рішення від 22.12.2021 №16/19 | 248,0   | 248,0   | 0,00      |
| Надання довгострокових кредитів індивідуальним забудовникам житла на селі                                 | Програма підтримки індивідуального житлового будівництва на селі "Власний дім" на 2021-2022 роки                             | Рішення від 23.12.2020 №2/11  | 15,7    | 0,00    | 15 700,00 |
| Відділ освіти, культури, молоді та спорту Рівненської сільської ради                                      |                                                                                                                              |                               | 120,0   | 120,0   | 0,00      |
| Інші заходи в галузі культури і мистецтва                                                                 | Програма розвитку освіти, культури, туризму, молоді та спорту Рівненської сільської територіальної громади на 2022-2024 роки | Рішення від 22.12.2021 №16/26 | 20,0    | 20,0    | 0,00      |

Продовження таблиці 2.7

| 1                                                                              | 2                                                                                                                                                            | 3                             | 4       | 5       | 6    |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|---------|------|
| Проведення навчально-тренувальних зборів і змагань з олімпійських видів спорту | Програма розвитку освіти, культури, туризму, молоді та спорту Рівненської сільської територіальної громади на 2022-2024 роки                                 | Рішення від 22.12.2021 №16/26 | 100,0   | 100,0   | 0,00 |
| Фінансовий відділ Рівненської сільської ради                                   |                                                                                                                                                              |                               | 997,0   | 997,0   | 0,00 |
| Інші субвенції з місцевого бюджету                                             | Програма профілактики та лікування стоматологічних захворювань у дітей та окремих категорій дорослого населення Рівненської сільської ради на 2021-2022 роки | Рішення від 23.12.2020 №2/21  | 137,0   | 137,0   | 0,00 |
|                                                                                | Програма підтримки закладів охорони здоров'я на території Рівненської сільської ради Любомльського району Волинської області на 2021-2023 роки               | Рішення від 23.12.2020 №2/6   | 860,0   | 860,0   | 0,00 |
| Всього:                                                                        |                                                                                                                                                              |                               | 2 973,7 | 2 958,0 | 15,7 |

Отже, бюджетні видатки Рівненської сільської ради за затвердженими програмами складають 2 973,7 тис. грн., з яких 2 958 тис. грн. припадає на загальний фонд, а 15,7 тис. грн. – на спеціальний фонд. Видатки спрямовані на реалізацію кількох важливих програм соціального, економічного та культурного розвитку громади. Основні напрями фінансування включають благоустрій населених пунктів (1 063 тис. грн.), заходи із соціального захисту (400 тис. грн.),

підтримку автомобільних доріг (248 тис. грн.) та забезпечення роботи освітніх і культурних установ (120 тис. грн.).

Видатки спеціального фонду повністю спрямовані на програму підтримки індивідуального житлового будівництва «Власний дім» (15,7 тис. грн.), що вказує на намагання сприяти розвитку житлового сектору в сільській місцевості. Програми в галузі охорони здоров'я отримали фінансування в розмірі 997 тис. грн, що свідчить про важливість підтримки медичних установ. Загалом видатки бюджету орієнтовані на забезпечення поточних соціальних потреб, благоустрій територій та розвиток інфраструктури.

У другому розділі кваліфікаційної роботи магістра проведено аналіз процесів стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади. Здійснено загальну характеристику громади, досліджено її географічне розташування, виокремлено місію та стратегічне бачення розвитку громади із позицій сьогодення, проаналізовано фінансові передумови стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади. Результати дослідження засвідчили, що бюджетні видатки Рівненської сільської ради спрямовані на забезпечення пріоритетних напрямів розвитку громади, включаючи соціальний захист, благоустрій, розвиток інфраструктури, охорону здоров'я та культурні заходи. Значна частина коштів витрачається на підтримку поточних потреб, водночас фінансуються програми, що сприяють довгостроковому розвитку, такі як земельний устрій та житлове будівництво. Це демонструє прагнення громади до збалансованого розвитку з урахуванням як нагальних потреб, так і стратегічних перспектив.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РІВНЕНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 3.1 Розроблення онлайн-платформи із метою покращення системи електронного урядування в громаді

Сьогодні одним із основних стратегічних кроків до модернізації громади, створення комфортних умов для жителів і зміцнення зв'язків між владою та громадою є формування онлайн-платформи для забезпечення процесів електронного урядування. Розробка онлайн-платформи для електронного урядування в громаді є актуальним питанням через кілька ключових причин, які стосуються сучасних потреб управління, ефективності, прозорості та залучення мешканців до процесів прийняття рішень (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Ключові ефекти від створення та впровадження онлайн-платформи для електронного урядування в громаді

1. Підвищення доступності та якості послуг. Онлайн-платформи забезпечують швидкий доступ до послуг, таких як оформлення документів, оплата податків, реєстрація заявок тощо. Жителі, особливо у віддалених населених пунктах, отримують можливість взаємодіяти з органами місцевого самоврядування без потреби фізичного відвідування.

2. Прозорість і підзвітність влади. Громада може в режимі реального часу отримувати дані про бюджет, плани, проекти та їх реалізацію. Мешканці можуть контролювати ефективність використання ресурсів і вимагати звітності від місцевої влади.

3. Ефективність управління. Електронні системи дозволяють оптимізувати процеси прийняття рішень та управління ресурсами громади. Завдяки автоматизації зменшується час на обробку запитів та бюрократію.

4. Активна участь громади. Мешканці можуть брати участь у голосуваннях, опитуваннях, обговореннях проєктів. Це сприяє підвищенню рівня довіри до влади та відчуттю відповідальності за розвиток громади.

5. Економія ресурсів. Зменшення потреби у паперовій документації та фізичних прийомах заощаджує кошти громади та час мешканців. Використання онлайн-інструментів знижує витрати на утримання адміністративного апарату.

6. Інтеграція з державними сервісами. Платформа може бути пов'язана з національними електронними системами, такими як «Дія», що полегшує інтеграцію місцевих послуг з державними.

7. Розвиток цифрової культури громади. Використання таких платформ стимулює цифрову грамотність населення, що є важливим для адаптації до викликів сучасного світу. Це також привчає мешканців до інноваційних підходів у повсякденному житті, а в довгостроковій перспективі сприятиме сталому розвитку і конкурентоспроможності громади.

Стратегічні цілі онлайн-платформи полягають у наступному:

- забезпечення права громадян на доступ до всіх видів відкритої державної інформації, яка має індивідуальну або суспільну важливість;
- стимулювання активної участі громадян у житті громади;

- удосконалення механізмів місцевого самоврядування;
- усунення інформаційної нерівності;
- організація надання послуг юридичним і фізичним особам у дистанційному форматі через Інтернет та інші засоби зв'язку;
- перебудова відносин між владою і громадянами;
- створення умов для безперервного навчання громадян протягом життя;
- підтримка розвитку економіки громади;
- забезпечення системного законодавчого регулювання.

Як впливає із визначених стратегічних цілей, запровадження онлайн-платформи електронного урядування в Рівненській сільській територіальній громаді спрямоване на досягнення європейських стандартів якості електронних адміністративних послуг, забезпечення відкритості та прозорості влади для громадян, бізнесу та громадських організацій.

На платформі будуть впроваджені основні принципи електронного урядування, зокрема:

- реєстрація документів;
- можливість одночасного виконання кількох операцій для скорочення часу обробки документів і підвищення оперативності їх виконання;
- забезпечення безперервного руху документів;
- розгалужена система звітності, що дозволяє відслідковувати документи за повними статусами та атрибутами.

Онлайн-платформа сприятиме ефективності процесі електронного урядування в громаді через такі основні функції:

- підвищення якості та доступності державних послуг для громадян, спрощення процедур та скорочення адміністративних витрат;
- підвищення якості адміністративних та управлінських процесів, забезпечення контролю за результативністю діяльності органів виконавчої влади з одночасним забезпеченням належного рівня інформаційної безпеки;
- забезпечення відкритості інформації про діяльність органів виконавчої влади, розширення доступу до неї та надання можливості безпосередньої участі

громадян та інститутів громадянського суспільства у процесах підготовки та експертизи проектів рішень, які приймаються на рівні місцевих органів влади;

– видача дозволів (на займання окремими видами підприємницької діяльності; на проведення мітингів, демонстрацій; на розміщення реклами та ін.), у тому числі акредитація, атестація, сертифікація;

– реєстрація (прав власності, актів громадянського стану, суб'єктів підприємницької діяльності, об'єднань громадян тощо).

Для створення онлайн-платформи пропонується план дій, спрямований на підвищення громадської участі у процесі прийняття рішень, зміцнення довіри та співпраці між громадянами і місцевою владою, а також на формування основи для подальшого розвитку відкритого врядування. Реалізація цього плану передбачається через впровадження низки кроків (рис. 3.2).



**Крок 1.** Забезпечення мешканців якісними муніципальними послугами за допомогою цифрових технологій, розширення переліку послуг та сервісів, проведення реінжинірингу громадських послуг та впровадження єдиної інформаційної системи керування громадою.



**Крок 2.** Упровадження пілотного проекту із розкриття даних для тестування стандарту відкритих даних в інфраструктурі на платформі «Українська Соціальна Інфраструктура» (платформа «УСІ»).



**Крок 3.** Розвиток цифрових компетентностей жителів громади у співпраці з громадським сектором.

Рисунок 3.2 – Запропонований план дій щодо створення онлайн-платформи для електронного урядування на рівні Рівненської сільської територіальної громади

Крок 1. Забезпечення жителів Рівненської сільської територіальної громади доступом до високоякісних муніципальних послуг завдяки впровадженню цифрових технологій. Це включає розширення спектра послуг і сервісів, оптимізацію процесів надання громадських послуг через їх модернізацію, а також створення інтегрованої інформаційної системи управління громадою. Мета кроку: підвищити якість муніципальних послуг, прискорити їх надання з використанням сучасних технологій і розробити комплексну інформаційну систему для ефективного управління ресурсами громади, сприяючи розвитку електронного врядування. Термін виконання: жовтень 2025 – грудень 2026.

