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

магістра
(назва освітнього ступеня)

на тему: «Дослідження системи управління розвитком громади, на прикладі Копичинецької територіальної громади»

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу групи БАм-61
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
(шифр і назва спеціальності)

		Ляшко О. О.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник		**Шведа Н. М.**
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль		**Мосій О. Б.**
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри		**Сороківська О. А.**
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент		**Мельник Л. М.**
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2024

АНОТАЦІЯ

на тему: «Дослідження системи управління розвитком громади, на прикладі Копичинецької територіальної громади»

Кваліфікаційна робота магістра: 77 сторінок, 23 рисунки, 21 таблиця, 1 додаток, 39 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є розвиток громади.

Предметом дослідження є вдосконалення системи управління розвитком громади.

Метою дослідження є аналіз теоретичних підходів до управління розвитком громади та розробка практичних рекомендацій до вдосконалення системи управління розвитком в громаді.

Методи дослідження: метод порівняння, системний аналіз, фінансовий і статистичний аналіз, організаційно-управлінський метод, метод синтезу, метод групування та ін.

Запропоновані напрями вдосконалення системи управління розвитком Копичинецької територіальної громади.

Результати виконаної роботи можуть бути рекомендовані до реалізації в Копичинецькій громаді.

Ключові слова: громада, розвиток, управління, зацікавлені сторони, психосоціальна підтримка, проєкт.

SUMMARY

Topic: "Study of the community development management system (Kopychyntsi territorial community as a case of study)"

Master's thesis: 77 pages, 23 figures, 21 tables, 1 appendix, 39 references.

The object of the thesis is community development.

The subject of the thesis is the community development management improvement.

The purpose of the thesis is to analyze the theoretical approaches to community development management and to propose practical recommendations for the community development management improvement.

Research methods include comparison method, systems analysis, financial and statistical analysis, organizational and managerial method, synthesis method, grouping method, etc.

Ways for development management improvement of the Kopychyntsi territorial community have been proposed.

The results of the thesis can be recommended for implementation in the Kopychyntsi community.

Keywords: community, development, governance, stakeholders, psychosocial support, project.

ЗМІСТ

ВСТУП…….....6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОЇ ГРОМАДИ ……..…….…...8
1.1 Сутність, функції і повноваження територіальної громади в Україні…….…….....8
1.2 Розвиток територіальної громади як основа її існування ……12
1.3 Особливості управління розвитком громади..……...…..……18
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОПИЧИНЕЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ...…….....23
2.1 Загальна характеристика досліджуваної громади ...…….……23
2.2 Оцінка бюджету Копичинецької МТГ як основи для дослідження її розвитку….....30
2.3 Аналіз стратегії Копичинецької громади як основної складової системи управління її розвитком ……...…….……37
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОПИЧИНЕЦЬКОЇ ГРОМАДИ ……..…42
3.1 Визначення напрямів покращення економічного розвитку досліджуваної громади ……...……...42
3.2 Рекомендації щодо застосування діалогічної моделі змін для підвищення рівня залученості зацікавлених сторін до розвитку Копичинецької МТГ ……..…...48
3.3 Обґрунтування доцільності реалізації проєкту «Простір підтримки» як заходу соціального розвитку Копичинецької громади ……..…55
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ……..62
4.1 Охорона праці: обов’язки роботодавців і працівників ……...……..…62
4.2 Організація евакуації населення в територіальній громаді 65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…….…...68

БІБЛІОГРАФІЯ……..72
ДОДАТКИ……..…77

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в тому, що місцеві органи влади мають розуміти, що для успішного розвитку територіальної громади вони повинні докладати багато зусиль. Дії влади в напрямку розвитку мають бути амбітними, добре спланованими та мати стратегічний характер. Сьогодні, незважаючи на військові дії на території України, в громадах відбуваються певні зміни, зокрема відбулося зростання відповідальності громади і її влади за планування і реалізацію заходів по розвитку громади; вдосконалюється процес управління розвитком громади; за рахунок зацікавлених сторін, зокрема громадськості, розширюються суб'єкти управління місцевим розвитком тощо. Проте посадові особи і депутати громади, а також її мешканці повинні розуміти суть процесів розвитку і брати на себе відповідальність за успішний розвиток громади.

Проблемам розвитку громад в Україні присвячено багато праць різних науковців та інституцій, зокрема Камардіна Ю. В., Чінчін К. І. [2], Примуш М. В., Окуньовська Ю. В. [3], Кравців В. С., Сторонянська І. З. [4], Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. [7], Глинський Н. [8] та інших.

Метою дослідження є аналіз теоретичних підходів до управління розвитком громади та розробка практичних рекомендацій до вдосконалення системи управління розвитком в громаді.

Завдання дослідження передбачають виконання роботи по таких напрямах:

1. Дослідження теоретичних аспектів системи управління розвитком сучасної громади.