Стисла характеристика кроку: У межах проєкту планується створення «Електронного кабінету мешканця Рівненської сільської територіальної громади» з інтеграцією електронних послуг, а також впровадження Єдиної інформаційної системи для управління ресурсами громади. Основний виконавець: Рівненська сільська рада. Очікувані результати: розроблення та запуск «Єдиної інформаційної системи» і наповнення «Електронного кабінету мешканця Рівненської сільської територіальної громади» інтегрованими цифровими послугами. Деталізація заходів для реалізації першого кроку наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Перелік запропонованих заходів для розробки та впровадження «Єдиної інформаційної системи» і наповнення «Електронного кабінету жителя Рівненської сільської територіальної громади» електронними послугами

| Захід                                                                                | Відповідальні за виконання | Строк                        | Партнери                                                                            | Індикатор виконання                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                    | 2                          | 3                            | 4                                                                                   | 5                                                                         |
| Налагодження роботи системи електронного документообігу для інтеграції усіх процесів | Рівненська сільська рада   | Березень 2025 – червень 2025 | Програма EGAP Столинсько-Смолярська, Гущанська, Полапівська, Забузька сільські ради | Перехід на безпаперовий документообіг у виконавчих органах сільської ради |

Продовження таблиці 3.1

| 1                                                                            | 2                        | 3                            | 4                                                                                                                                      | 5                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Формування «Електронного кабінету жителя Рівненської територіальної громади» | Рівненська сільська рада | Березень 2025 – червень 2025 | Програма EGAP<br>Столинсько-Смолярська сільська рада<br>Гушанська сільська рада<br>Полапівська сільська рада<br>Забузька сільська рада | Переведення муніципальних послуг у онлайн-формат                      |
| Розробка «Єдиної інформаційної системи»                                      | Рівненська сільська рада | Березень 2025 – червень 2025 | Програма EGAP<br>Столинсько-Смолярська сільська рада<br>Гушанська сільська рада<br>Полапівська сільська рада<br>Забузька сільська рада | Створення та впровадження для роботи Єдиний реєстр керування громадою |

Для реалізації першого кроку пропонується залучити до співпраці програму «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP). Це програма міжнародної технічної допомоги, яка першою в Україні розпочала системну роботу над цифровою трансформацією держави. Основна мета EGAP – підвищення якості життя громадян через впровадження зручних і прозорих державних сервісів. Програма фінансується урядом Швейцарії та реалізується Фондом Східна Європа у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України та Фондом Innovabridge.

Крок 2. Запуск пілотного проєкту з розкриття даних для тестування стандартів відкритих даних в інфраструктурі на платформі «Українська Соціальна Інфраструктура» (платформа «UCI»). Мета кроку: підвищення рівня прозорості та підзвітності в інфраструктурній сфері, залучення громадян до моніторингу реалізації інфраструктурних ініціатив і забезпечення ефективної взаємодії між місцевою владою та громадськістю.

Термін виконання: жовтень 2025 – грудень 2025. Короткий опис кроку: у межах проєкту передбачається розгортання нової онлайн-платформи

«Українська соціальна інфраструктура» (USI), створеної для підтримки та активізації громадян з метою посилення участі громадянського суспільства в моніторингу прозорості та підзвітності органів державної і місцевої влади щодо реалізації проектів будівництва та ремонту соціальної інфраструктури. Основний виконавець: Рівненська сільська рада. Очікувані результати: впровадження платформи USI на рівні громади для моніторингу проектів соціальної інфраструктури. План заходів для реалізації другого кроку наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Запропонований план заходів для використання платформи USI на рівні міста за проектами соціальної інфраструктури

| Захід                                                                                                      | Відповідальні за виконання | Строк                  | Партнери                                                                                                                                                           | Індикатор виконання                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                          | 2                          | 3                      | 4                                                                                                                                                                  | 5                                                                                                                                                                                              |
| Запуск пілотних проектів з розкриття даних для перевірки стандарту відкритих даних в інфраструктурі OC4IDS | Рівненська сільська рада   | Липень – вересень 2025 | Українська соціальна інфраструктура (USI)<br>Столинсько-Смолярська сільська рада<br>Гушанська сільська рада<br>Полапівська сільська рада<br>Забузька сільська рада | Представлено інформацію про кілька пілотних проектів у різних сферах інфраструктури. Ці дані опубліковані на платформі USI та доступні у машиночитному форматі на офіційному вебсайті громади. |
| Схвалення застосування стандарту OC4IDS на рівні громади для проектів соціальної інфраструктури            | Рівненська сільська рада   | Липень – жовтень 2025  | Українська соціальна інфраструктура (USI)<br>Столинсько-Смолярська сільська рада<br>Гушанська сільська рада<br>Полапівська сільська рада<br>Забузька сільська рада | Набір даних за стандартом OC4IDS для проектів соціальної інфраструктури схвалено на рівні сільських рад і має бути опублікований у машиночитному форматі.                                      |

Продовження таблиці 3.2

| 1                                                                      | 2                        | 3                       | 4                                                                                                                                                                  | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гарантування доступу до даних щодо об'єктів соціальної інфраструктури. | Рівненська сільська рада | Вересень – грудень 2025 | Українська соціальна інфраструктура (USI)<br>Столинсько-Смолярська сільська рада<br>Гущанська сільська рада                                                        | Інформація про проекти соціальної інфраструктури надана відповідно до стандарту OC4IDS.                                                                                                                                                                                                                        |
| Тестування платформи USI для налаштування комунікації з громадськістю. | Рівненська сільська рада | Вересень – грудень 2025 | Українська соціальна інфраструктура (USI)<br>Столинсько-Смолярська сільська рада<br>Гущанська сільська рада<br>Полапівська сільська рада<br>Забузька сільська рада | Застосування платформи для встановлення зв'язку з громадою та залучення громадян до спільного вирішення питань розвитку місцевої інфраструктури.                                                                                                                                                               |
| Запровадження платформи USI на рівні громади.                          | Рівненська сільська рада | Вересень – грудень 2025 | Українська соціальна інфраструктура (USI)<br>Столинсько-Смолярська сільська рада<br>Гущанська сільська рада<br>Полапівська сільська рада<br>Забузька сільська рада | У разі успішної реалізації пілотного проекту, сільські ради приймуть відповідне рішення щодо можливості використання платформи для проведення громадських слухань та обговорень, а також для звітування про заходи, спрямовані на залучення громадськості до вирішення питань розвитку інфраструктури громади. |

Крок 3. Підвищення цифрових компетентностей жителів громади у співпраці з громадським сектором. Мета кроку: розвиток цифрових навичок має бути орієнтований не лише на ефективне використання цифрових технологій та е-сервісів мешканцями громади, а й на покращення можливостей для

професійного розвитку кожного жителя та створення нових цифрових рішень і е-сервісів в громаді. Термін виконання: жовтень 2025 – грудень 2025.

Короткий опис кроку: розвиток цифрових компетентностей жителів Рівненської сільської територіальної громади включає оцінку рівня цифрової грамотності, реалізацію заходів для покращення цифрових навичок населення громади, впровадження стимулів для цифровізації суспільної сфери, усвідомлення наявних викликів, розвиток цифрових компетентностей серед жителів, а також сприяння використанню цифрових технологій і електронних послуг. Головний виконавець: Рівненська сільська рада. План заходів для реалізації другого кроку наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Запропонований план заходів для розвитку цифрових компетентностей жителів Рівненської сільської територіальної громади

| Захід                                                                                                                                   | Відповідальні за виконання | Строк                        | Партнери                                                                                                                                                                             | Індикатор виконання                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організувати безкоштовний курс з основ цифрової грамотності.                                                                            | Рівненська сільська рада   | Вересень 2025 – грудень 2025 | ГО «Освітньо-аналітичний центр розвитку громад» (за згодою)<br>Столинсько-Смолярська сільська рада<br>Гущанська сільська рада<br>Полапівська сільська рада<br>Забузька сільська рада | Безкоштовні курси цифрової грамотності організовані на базі об'єктів соціальної інфраструктури громади. |
| Впровадити принцип безпаперової роботи в органах місцевого самоврядування через розвиток цифрових компетентностей серед посадових осіб. | Рівненська сільська рада   | Вересень 2025 – грудень 2025 | ГО «Освітньо-аналітичний центр розвитку громад» (за згодою)<br>Столинсько-Смолярська сільська рада<br>Гущанська сільська рада<br>Полапівська сільська рада<br>Забузька сільська рада | Рівень цифрових навичок працівників сільських рад був покращений.                                       |

Розрахуємо економічний ефект від підвищення цифрової грамотності посадових осіб Рівненської сільської ради.

1. Визначимо ключові показники ефективності (KPI). До них пропонуємо віднести: скорочення часу на виконання завдань; зменшення витрат на друковані матеріали; зменшення кількості помилок в роботі; підвищення рівня задоволеності громадян.

2. Оцінимо поточний стан справ. За нашими спостереженнями, працівники витрачають близько 30% робочого часу на паперову документацію, а через низький рівень цифрової грамотності процес опрацювання звернень займає 3 години.

3. Розрахуємо потенційний приріст ефективності. Припустимо, що після покращення цифрових навиків працівники зможуть використовувати автоматизовані системи, що дозволить скоротити час на опрацювання звернень до 1 години.

Розрахуємо економічний ефект за допомогою таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок економічного ефекту від покращення цифрових навиків працівників Рівненської сільської ради

| № з/п                                 | Показники                                                     | Значення                                                                                   |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                     | Середня зарплата посадовця                                    | 15 000 грн./місяць (або 93,75 грн./година, виходячи із 160 годин/місяць)                   |
| 2                                     | Кількість звернень громадян                                   | 200 на місяць                                                                              |
| Поточна ситуація                      |                                                               |                                                                                            |
| 3                                     | Час на опрацювання звернень                                   | $200 \times 3$ години = 600 годин                                                          |
| 4                                     | Вартість часу                                                 | $600 \times 93,75 = 56\,250$ грн./місяць                                                   |
| Після покращення цифрової грамотності |                                                               |                                                                                            |
| 5                                     | Час на опрацювання                                            | $200 \times 1$ година = 200 годин                                                          |
| 6                                     | Вартість часу                                                 | $200 \times 93,75 = 18\,750$ грн./місяць                                                   |
| 7                                     | Економічний ефект                                             | $56\,250$ грн. - $18\,750$ грн. = $37\,500$ грн./місяць                                    |
| 8                                     | Витрати на навчання для усіх працівників                      | 10 000 грн.                                                                                |
| 9                                     | Окупність проєкту                                             | $10\,000$ грн. $\div$ $37\,500$ грн. $\approx 0,27$ місяця ( $\approx 8$ днів)             |
| Додаткові вигоди                      |                                                               |                                                                                            |
| 10                                    | Підвищення задоволеності громадян через швидке обслуговування | Ці вигоди неможливо точно оцінити в грошовому вираженні, але вони підвищують якість роботи |
| 11                                    | Зменшення витрат на папір та архівування                      |                                                                                            |
| 12                                    | Зменшення помилок у роботі                                    |                                                                                            |

Отже, розрахунок економічного ефекту свідчить, що інвестиції в цифрову грамотність не лише мають короткий період окупності, але й суттєво підвищують продуктивність і якість роботи Рівненської сільської ради.

### **3.2 Створення бізнес-інкубатора для розвитку малого та середнього бізнесу Рівненської сільської територіальної громади**

Важливим стратегічним кроком для розвитку Рівненської сільської територіальної громади є створення бізнес-інкубатора. Бізнес-інкубатор сприятиме підтримці місцевих підприємців та стимулюванню економічного розвитку. Він допоможе мешканцям громади розпочати власну справу, надаючи доступ до навчання, консультацій, ресурсів і сучасної інфраструктури. Завдяки цьому люди отримують можливість реалізувати свої ідеї, створюючи робочі місця та зміцнюючи місцеву економіку.

Такий інкубатор також сприятиме розвитку молоді, яка прагне залишатися в громаді, а не виїжджати в міста в пошуках роботи. Він може бути центром інновацій та креативних ініціатив, які підтримують розвиток локального бізнесу в сферах сільського господарства, туризму, ремесел або ІТ. Окрім того, інкубатор допомагає залучати інвесторів та грантове фінансування для реалізації перспективних проектів. Таким чином, створення бізнес-інкубатора не лише розширить економічні можливості Рівненської сільської територіальної громади, але й підвищить її привабливість для молоді, бізнесу та інвесторів. Це важливий крок до підвищення добробуту мешканців та сталого розвитку регіону.

Пропонуємо здійснювати формування бізнес-інкубатора шляхом реалізації наступних етапів (рис. 3.3):

1. Проаналізувати потреби Рівненської сільської територіальної громади:
  - 1.1. Провести опитування мешканців і місцевих підприємців щодо їхніх потреб та ідей.
  - 1.2. Вивчити місцеві ресурси, галузі економіки та потенційні сфери розвитку.

## 2. Розробити концепцію бізнес-інкубатора:

2.1. Визначити місію, цілі та ключові напрямки роботи бізнес-інкубатора (це може бути підтримка аграрного бізнесу, креативних індустрій, туризму).

2.2. Розробити бізнес-план, включаючи фінансову модель, потенційні джерела доходів і витрати.

## 3. Знайти приміщення:

3.1. Обрати місце для інкубатора (пустуючі адміністративні будівлі, школи або інші доступні об'єкти).

3.2. Облаштувати приміщення для офісів, коворкінгу, навчальних залів, технічної інфраструктури.

## 4. Сформувати команду для роботи у бізнес-інкубаторі:

4.1. Найняти кваліфікованих співробітників: менеджерів проєктів, тренерів, консультантів.

4.2. Залучити експертів із підприємництва, маркетингу, фінансів для проведення навчань і консультацій.

## 5. Залучити фінансування:

5.1. Знайти джерела фінансування: державні програми підтримки, гранти, інвестиції, міжнародні фонди.

5.2. Організувати краудфандингову кампанію або партнерство з бізнесом.

## 6. Сформувати партнерство:

6.1. Налагодити співпрацю з місцевими органами влади, навчальними закладами, банками, великим бізнесом.

6.2. Створити мережу менторів і наставників із числа успішних підприємців.

## 7. Розробити програми підтримки:

7.1. Підготувати навчальні курси з підприємництва, цифрової грамотності, маркетингу, управління фінансами.

7.2. Запровадити систему менторства, де новачків супроводжуватимуть досвідчені підприємці.

## 8. Запустити діяльність інкубатора:

8.1. Провести офіційне відкриття, запросивши місцевих жителів, партнерів і ЗМІ.

8.2. Розпочати прийом заявок на участь у програмах інкубатора.

9. Здійснювати постійну підтримку учасників:

9.1. Надавати резидентам доступ до приміщень, обладнання, інтернету.

9.2. Організовувати тренінги, воркшопи, семінари.



Рисунок 3.3 – Пропоновані етапи формування бізнес-інкубатора у Рівненській сільській територіальній громаді

9.3. Сприяти отриманню фінансування через гранти або кредити.

10. Проводити моніторинг діяльності та мотивувати потенційних підприємців:

10.1. Регулярно оцінювати ефективність роботи інкубатора за допомогою КРІ (наприклад, кількість створених бізнесів, робочих місць).

10.2. Розширювати програми підтримки, адаптуючи їх до нових викликів.

10.3. Популяризувати успішні історії учасників для залучення нових резидентів і партнерів.

Такий алгоритм допоможе послідовно реалізувати проект і створити ефективний бізнес-інкубатор, що стане каталізатором розвитку Рівненської сільської територіальної громади.

Обґрунтування ефективності створення бізнес-інкубатора пропонуємо розраховувати базуючись на економічному та соціальному впливі на громаду. Для цього врахуємо потенційні доходи від створених підприємств, зростання зайнятості, залучення інвестицій і розвиток місцевої інфраструктури (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Розрахунок економічного ефекту від створення бізнес-інкубатора у Рівненській сільській територіальній громаді

| № з/п                                 | Показники                                                 | Значення                                                                     |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                     | 2                                                         | 3                                                                            |
| Вхідні дані                           |                                                           |                                                                              |
| 1                                     | Проектний бюджет на створення інкубатора                  | 1,5 млн. грн. (ремонт, обладнання, навчальні програми)                       |
| 2                                     | Річний операційний бюджет                                 | 500 тис. грн. (заробітні плати, утримання, послуги)                          |
| 3                                     | Прогнозована кількість резидентів                         | 10 підприємців за рік                                                        |
| 4                                     | Прогнозований середній річний дохід одного нового бізнесу | 500 тис. грн.                                                                |
| 5                                     | Очікуваний приріст зайнятості                             | 2 робочих місця на кожен бізнес                                              |
| 6                                     | Ставка податку на доходи фізичних осіб (ПДФО)             | 18%                                                                          |
| 7                                     | Середня заробітна плата одного працівника                 | 12 000 грн./місяць                                                           |
| Розрахунок ефективності               |                                                           |                                                                              |
| 1. Дохід від створення нових бізнесів |                                                           |                                                                              |
| 8                                     | Сумарний дохід за рік                                     | $10 \text{ бізнесів} \times 500\,000 \text{ грн.} = 5 \text{ млн. грн.}$     |
| 9                                     | Податкові надходження (18% ПДФО)                          | $5 \text{ млн. грн.} \times 18\% = 900 \text{ тис. грн.}$                    |
| 2. Зайнятість і додатковий дохід      |                                                           |                                                                              |
| 10                                    | Кількість робочих місць                                   | $10 \text{ бізнесів} \times 2 \text{ працівники} = 20 \text{ робочих місць}$ |

Продовження таблиці 3.5

| 1                            | 2                                                         | 3                                                                                                |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11                           | Річний фонд оплати праці                                  | $20 \text{ осіб} \times 12\,000 \text{ грн.} \times 12 \text{ місяців} = 2,88 \text{ млн. грн.}$ |
| 12                           | Податок на заробітну плату (18% ПДФО)                     | $2,88 \text{ млн. грн.} \times 18\% = 518,4 \text{ тис. грн.}$                                   |
| 3. Загальний внесок у бюджет |                                                           |                                                                                                  |
| 13                           | ПДФО з бізнес-доходу                                      | 900 тис. грн.                                                                                    |
| 14                           | Разом податкових надходжень                               | 1,418 млн. грн./рік.                                                                             |
| 4. Соціальні вигоди          |                                                           |                                                                                                  |
| 15                           | Покращення якості життя через                             | Створення 20 нових робочих місць                                                                 |
| 16                           | Залучення інвестицій у нові бізнеси                       | Прогнозуємо приріст інвестицій у розмірі 1 млн. грн.                                             |
| 17                           | Активізація локального споживання через зростання доходів |                                                                                                  |
| 5. Окупність інкубатора      |                                                           |                                                                                                  |
| 18                           | Початкові інвестиції                                      | 1,5 млн. грн.                                                                                    |
| 19                           | Щорічні витрати                                           | 500 тис. грн.                                                                                    |
|                              | Річні податкові надходження                               | 1,418 млн грн.                                                                                   |
| 20                           | Чиста річна вигода                                        | $1,418 \text{ млн. грн.} - 500 \text{ тис. грн.} = 918 \text{ тис. грн.}$                        |
| 21                           | Окупність проєкту                                         | $1,5 \text{ млн грн} \div 918 \text{ тис. грн} \approx 1,63 \text{ роки}$                        |

Отже, формування бізнес-інкубатора є ефективним стратегічним проєктом для Рівненської сільської територіальної громади, оскільки його період окупності складає 1,6 року, і він та приносить суттєві економічні вигоди. Окрім цього, бізнес-інкубатор створює нові робочі місця, покращує підприємницьке середовище та стимулює розвиток громади.

### 3.3 Упровадження енергозберігаючих технологій задля сталого розвитку громади

Важливим елементом стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади є впровадження енергозберігаючих технологій у будівництві, модернізація освітлення, використання відновлюваних джерел енергії. Впровадження енергозберігаючих технологій у громаді має багато стратегічних переваг. По-перше, це дозволяє зменшити витрати на енергоресурси, що є особливо важливим для бюджету громади та окремих

домогосподарств. По-друге, такі технології сприяють зменшенню шкідливих викидів в атмосферу, що позитивно впливає на стан навколишнього середовища та здоров'я людей. По-третє, використання сучасних енергоефективних рішень підвищує комфорт і якість життя мешканців, наприклад, за рахунок кращої ізоляції будинків чи ефективного освітлення вулиць. Нарешті, впровадження енергозбереження є стратегічним кроком для досягнення енергетичної незалежності громади та забезпечення сталого розвитку в майбутньому.