2. Вивчення особливостей функціонування Копичинецької територіальної громади та дослідження системи управління розвитком в ній.

3. Обґрунтування напрямів вдосконалення системи управління розвитком Копичинецької громади.

4. Дослідження питань з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Об'єктом дослідження є розвиток громади.

Предметом дослідження є вдосконалення системи управління розвитком громади.

Методи дослідження: метод порівняння, системний аналіз, фінансовий і статистичний аналіз, організаційно-управлінський метод, метод синтезу, метод групування та ін.

Наукова новизна отриманих результатів ґрунтується на вивчені теоретичних основ і розробці практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління розвитком громади.

Практичне значення проведеного дослідження включає визначення напрямків вдосконалення системи управління розвитком громади.

Інформаційною базою роботи є законодавчо-нормативні документи України, роботи українських і закордонних фахівців, статті із періодичних видань, методичні посібники і підручники, сайт і документи Копичинецької МТГ.

Апробація результатів дослідження та публікації. Результати дослідження були представлені для розгляду на міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні економічні та правові тенденції: міждисциплінарні рішення для сталого майбутнього» (Рівне, 12 листопада 2024 р.).

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Робота містить 77 сторінок, 23 рисунок, 21 таблицю, 1 додаток. Бібліографія складається з 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОЇ ГРОМАДИ

1.1 Сутність, функції і повноваження територіальної громади в Україні

Сучасний світ змінюється, посилилося протистояння різних культур і цивілізацій, з'явилися нові винаходи в різних сферах, відбувається глобалізація економіки. Ці зміни відбилися і на ролі основних учасників ринків, що призвело до перерозподілу повноважень і обов'язків держав, регіонів і громад. Роль держави в багатьох аспектах зменшилась, проте посилилась роль громад, особливо в забезпечення високих стандартів життя її мешканців.

Територіальна громада (скорочено ТГ) є первинним суб'єктом місцевого самоврядування. Під терміном «територіальна громада» розуміють [1]:

1) мешканців, що постійно проживають в межах певного населеного пункту, що є самостійним територіально-адміністративною одиницею;
2) добровільне об'єднання жителів кількох населених пунктів, проте в цьому випадку завжди має бути єдиний адміністративний центр.

Мешканці громади не лише проживають в межах одного населеного пункту, чи працюють/володіють майном в його межах, а й мають стійкий взаємозв'язок між собою. Окрім того мешканці громади сплачують місцеві податки і збори, можуть спільно вирішувати різноманітні питання місцевого значення, спільно володіють комунальним майном, котрим громада може розпоряджатись відповідно до власного бачення [2].

Термін «громада» походить від англійського терміну «community», який складається з двох слів common – спільний, загальний і unity – об'єднання, єдність [3, с. 33]. Відповідно бути в громаді – це мати щось спільне з іншими.

Щодо трактування поняття «територіальна громада», то в наукових працях існують різні підходи. Так, найбільш поширеним є територіальний підхід [4, с. 48-49], який визначальною ознакою для приналежності до громади вказує на те, що

людина має постійно проживати на території певного населеного пункту. Важливим в цьому підході є те, що в основі поняття лежать два аспекти: інтеграційний (ТГ – це об’єднання мешканців) і територіальний (мешканці громади мають спільну територію функціонування). В зв’язку, що при трактуванні поняття акцент робиться лише на двох аспектах, то решту чинників успішної діяльності громади не враховані.

Іншим підходом до трактування поняття ТГ є соціальний (інтелектуально-комунікативний) підхід [4, с. 49-50], відповідно до якого громада – це соціальний організм (соціальна спільнота), що заснована на спільних інтересах і потребах, що формують зв’язки і відносини між мешканцями громади.

Ще одним підходом щодо трактування терміну ТГ є комплексний підхід [4, с. 51-52], який акцентує увагу, що громада – це не лише територія, а й суб’єкт і об’єкт економічних відносин, адже в громаді працюють над досягненням соціального добробуту для її мешканців, досягненні встановлених цілей на основі використання наявних ресурсів, формування спроможності і конкурентоспроможності тощо.

Узагальнивши розглянуті підходи до трактування поняття ТГ, можна сказати, що сучасна громада – це і є поєднання всіх трьох підходів (рис. 1.1).

Таким чином, ТГ – це утворення, що є водночас :

1) соціальною спільнотою, що створює і підтримує суспільне в громаді, а також керується власними інтересами в різних сферах;
2) суб’єктом місцевого самоврядування, що може управляти територією і працювати над досягненням цілей;
3) основною одиницею територіального устрою нашої держави, яка володіє певним ресурсним потенціалом.