Пропонуємо такі етапи впровадження енергозберігаючих технологій у Рівненській сільській територіальній громаді (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Пропоновані етапи впровадження енергозберігаючих технологій у Рівненській сільській територіальній громаді

1. Оцінка енергетичних потреб і аудит. Спочатку необхідно провести аналіз існуючого споживання енергії, визначити ключові джерела втрат енергії та скласти звіт про енергоефективність громади.

2. Розробка плану дій. На основі проведеного аудиту доцільно сформуувати стратегію енергозбереження, яка включатиме пріоритетні заходи, бюджет, джерела фінансування та очікувані результати.

3. Залучення ресурсів і фінансування. Для впровадження технологій потрібно знайти джерела фінансування, такі як місцевий бюджет, гранти, інвестиції або міжнародна допомога.

4. Інформаційна кампанія. Важливо інформувати мешканців громади про переваги енергозбереження та залучати їх до участі у заходах, наприклад, через семінари чи освітні програми.

5. Реалізація технічних заходів. На цьому етапі впроваджуються конкретні рішення, наприклад, утеплення будівель, встановлення енергоефективного освітлення, використання альтернативних джерел енергії (сонячних панелей, вітрових турбін тощо).

6. Моніторинг і оцінка результатів. Після впровадження необхідно регулярно оцінювати ефективність заходів, аналізувати досягнуті результати та коригувати план дій за потреби.

7. Підтримка та вдосконалення системи. Після успішної реалізації проектів громада має продовжувати підтримувати досягнутий рівень енергоефективності, впроваджувати нові технології та поширювати досвід.

Такий системний підхід дозволить забезпечити максимальну ефективність і сталий результат. Адже дотримання концепції сталого енергетичного розвитку є ключовим для Рівненської сільської територіальної громади, оскільки це сприяє довгостроковій стабільності та процвітання. Такий підхід дозволяє збалансувати економічне зростання, збереження природних ресурсів і забезпечення соціального благополуччя.

Із метою комплексного та поступового впровадження енергозберігаючих технологій Рівненській сільській громаді доцільно розробити програму сталого енергетичного розвитку на 2025-2027 роки, у якій пропонуємо передбачити наступні заходи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Пропоновані заходи з реалізації програми сталого енергетичного розвитку Рівненської сільської територіальної громади на 2025-2027 роки

| № з/п                             | Найменування заходів                                                                                                                                               | Виконавець                                                                                  | Термін виконання                                     | Фінансування з бюджету громади, грн. | Очікуваний результат                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                 | 2                                                                                                                                                                  | 3                                                                                           | 4                                                    | 5                                    | 6                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>1. Енергетичний менеджмент</b> |                                                                                                                                                                    |                                                                                             |                                                      |                                      |                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1.1                               | Підтримка роботи системи енергетичного менеджменту в громаді                                                                                                       | Відділ з питань земельних, лісових ресурсів, кадастру та охорони навколишнього середовища.  | Щороку, протягом всього періоду реалізації програми. | 15 000,00                            | Розробка документації для ефективного функціонування системи енергетичного менеджменту. Оплата ліцензійного програмного забезпечення для моніторингу енергоспоживання. Підготовка та технічна підтримка відповідальних працівників. |
| 1.2                               | Енергетичний аудит закладів бюджетної сфери з метою виявлення проблем у енергоспоживанні та розробки пропозицій щодо пріоритетності проведення необхідних заходів. | Відділ з питань земельних і лісових ресурсів, кадастру та охорони навколишнього середовища. | Щороку, протягом всього періоду реалізації програми. | -                                    | Складання звітів на основі результатів енергетичної інвентаризації. Розробка пропозицій для пріоритетного планування заходів з підвищення енергоефективності.                                                                       |
| 1.3                               | Здійснення енергетичних аудитів бюджетних будівель, які потребують термінового впровадження заходів для підвищення енергоефективності.                             | Управління житлово-комунального господарства.                                               | Щороку, протягом всього періоду реалізації програми. | 60 000,00                            | Проведено енергетичні аудити в 3 обраних закладах (будівлях), за результатами яких сформовано звіти та пакети пропозицій щодо заходів з підвищення енергоефективності.                                                              |
| 1.4                               | Визначення та затвердження лімітів на споживання енергетичних ресурсів бюджетними установами, які фінансуються з місцевого бюджету.                                | Відділ з питань земельних і лісових ресурсів, кадастру та охорони навколишнього середовища. | Кожного року в I кварталі                            | -                                    | Складено розпорядження голови громади «Про ліміти на споживання енергетичних ресурсів» на відповідний бюджетний період.                                                                                                             |

## Продовження таблиці 3.6

| 1   | 2                                                                                                                                                                                                                                             | 3                                                                                           | 4                                                         | 5         | 6                                                                                                                                                                       |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.5 | Видача сертифікатів енергетичної ефективності для будівель бюджетної сфери та адміністративних споруд.                                                                                                                                        | Відповідальні за виконання (згідно з належністю будівель)                                   | Щороку, протягом всього періоду реалізації програми.      | 50 000,00 | Видано сертифікати енергетичної ефективності для загалом до 50 будівель з залученням спеціалізованих підрядників.                                                       |
| 1.6 | Розробка інструкції для технічного персоналу бюджетних установ з метою оптимізації споживання енергетичних ресурсів, а також створення місцевого нормативного акту, який регулює вимоги енергоефективності для місцевих закупівель.           | Відділ з питань земельних і лісових ресурсів, кадастру та охорони навколишнього середовища. | 2025 рік                                                  | -         | Розроблено та затверджено відповідні документи, які передані керівникам структурних підрозділів та персоналу бюджетних установ для виконання.                           |
| 1.7 | Проведення інформаційно-роз'яснювальних сесій для працівників бюджетних установ щодо правил економного використання енергії.                                                                                                                  | Відділ з питань земельних і лісових ресурсів, кадастру та охорони навколишнього середовища. | Щороку, протягом всього періоду реалізації програми.      | -         | Проведено не менше двох зустрічей в кожному закладі (до початку опалювальних сезонів) із залученням керівництва та кваліфікованих спеціалістів відповідних підрозділів. |
| 1.8 | Забезпечення участі громади в Європейській енергетичній відзнаці. Реалізація заходів, спрямованих на покращення окремих аспектів місцевої політики сталого енергетичного розвитку, на основі рекомендацій експертів (первинна оцінка, аудит). | Виконавчі органи сільських рад (згідно з їх компетенцією)                                   | Згідно з затвердженням планом дій (додаток 1 до Програми) | -         | Забезпечено успішне отримання сертифікату енергетичної ефективності громадою та впроваджено заходи, рекомендовані експертами для підвищення рейтингу громади.           |
| 1.9 | Послуги консультантів для розробки Плану дій сталого енергетичного розвитку та клімату Рівненської сільської територіальної громади на 2025-2027 роки.                                                                                        | Виконавчі органи сільських рад (згідно з їх компетенцією)                                   | 2025 рік                                                  | 30 000,00 | Розроблено План дій сталого енергетичного розвитку та клімату Рівненської сільської територіальної громади на 2025-2027 роки.                                           |

| 1                                                                                                                      | 2                                                                                                                                                                                      | 3                                                                  | 4                                                    | 5                                                                       | 6                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Збільшення поінформованості громадян та підвищення кваліфікації посадових осіб, відповідальних за енергоспоживання. |                                                                                                                                                                                        |                                                                    |                                                      |                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                        |
| 2.1                                                                                                                    | Розміщення друкованих сертифікатів енергетичної ефективності в бюджетних установах.                                                                                                    | Відповідальні за виконання (згідно з належністю будівель)          | Щороку, протягом всього періоду реалізації програми. | Фінансування буде передбачено в щорічних кошторисах виконавчих органів. | Надруковано та розміщено сертифікати в 50 будівлях.                                                                                                                                                                                    |
| 2.2                                                                                                                    | Регулярне подання інформації про стан реалізації заходів з енергозбереження в громаді для публікації на офіційних ресурсах міської ради.                                               | Відділ з юридичного супроводу ради, діловодства та кадрових питань | Щороку, протягом всього періоду реалізації програми. | -                                                                       | Не менше 10 тематичних публікацій протягом року.                                                                                                                                                                                       |
| 2.3                                                                                                                    | Організація Днів енергії в громаді у форматі «енергетичної спартакіади» в закладах освіти.                                                                                             | Управління освіти                                                  | Щороку (III квартал кожного року)                    | 75 000,00                                                               | Організовано щорічні заходи. За рахунок виділених фінансових ресурсів – профінансовані окремі заходи для покращення матеріально-технічного забезпечення закладів.                                                                      |
| 2.4                                                                                                                    | Проведення заходів з інформування громадськості про можливі джерела фінансування для впровадження заходів з енергоефективності в індивідуальному та багатоквартирному житловому фонді. | Управління житлово-комунального господарства                       | Протягом всього періоду реалізації програми          | Фінансування буде передбачено в щорічних кошторисах виконавчих органів. | Здійснено реалізацію пілотного проекту зі створення інформаційно-консультаційного офісу для підтримки створення та діяльності ОСББ, участі в програмі «Енергодім» та інших програмах підтримки енергоефективних заходів для населення. |

Продовження таблиці 3.6

| 1                                                                                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3                                                                                                        | 4                                                    | 5                                                                       | 6                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Зменшення споживання традиційних видів енергії в житловій, бюджетній та комунальній сферах громади |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                          |                                                      |                                                                         |                                                                                                                                                           |
| 3.1                                                                                                   | Розробка проектно-кошторисних документів на заходи з підвищення енергоефективності в окремих бюджетних закладах, ідентифікованих на основі проведених енергетичних аудитів.                                                                                                                                                   | Управління ЖКГ, відповідальні виконавці (відповідно до приналежності будівель)                           | Щороку, протягом всього періоду реалізації програми. | Фінансування буде передбачено в щорічних кошторисах виконавчих органів. | Здійснено заходи, передбачені титульними списками відповідальних виконавців.                                                                              |
| 3.2                                                                                                   | Підтримка ОСББ громади в участі в програмі «Енергодім» Державного фонду енергоефективності. Участь у револьверному фонді Асоціації «Енергоефективні міста України» та часткова компенсація витрат на енергоаудити та виготовлення проектно-кошторисної документації.                                                          | Управління житлово-комунального господарства                                                             | Щороку, протягом всього періоду реалізації програми. | 150 000,00                                                              | Інформаційно-консультативна підтримка зацікавлених громад ОСББ. Участь у револьверному фонді АЕМУ через щорічні додаткові членські внески.                |
| 3.3                                                                                                   | Компенсація частини вартості ремонтно-будівельних робіт для ОСББ громади в рамках програми «Енергодім».                                                                                                                                                                                                                       | Управління житлово-комунального господарства                                                             | На протязі 2023-2024 років                           | 1 200 000,00                                                            | Компенсація частини вартості будівельних робіт з термомодернізації будівель ОСББ, які беруть участь у програмі «Енергодім» (згідно з окремим положенням). |
| 4. Запровадження використання нетрадиційних та поновлюваних джерел енергії                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                          |                                                      |                                                                         |                                                                                                                                                           |
| 4.1                                                                                                   | Розробка проектно-кошторисної документації для заходів щодо впровадження альтернативних і відновлюваних джерел енергії в окремих бюджетних установах. Фінансування заходів згідно з затвердженими титульними списками, а також подання на фінансування за рахунок коштів бюджетів вищих рівнів та державних цільових програм. | Управління житлово-комунального господарства, відповідальні за виконання (згідно з належністю будівель). | Щороку, протягом всього періоду реалізації програми. | Фінансування буде передбачено в щорічних кошторисах виконавчих органів. | Здійснено заходи, що зазначені в титульних списках відповідальних виконавців.                                                                             |

Проведення заходів із забезпечення енергоефективності у Рівненській сільській територіальній громаді має велике значення, оскільки це дозволяє зменшити споживання енергії та витрати на її оплату. Енергоефективність сприяє покращенню екологічної ситуації, знижуючи викиди парникових газів та забруднення довкілля. Завдяки таким ініціативам громада стає менш залежною від зовнішніх джерел енергії, що зміцнює енергетичну безпеку. Це також стимулює розвиток місцевої економіки, створюючи робочі місця у сфері енергоефективних технологій та послуг. Зрештою, покращення умов проживання мешканців громади завдяки енергоефективним рішенням сприяє зростанню якості життя та соціальної згуртованості.

Визначення економічного ефекту від впровадження заходів енергоефективності в Рівненській сільській територіальній громаді передбачає кілька основних етапів:

1. Аналіз вихідного стану. На цьому етапі доцільно провести оцінювання поточного споживання енергоресурсів у громаді. Наприклад, проаналізувати споживання газу для опалення шкіл і лікарень та витрати на електроенергію для освітлення вулиць.

2. Розробка та вибір заходів. Пропонуються можливі заходи для підвищення енергоефективності. Наприклад, заміна старих ламп на LED-освітлення в громадських будівлях або встановлення сучасних теплоізоляційних матеріалів у школах. Перелік проектних заходів було запропоновано у таблиці 3.6.

3. Оцінка витрат на реалізацію заходів. Розраховуються необхідні інвестиції для впровадження заходів (див. табл. 3.6).

4. Розрахунок очікуваної економії. Визначаються потенційні обсяги заощаджень.

5. Розрахунок строку окупності. Розраховується період, за який вкладені кошти повернуться завдяки економії.

6. Оцінювання додаткових ефектів. Окрім економії коштів, враховують екологічні переваги, зменшення викидів CO<sub>2</sub>, покращення умов життя мешканців і створення нових робочих місць.

У підсумку такі розрахунки дозволять Рівненській сільській територіальній громаді оцінити доцільність заходів і забезпечити прозорість ухвалення рішень. Наведемо приклад розрахунку економічного ефекту від упровадження енергоефективного освітлення у Рівненському ліцеї (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Розрахунок економічного ефекту від упровадження енергоефективного освітлення у Рівненському ліцеї

| № з/п                                                           | Найменування показника                                         | Кількісні характеристики                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вихідні дані                                                    |                                                                |                                                                                                    |
| 1                                                               | Кількість ламп, яку Рівненський ліцей використовує на сьогодні | 200 старих ламп розжарювання потужністю 100 Вт кожна                                               |
| 2                                                               | Час роботи ламп                                                | 8 годин на день протягом 200 днів навчального року                                                 |
| 3                                                               | Запланована заміна                                             | 200 нових ламп потужністю 15 Вт кожна                                                              |
| 4                                                               | Вартість електроенергії                                        | 10 грн. за кВт/год.                                                                                |
| 5                                                               | Вартість однієї LED-лампи для приміщення класу                 | 950 грн                                                                                            |
| Крок 1: Розрахунок поточного споживання енергії                 |                                                                |                                                                                                    |
| 6                                                               | Потужність усіх ламп                                           | $200 \text{ шт.} \times 100 \text{ Вт} = 20\,000 \text{ Вт} = 20 \text{ кВт}$                      |
| 7                                                               | Щоденне споживання енергії                                     | $20 \text{ кВт} \times 8 \text{ год} = 160 \text{ кВт\год.}$                                       |
| 8                                                               | Річне споживання енергії                                       | $160 \text{ кВт\год} \times 200 \text{ днів} = 32\,000 \text{ кВт\год.}$                           |
| 9                                                               | Річні витрати на електроенергію                                | $32\,000 \text{ кВт} \backslash \text{год} \times 10 \text{ грн.} = 320\,000 \text{ грн.}$         |
| Крок 2: Розрахунок споживання енергії після заміни на LED-лампи |                                                                |                                                                                                    |
| 10                                                              | Потужність усіх LED-ламп                                       | $200 \text{ шт.} \times 15 \text{ Вт} = 3\,000 \text{ Вт} = 3 \text{ кВт}$                         |
| 11                                                              | Щоденне споживання енергії                                     | $3 \text{ кВт} \times 8 \text{ год} = 24 \text{ кВт\год}$                                          |
| 12                                                              | Річне споживання енергії                                       | $24 \text{ кВт\год} \times 200 \text{ днів} = 4\,800 \text{ кВт\год}$                              |
| 13                                                              | Річні витрати на електроенергію                                | $4\,800 \text{ кВт\год} \times 10 \text{ грн.} = 48\,000 \text{ грн.}$                             |
| Крок 3: Розрахунок економії                                     |                                                                |                                                                                                    |
| 14                                                              | Економія енергії                                               | $32\,000 \text{ кВт\год} - 4\,800 \text{ кВт\год} = 27\,200 \text{ кВт\год}$                       |
| 15                                                              | Економія коштів                                                | $320\,000 \text{ грн.} - 48\,000 \text{ грн.} = 272\,000 \text{ грн. на рік}$                      |
| Крок 4: Розрахунок витрат на впровадження                       |                                                                |                                                                                                    |
| 16                                                              | Вартість LED-ламп                                              | $200 \text{ шт.} \times 950 \text{ грн.} = 190\,000 \text{ грн.}$                                  |
| Крок 5. Розрахунок строку окупності                             |                                                                |                                                                                                    |
| 17                                                              | Строк окупності                                                | $190\,000 \text{ грн.} \div 272\,000 \text{ грн./рік} \approx 0,7 \text{ року}$<br>або 8-9 місяців |

Отже, впровадження LED-освітлення у Рівненському ліцеї дозволить зекономити 272 000 грн. на рік, а витрати окупляться менш ніж за 9 місяців. Це також зменшить споживання енергії, сприяючи екологічним цілям громади.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра запропоновано шляхи підвищення ефективності стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади. Зокрема обгрунтовано доцільність та економічну ефективність розроблення онлайн-платформи із метою покращення системи електронного урядування в громаді, запропоновано алгоритм створення бізнес-інкубатора для розвитку малого та середнього бізнесу Рівненської сільської територіальної громади, розроблено заходи з реалізації програми сталого енергетичного розвитку Рівненської сільської територіальної громади на 2025-2027 роки.

## **РОЗДІЛ 4**

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

#### **4.1 Дослідження системи охорони праці у Рівненській сільській територіальній громаді**

Охорона праці – це система правових, соціально – економічних, організаційно – технічних, санітарно – гігієнічних і лікувально – профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі праці.

Основним законом, що гарантує право громадян на безпечні та нешкідливі умови праці, є Конституція України [32]. У Конституції проголошено, що громадяни України мають право на працю, яку вони вільно обирають, або на яку погоджуються. Роботодавець (власник підприємства) зобов'язаний забезпечити нешкідливі умови праці відповідно до вимог безпеки і гігієни праці.

Держава створює умови для повної зайнятості працездатного населення, рівні можливості для громадян у виборі професії та роду трудової діяльності, здійснює програми професійно-технічного навчання, підготовки та перепідготовки робітників. Реалізація цих прав здійснюється через виконання вимог, викладених у законодавчих актах щодо охорони праці.

Згідно зі ст. 15 Закону «Про охорону праці» [33] така служба обов'язково повинна бути створена на підприємстві з кількістю працюючих 50 і більше осіб у відповідності з Типовим положенням про службу охорони праці. Також має бути розроблено Положення про службу охорони праці цього підприємства, визначено структуру такої служби, її чисельність, основні завдання, функції та права її працівників.

Основні повноваження органів місцевого самоврядування в галузі охорони праці в межах їх власних (самоврядних) повноважень визначені статтею 35 Закону України «Про охорону праці» - забезпечення належного утримання, ефективної і безпечної експлуатації об'єктів житлово-комунального

господарства, побутового, торговельного обслуговування, транспорту і зв'язку, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, додержання вимог щодо охорони праці працівників, зайнятих на цих об'єктах.

Відповідно до підпункту 1 пункту «А» ст. 30 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [34] до власних (самоврядних) повноважень органів місцевого самоврядування належить управління об'єктами житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, транспорту і зв'язку, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, забезпечення їх належного утримання та ефективної експлуатації.

Стосовно інших об'єктів господарювання, то відповідно до підпункту 2 пункту «Б» цієї самої статті до делегованих повноважень органів місцевого самоврядування належать здійснення відповідно до законодавства контролю за належною експлуатацією та організацією обслуговування населення підприємствами житлово-комунального господарства, торгівлі та громадського харчування, побутового обслуговування, транспорту, зв'язку, за технічним станом, використанням та утриманням інших об'єктів нерухомого майна усіх форм власності, за належними, безпечними і здоровими умовами праці на цих підприємствах і об'єктах; прийняття рішень про скасування даного ними дозволу на експлуатацію об'єктів у разі порушення нормативно-правових актів з охорони праці, екологічних, санітарних правил, інших вимог законодавства.

Згідно з підпунктом 8 пункту «Б» ст. 34 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [34] до делегованих повноважень органів місцевого самоврядування належить здійснення контролю за охороною праці, забезпеченням соціального захисту працівників підприємств, установ та організацій усіх форм власності, у тому числі зайнятих на роботах із шкідливими та небезпечними умовами праці, за якістю проведення атестації робочих місць щодо їх відповідності нормативно-правовим актам з охорони праці, за наданням працівникам відповідно до законодавства пільг та компенсацій за роботу в шкідливих умовах.

Відповідно до п. 3 ст. 18 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [34] органи місцевого самоврядування можуть виступати з ініціативою щодо перевірок, а також організовувати проведення перевірок на підприємствах, в установах та організаціях, що не перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, з питань здійснення делегованих їм повноважень органів виконавчої влади.

Отже, до повноважень посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування належать повноваження щодо здійснення перевірок (обстежень) з питань охорони праці на підприємствах, в установах і організаціях, розташованих на відповідних територіях, які не перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, тобто усіх форм власності.

Організація здійснення перевірок у межах делегованих повноважень з питань охорони праці має відповідати вимогам Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» та в межах повноважень посадових осіб місцевого самоврядування, визначених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Слід зазначити, що згідно зі ст. 35 Закону України «Про охорону праці» для виконання функцій, зазначених у частині другій цієї статті, сільська, селищна, міська рада створює у складі свого виконавчого органу відповідний підрозділ або призначає спеціаліста з охорони праці.

Служба охорони праці в об'єднаній територіальній громаді Рівненської сільської ради (далі – ради) створена рішенням виконавчого комітету (далі – Роботодавець) згідно з Законом України від 14 жовтня 1992 року № 2694 – XII «Про охорону праці» [33] 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.

Положення про службу охорони праці в раді (далі – Положення) розроблено на основі Типового 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.

Функції служби охорони праці у виконавчих органах ради виконує інспектор охорони праці, цивільного захисту та техногенної безпеки (далі інспектор).

Навчання та перевірка знань з питань охорони праці працівника служби охорони праці проводиться в установленому законодавством порядку під час прийняття на роботу та періодично один раз на три роки. Спеціаліст в своїй діяльності керується законодавством України, нормативно-правовими актами з охорони праці, колективним договором та актами з охорони праці, що діють у раді. Ліквідація служби охорони праці допускається відповідно до чинного законодавства.

До основних завдань служби охорони праці ради можна віднести:

- запровадження, забезпечення функціонування ефективної системи управління охороною праці у раді та сприяння удосконаленню діяльності у цьому напрямку кожного структурного підрозділу і кожного працівника;
  - організація проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих і небезпечних виробничих факторів, запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням та іншим випадкам загрози життю або здоров'ю працівників;
- контроль за дотриманням працівниками ради вимог законів та інших нормативно-правових актів з охорони праці, розділу «Охорона праці» колективного договору та актів з охорони праці, що діють у раді;
- інформування та надання роз'яснень працівникам ради з питань охорони праці;

До основних функцій служби охорони праці можна віднести:

- розроблення спільно з іншими структурними підрозділами ради комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці, планів, програм поліпшення умов праці,

запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням, надання організаційно-методичної допомоги у виконанні запланованих заходів;

- підготовка проектів розпоряджень селищного голови з питань охорони праці;

- проведення спільно з представниками інших структурних підрозділів ради і за участю представників профспілки перевірок дотримання працівниками вимог нормативно-правових актів з охорони праці;

- складання звітності з охорони праці за встановленими формами (у разі необхідності);

- проведення з працівниками виконавчих органів ради вступного інструктажу з питань праці;

- ведення обліку та проведення аналізу причин виробничого травматизму, професійних захворювань, аварій, заподіяної ними шкоди;

- забезпечення належного оформлення і зберігання документації з питань охорони праці, а також своєчасної передачі її до архіву для тривалого зберігання згідно з установленим порядком;

- складання за участю керівників структурних підрозділів ради переліків професій, посад і видів робіт, на які повинні бути розроблені інструкції з охорони праці, надання методичної допомоги під час їх розроблення;

- інформування працівників про основні вимоги законів, інших нормативно-правових актів та актів з охорони праці, що діють у раді;

- розгляд:

- а) питань про підтвердження наявності небезпечної виробничої ситуації, що стала причиною відмови працівника від виконання дорученої роботи, відповідно до законодавства (у разі необхідності);

- б) листів, заяв, скарг працівників ради, що стосуються питань додержання законодавства про охорону праці;

- організація:

- а) забезпечення структурних підрозділів ради нормативно-правовими актами з охорони праці, посібниками, навчальними матеріалами з цих питань;

- б) нарад, семінарів, конкурсів тощо з питань охорони праці;
- в) пропаганди безпеки праці з використанням інформаційних засобів;
- участь у:

а) розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві відповідно до Порядку проведення розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві, складанні санітарно-гігієнічної характеристики умов праці працівників, які проходять обстеження щодо наявності професійних захворювань (отруєнь);

б) проведенні внутрішнього аудиту охорони праці на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці;

в) розробленні положень, інструкцій, розділу «Охорона праці» колективного договору, інших актів з охорони праці, що діють у раді;

г) організації навчання з питань охорони праці;

д) роботі комісії з перевірки знань з питань охорони праці.

- контроль за:

а) виконанням заходів, передбачених заходами, програмами, планами щодо поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, колективним договором та заходами, спрямованими на усунення причин нещасних випадків та професійних захворювань;

б) наявністю в структурних підрозділах ради інструкцій з охорони праці, своєчасним внесенням в них змін;

в) своєчасним проведенням навчання з питань охорони праці, всіх видів інструктажу з охорони праці;

г) організацією робочих місць відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці;

д) застосуванням праці жінок і інвалідів відповідно до законодавства;

е) виконанням приписів посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці та поданням страхового експерта з охорони праці.

До прав Спеціаліста служби охорони праці можна віднести наступні:

- видавати керівникам структурних підрозділів ради обов'язкові для виконання приписи (за формою згідно з додатком) щодо усунення наявних недоліків, одержувати від них необхідні відомості, документацію і пояснення з питань охорони праці. Припис спеціаліста служби охорони праці може скасувати лише сільський голова. Припис складається в 2 примірниках, один з яких видається керівнику структурного підрозділу ради, другий залишається та реєструється у службі охорони праці, і зберігається протягом 5 років. Якщо керівник структурного підрозділу ради відмовляється від підпису в одержанні припису, спеціаліст з охорони праці надсилає відповідне подання заступнику голови, який спрямовує і контролює діяльність даного підрозділу, або селищному голові;

- зупиняти роботу устаткування у разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працівників; - вимагати відсторонення від роботи осіб, які не пройшли передбачених законодавством навчання, інструктажу, перевірки знань або не виконують вимоги нормативно-правових актів з охорони праці;

- надсилати селищному голові подання про притягнення до відповідальності посадових осіб та працівників, які порушують вимоги щодо охорони праці;

- залучати, за погодженням з керівниками структурних підрозділів ради, спеціалістів підрозділів для проведення перевірок стану охорони праці.

Робоче місце спеціаліста служби охорони праці має бути забезпечене належною оргтехнікою, технічними засобами зв'язку. Роботодавець забезпечує стимулювання ефективної роботи спеціаліста служби охорони праці. Служба охорони праці взаємодіє з іншими структурними підрозділами ради та представниками профспілки.

#### **4.2 Організація системи цивільного захисту міської (селищної) ради в сучасних умовах**

Потреба у безпеці є основною з базових потреб людини. Водночас статистика виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, кількість пожеж, які щороку виникають свідчить, по-перше, про постійну загрозу безпечного існування людей, по-друге, про необхідність існування діючої системи цивільного захисту [35].

Ефективне виконання таких завдань можливо тільки за умови організації дієвої структури цивільного захисту у кожній територіальній громаді (далі – ТГ). До повноважень ТГ у сфері цивільного захисту належить [36]:

1) підготовка, затвердження, організація виконання та реалізація місцевих програм у сфері цивільного захисту;

2) створення відповідно до законодавства пожежно-рятувальних підрозділів на території територіальної громади, у тому числі у складі центрів безпеки;

3) створення та використання відповідно до законодавства матеріальних резервів для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, гасіння пожеж на території територіальної громади; забезпечення готовності до дій за призначенням пожежнорятувальних підрозділів та добровільних формувань цивільного захисту (у разі їх утворення) на території територіальної громади;

5) організація відповідно до законодавства та забезпечення навчання з питань цивільного захисту посадових осіб органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання комунальної власності, працівників пожежно-рятувальних підрозділів, а також комунальних аварійно-рятувальних служб та членів добровільної пожежної охорони – у разі їх утворення на території територіальної громади;

6) створення на території територіальної громади місцевих комісій з питань надзвичайних ситуацій для координації діяльності, пов'язаної із забезпеченням захисту населення і територій від наслідків надзвичайних ситуацій, запобігання виникненню надзвичайних ситуацій і реагування на них;

7) призначення керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій на території територіальної громади;

8) утворення органів з евакуації, планування, підготовка та проведення на території громади у разі загрози та виникнення надзвичайних ситуацій, пожеж і інших небезпечних подій евакуації населення (зокрема осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп), культурних і матеріальних цінностей на відповідній території;

9) визначення та облаштування місць масового відпочинку громадян на водних об'єктах, облік таких місць та організація заходів щодо забезпечення безпеки в цих місцях;

10) створення комісій з визначення розміру шкоди, заподіяної суб'єктам господарювання і населенню внаслідок надзвичайної ситуації, забезпечення надання довідок про визнання особи постраждалою, списків (реєстрів) постраждалих осіб, а також формування списків загиблих осіб на підставі їх ідентифікації;

11) забезпечення оповіщення та інформування населення, яке проживає на відповідній території, про загрозу виникнення і виникнення надзвичайних ситуацій, зокрема в доступній для осіб з вадами зору та слуху формі;

12) забезпечення відповідно до вимог законодавства укриття населення в захисних спорудах цивільного захисту, що належать територіальній громаді, а також інших призначених для цього спорудах, створення, утримання та ведення обліку таких споруд на території територіальної громади, здійснення контролю за їх станом готовності до використання за призначенням;

13) розроблення заходів, спрямованих на забезпечення сталого функціонування об'єктів суб'єктів господарювання, що належать до сфери їх управління, в умовах надзвичайних ситуацій та в особливий період та здійснення контролю за реалізацією зазначених заходів суб'єктами господарювання;

14) здійснення навчання непрацюючого населення діям у надзвичайних ситуаціях;

15) розроблення, забезпечення та виконання планів у сфері цивільного захисту, обов'язкових до виконання на території територіальної громади;

16) організація на території територіальної громади робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, гасіння пожеж та проведення відновлювальних робіт, залучення в установленому законом порядку до цих робіт суб'єктів господарювання, добровільні

17) формування цивільного захисту, волонтерів, а також населення.

Функціонування ТГ у складі територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту передбачає функціонування органів управління цивільним захистом та сил цивільного захисту. Керівником цивільного захисту на базовому рівні місцевого самоврядування є голова ТГ (рис. 4.1).

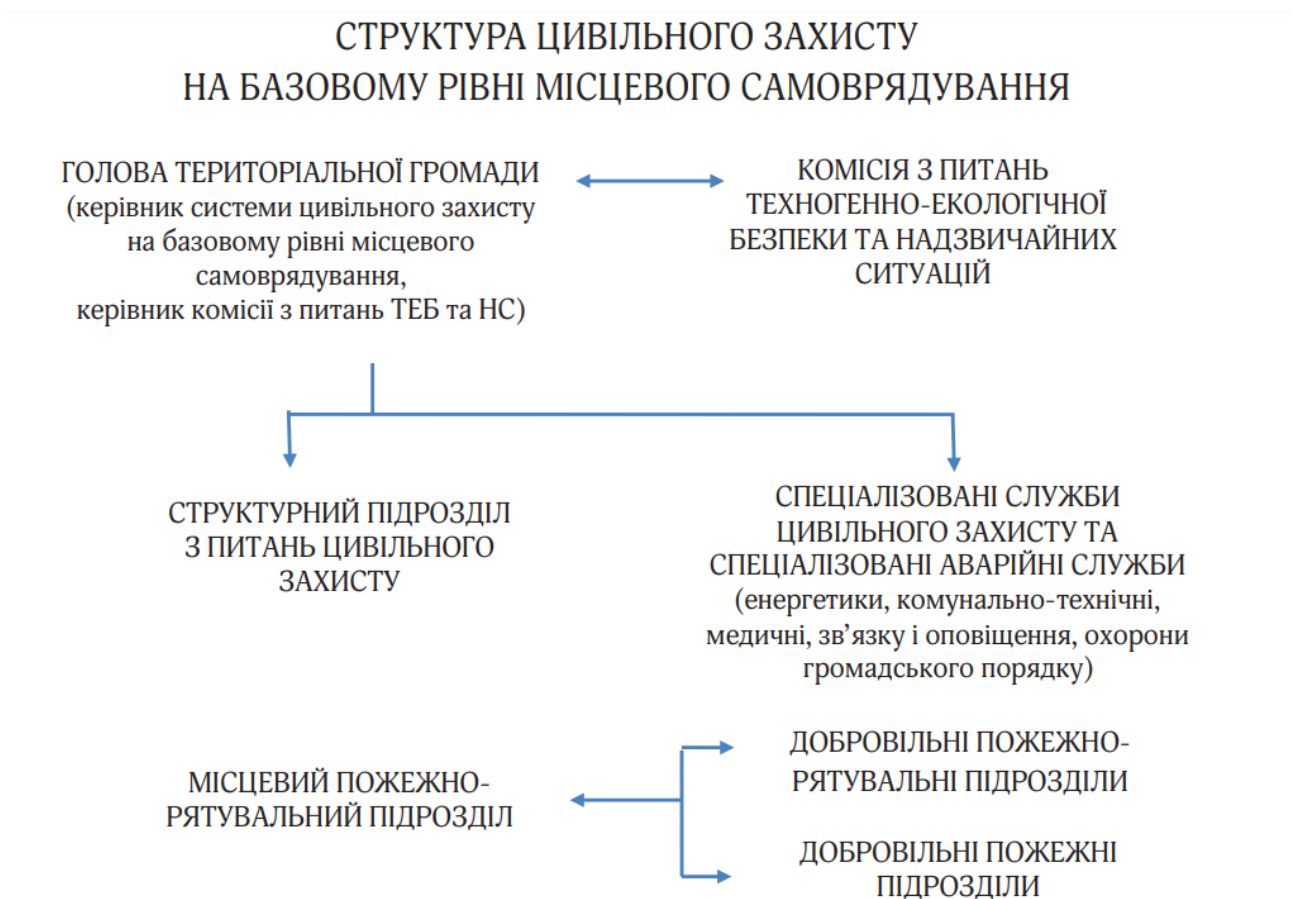


Рисунок 4.1 – Структура цивільного захисту в органах місцевого самоврядування [36]

Цивільний захист ТГ складається з:

- постійно діючого органу управління цивільним захистом –виконавчого органу ради, у складі якого у випадку входження до складу ТГ міста обласного значення утворюється структурний підрозділ з питань цивільного захисту. Вид структурного підрозділу рекомендується визначати, враховуючи рівні техногенного навантаження на відповідних територіях, а саме: департамент, управління, відділ, відділення, сектор;
- координаційного органу управління цивільним захистом (комісія з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій територіальної громади та селищної ради);
- сил цивільного захисту (місцева та добровільна пожежна охорона);
- об'єктових спеціалізованих служб цивільного захисту (енергетики, захисту сільськогосподарських тварин і рослин, інженерні, комунально-технічні, матеріального забезпечення, медичні, зв'язку і оповіщення, протипожежні, торгівлі та харчування, технічні, транспортного забезпечення, охорони громадського порядку) та об'єктових формувань цивільного захисту (у разі створення).

У разі утворення територіальної громади на базі міст обласного та районного значення, раніше створені ланки територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту, органи управління та сили цивільного захисту поширюють свою діяльність на всю територію новоствореної територіальної громади.

Евакуація – організоване виведення чи вивезення населення із зони надзвичайної ситуації або зони можливого ураження населення, якщо виникає загроза його життю або здоров'ю, а також матеріальних і культурних цінностей, якщо виникає загроза їх пошкодження або знищення [35].

Порядок проведення евакуації врегульований постановою Кабінету Міністрів України від 30.10.2013 р. №841 «Про затвердження Порядку проведення евакуації у разі загрози виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій».

Залежно від обстановки, що склалася під час надзвичайної ситуації, проводиться загальна або часткова евакуація населення тимчасового або безповоротного характеру.

Організація проведення евакуації та підготовка районів для розміщення евакуйованого населення і його життєзабезпечення, а також зберігання матеріальних і культурних цінностей покладаються органи місцевого самоврядування, громади та керівників суб'єктів господарювання.

Алгоритм дій громади з організації заходів з евакуації [36]:

- Визначення повноважень комісії з питань евакуації.
  - Визначення персонального складу комісії з питань евакуації, евакуаційних органів.
  - Прийняття та оформлення рішення голови громади на створення комісії з питань евакуації, евакуаційних органів.
  - Розроблення та затвердження Положення про комісію з питань евакуації.
  - Визначення безпечних районів, придатних для розміщення евакуйованого населення та матеріальних і культурних цінностей.
  - Розроблення плану евакуації населення громади.
  - Навчання населення діям під час проведення евакуації.
- Радіаційний і хімічний захист населення та територій передбачає:
- виявлення, оцінювання радіаційної і хімічної обстановки;
  - організацію та проведення дозиметричного, хімічного контролю;
  - розроблення типових режимів радіаційного захисту;
  - забезпечення засобами індивідуального та колективного захисту;
  - організацію і проведення знезаражування.

Порядок забезпечення населення і працівників формувань та спеціалізованих служб цивільного захисту засобами індивідуального захисту, приладами радіаційної та хімічної розвідки, дозиметричного і хімічного контролю визначено постановою Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2002 року №1200.

Алгоритм дій територіальної громади з організації радіаційного і хімічного захисту:

- Визначення та складання переліку потенційно небезпечних об'єктів та об'єктів підвищеної небезпеки на території ТГ.

- Сприяння забезпеченню постійного і обов'язкового аварійно-рятувального обслуговування потенційно небезпечних об'єктів та об'єктів підвищеної небезпеки на території ТГ аварійно-рятувальними службами, які пройшли атестацію в установленому порядку.

- Забезпечення потенційно небезпечними об'єктами та об'єктами підвищеної небезпеки, які розташовані на території громади, безпечного утримання своїх небезпечних об'єктів, придбання необхідного обсягу спеціальних засобів індивідуального захисту для їх працівників та укладають договори на постійне і обов'язкове аварійно-рятувальне обслуговування цих об'єктів аварійно-рятувальними службами, які пройшли атестацію в установленому порядку

Медичний захист і забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення включає: надання медичної допомоги постраждалим внаслідок надзвичайних ситуацій, рятувальникам та іншим особам, які залучалися до виконання аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, гасіння пожеж, проведення їх медико-психологічної реабілітації [35].

Алгоритм дій громади з організації медичного захисту [36]:

Визначення структурного підрозділу ТГ (із структури охорони здоров'я), який забезпечує контроль за готовністю лікувально-профілактичних установ до прийому, сортування і надання першої кваліфікованої (за можливості – спеціалізованої) медичної допомоги постраждалим, які можуть прибувати із зон масового ураження.

Навчання населення України діям під час надзвичайних ситуацій є обов'язковим. Навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях здійснюється:

- за місцем роботи – працюючого населення;
- за місцем навчання – дітей дошкільного віку, учнів та студентів;

- за місцем проживання – непрацюючого населення.

Порядок здійснення навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях встановлений постановою Кабінету Міністрів України від 26.06.2013р. №444.

Алгоритм дій територіальної громади з навчання населення [4]:

– Забезпечення проходження навчання у навчально-методичному центрі цивільного захисту та безпеки життєдіяльності області (далі –навчально-методичний центр) керівних кадрів на яких покладається виконання функцій у сфері цивільного захисту:

- 1) керівник цивільного захисту – голова ТГ;
- 2) заступник керівника цивільного захисту – заступник голови;
- 3) відповідальна особа з питань цивільного захисту – керівник підрозділу з питань цивільного захисту; секретар комісії з питань ТЕБ та НС –фахівець підрозділу з питань цивільного захисту;

4) голова комісії з питань евакуації – заступник голови громади, ради або керівник відділу житлово-комунального господарства;

5) секретар комісії з питань евакуації – керівник або фахівець відділу житлово-комунального господарства;

6) керівники (інструктори) консультаційних пунктів.

– Збір та узагальнення відомостей від керівників суб'єктів господарювання, що розташовані на території ТГ про потребу у навчанні працівників підприємства у навчально-методичному центрі.

– Ведення обліку проходження навчання у навчально-методичному центрі осіб керівного складу та фахівців цивільного захисту органів місцевого самоврядування громади та суб'єктів господарювання.

– Створення у кожному населеному пункті ТГ консультаційного пункту з цивільного захисту для організації проведення навчання серед непрацюючого населення.

– Розміщення у інформаційно-довідкових куточках цивільного захисту консультаційних пунктів інформації щодо місцевих загроз, місць розташування

укриттів та порядку укриття, правил поведінки в умовах надзвичайних ситуацій тощо.

- Створення на сайті громади, ради сторінки «Дії населення у НС».
- Проведення командно-штабних навчань та штабних тренувань цивільного захисту територіальної громади.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Представлена кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню ефективності управління стратегічним розвитку громади і виконана на базі Рівненської сільської територіальної громади.

У результаті досліджень, проведених у першому розділі магістерської роботи, з'ясовано, що в країнах Європейського Союзу процес об'єднання громад враховує економічні, географічні, історичні та етнічні особливості кожної громади, а також стан розвитку системи місцевого управління та зв'язки між різними рівнями управління. Це свідчить про те, що оптимальна величина місцевої адміністративно-територіальної одиниці є такою, яка здатна до самоорганізації, задовольняє потреби населення і функціонує як самодостатня одиниця. Виходячи з досвіду країн Європейського Союзу, децентралізація відіграє ключову роль у процесах демократизації та трансформації суспільства, переходячи до інститутів, заснованих на ініціативі та відповідальності як громади, так і кожної окремої особи.

У другому розділі кваліфікаційної роботи магістра проведено аналіз процесів стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади. Здійснено загальну характеристику громади, досліджено її географічне розташування, виокремлено місію та стратегічне бачення розвитку громади із позицій сьогодення, проаналізовано фінансові передумови стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади. Результати дослідження засвідчили, що бюджетні видатки Рівненської сільської ради спрямовані на забезпечення пріоритетних напрямів розвитку громади, включаючи соціальний захист, благоустрій, розвиток інфраструктури, охорону здоров'я та культурні заходи. Значна частина коштів витрачається на підтримку поточних потреб, водночас фінансуються програми, що сприяють довгостроковому розвитку, такі як земельний устрій та житлове будівництво. Це демонструє прагнення громади

до збалансованого розвитку з урахуванням як нагальних потреб, так і стратегічних перспектив.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра запропоновано шляхи підвищення ефективності стратегічного розвитку Рівненської сільської територіальної громади. Зокрема обгрунтовано доцільність та економічну ефективність розроблення онлайн-платформи із метою покращення системи електронного урядування в громаді, запропоновано алгоритм створення бізнес-інкубатора для розвитку малого та середнього бізнесу Рівненської сільської територіальної громади, розроблено заходи з реалізації програми сталого енергетичного розвитку Рівненської сільської територіальної громади на 2025-2027 роки.

Четвертий розділ присвячено питанням охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях. Зокрема, досліджено систему охорони праці у Рівненській сільській територіальній громаді, розглянуто особливості організації системи цивільного захисту міської (селищної) ради в сучасних умовах.

Передумовою здійснення досліджень стала актуальна наукова проблема, попередні дослідження здобувача, проаналізовані наукові джерела, практичний досвід здобувача та його інноваційні ідеї. Також в основу лягли запити від реального сектора, методичні рекомендації викладачів та наявні дані для аналізу. Усе це забезпечило наукову цінність та практичну значущість роботи.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Олійник Д. І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-03/111Oliynyk-6e86a.pdf>.
2. Чикаренко І. А. Інноваційний розвиток територіальної громади. URL: <http://surl.li/vywyhf>
3. Олійник Д. І. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи: аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2018. 52 с.
4. Мокій А. І., Павліха Н. В., Науменко Н. С., Дацко О. І. Інституціональне забезпечення інноваційного розвитку територіальних громад України. *Регіональна економіка*. 2018. № 4. С. 17 – 27.
5. Гончарук І. В., Томашук І. В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: монографія. Вінниця: ТОВ «Твори», 2022. 334 с.
6. Дарковіч А., Савісько М. Фактори стійкості громад під час війни. Дослідження впливу економіки, управління та залученості. 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17176>.
7. Зайченко В. В. Роль територіальних громад у забезпеченні розвитку інноваційно-інтегрованих структур в умовах децентралізації. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 2018. Вип. 1 (34). С. 21–32.
8. Інноваційні громади. URL: <https://www.mnau.edu.ua/files/olimp/kongromadi/rez/28.pdf>.
9. Sorokivska O., Panukhnyk O., Fedotova Ya., Popadynets N. (2022). Communicative interaction between the public and the government authorities in the conditions of the pandemic: analysis of challenges and opportunities. *Journal of Innovations and Sustainability*, 6 (3), 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.03.07>
10. Sorokivska, O., Kozbur, H., Strutynska, I., Melnyk, L., Sherstiuk, R. Methodology for Evaluating the Performance of Websites and its Optimization Using

Data Mining Techniques. In Andriy Sverstiuk, Pavlo Maruschak, editors, *Proceedings of the 1st International Workshop on Computer Information Technologies in Industry 4.0 (CITI 2023)*, Ternopil, Ukraine, June 14-16, 2023. Volume 3468 of CEUR Workshop Proceedings, pages 38-46, CEUR-WS.org, 2023. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3468/short1.pdf>

11. Сороківська О., Кужда Т., Луциків І. (2021). Методологія оцінювання ефективності центрів надання адміністративних послуг та їх працівників в Україні (на прикладі Тернопільської області). *Інвестиції: практика та досвід*, №8, квітень, 88-97. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.8.88

12. Strutynska I., Kozbur H., Dmytrotsa L., Sorokivska O., Melnyk L. Influence of Digital Technology on Roadmap Development for Digital Business Transformation. *Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2019* : materials of the 9th International Conference (Ceske Budejovice, Czech Republic, 5–7 June 2019). Ceske Budejovice : Ternopil National Economic University and University of South Bohemia, 2019. P. 333–337.

13. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1996, № 30. URL: <http://surl.li/zrjsjd>

14. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1997, № 24. URL: <http://surl.li/msharj>

15. Господарський кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2003, № 18, № 19 – 20, № 21 – 22. URL: <http://surl.li/lxmfow>

16. Закон України «Про добровільне об’єднання територіальних громад». *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2015, № 13. URL: <http://surl.li/nebkvc>

17. Європейська хартія місцевого самоврядування (м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року). URL: <http://surl.li/rtxhks>

18. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2004, № 9. URL: <http://surl.li/pqtjva>

19. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2000, № 25. URL: <http://surl.li/hudjij>

20. Постанова Кабінету Міністрів України «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» від 11 листопада 2015 р. № 932 Київ. URL: <http://surl.li/szugel>

21. Адміністративно-територіальний устрій країн Європейського Союзу. *Навчальні матеріали онлайн (pidruchniki.website)*. 2018. URL: <http://surl.li/jikcmo>

22. Бориславська О.М. Місцеве самоврядування в Україні: теорія та практика реалізації конституційно-правових засад. Львів: ПАІС, 2021. 208 с.

23. Заверуха І.Б. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. *Центр політикоправових реформ*. К., Москаленко О. М., 2022. 212 с.

24. Європейський досвід адміністративно-територіального реформування: політичний аспект. *Аналітична записка*. Національний інститут стратегічних досліджень-2021. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/844>

25. Жовнірчик Я.Ф., Мельник В.М. Зарубіжний досвід і вітчизняні традиції здійснення інноваційного розвитку територіальних громад органами місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9/2015. С. 92-97. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2015/22.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2015/22.pdf)

26. Забейворота Т.В. Зарубіжний досвід упровадження адміністративно-територіальної реформи в умовах проведення децентралізації влади. *Зовнішня політика та національна безпека*. URL: [dunrda.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05](http://dunrda.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05)

27. Зеленевиц В.О. Зарубіжний досвід фінансування охорони здоров'я URL: <http://surl.li/xzgyjt>

28. Кохалик Х. Організація та функціонування системи комунального самоврядування на прикладі міст Німеччини та України: компаративний аналіз. *Ефективність державного управління: збірник наукових праць*. 2020. Вип. 25.

29. Поняття про територіальну громаду та її роль. *Навчальні матеріали онлайн (pidruchniki.website)*. URL: <http://surl.li/txuhza>

30. Сороківська О., Блажеюк О. Інноваційна складова стратегічного розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка країни в умовах глобальних викликів: наукові підходи та практика реалізації: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Одеса, 6 вересня 2024 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2024. С. 185-188.

31. Свяневич П. Місцеве самоврядування в Польщі. *Стисла історія реформи місцевого самоврядування в Польщі (2021)*. URL: PS\_Laws\_repot\_2507\_ucr.doc

32. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1996, № 30, ст. 141. URL: <http://surl.li/guprze>

33. Закон України «Про охорону праці». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1992, № 49, ст.668. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

34. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1997, № 24, ст.170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

35. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>

36. Організація цивільного захисту в територіальних громадах: Методичні рекомендації особі з питань цивільного захисту територіальної громади / Укладачі: О. Новгородський, Ю. Юр'єва. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 60 с.