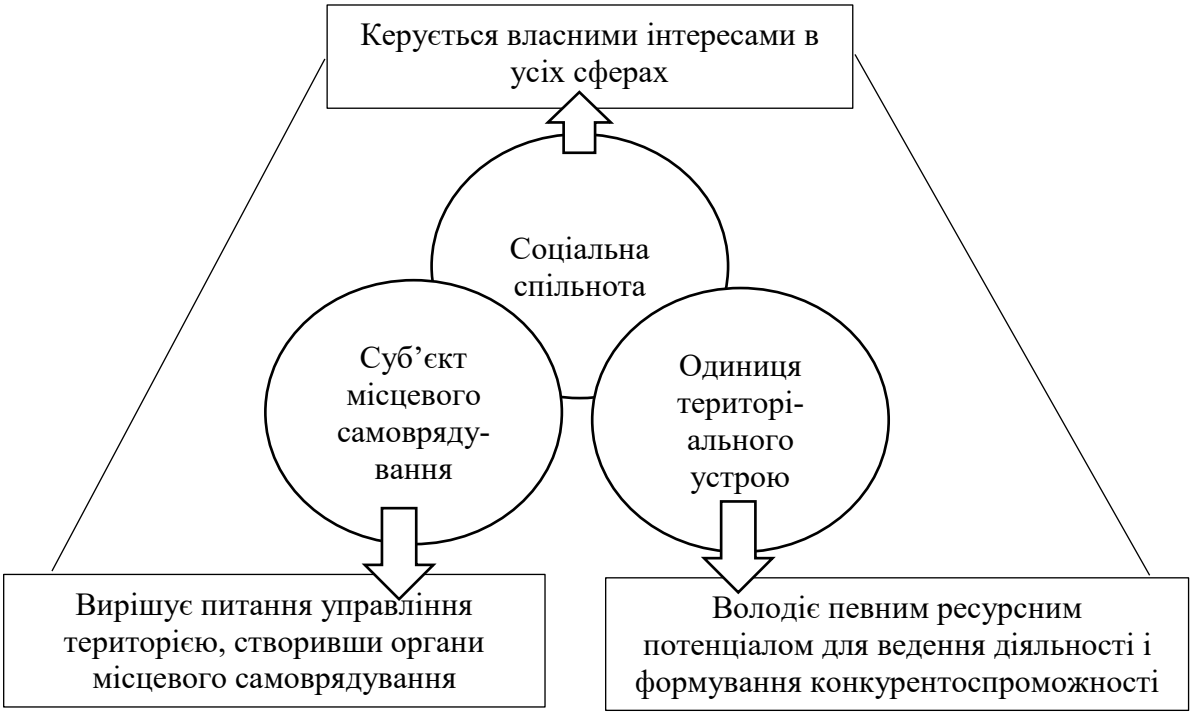

Рисунок 1.1 – Характерні риси громади

Джерело: [4, с. 53]

Територіальна громада – це громада, діяльність органів місцевого самоврядування якої направлена на формування економічної спроможності її розвитку і забезпечення її мешканців послугами належної якості в сфері охорони здоров'я, освіти, культури, соціального захисту, ЖКГ та іншими.

Територіальні громади можуть бути кількох видів [3, 5]:

1) громада села або кількох сіл, об'єднаних в одну громаду;
2) громада селища;
3) громада міста.

Кожна громада має створювати органи місцевого самоврядування і обирати голову [1].

До основних ознак громади можна віднести такі [3, с.34]:

- спільна ситуація – всі, хто належать до громади, характеризуються спільними ознаками;
- мережа взаємин – в громаді є усі типи відносин, а не лише один із них;
- колективна дія – члени громади можуть об'єднатися задля виконання певної спільно (колективної) дії;

- сформована ідентичність – людина в громаді ідентифікує себе із громадою.

Територіальні громади як суб'єкт виконують певні функції, зокрема [3, с. 35]:

- нормотворчу функцію, що передбачає створення необхідної документації для громади (наприклад, статуту, різних нормативних актів тощо);
- планування розвитку громади, що вказує на розробка стратегій і програм для громади;
- розвиток місцевої інфраструктури;
- управління ресурсним потенціалом громади, що охоплює всі види ресурсів громади;
- утримання та будівництво газо-, водо-, електроінфраструктури, доріг, впорядкування територій;
- управління комунальним майном, яке є власністю територіальної громади;
- бюджетно-фінансову функцію, що передбачає роботу по затвердженню бюджетів і налагодженню системи контролю за їх виконанням, встановлення величини місцевих зборів і податків;
- утворення, реорганізація, ліквідація мережі закладів соціальної сфери, що включає медичні, освітні, культурні, соціальні заклади;
- інвестиційну функцію, що передбачає залучення інвестицій з різних джерел з метою подальшого розвитку громади;
- інформаційну функцію.

Територіальна громада має певні повноваження для вирішення питань місцевого значення, що подано на рис. 1.2.

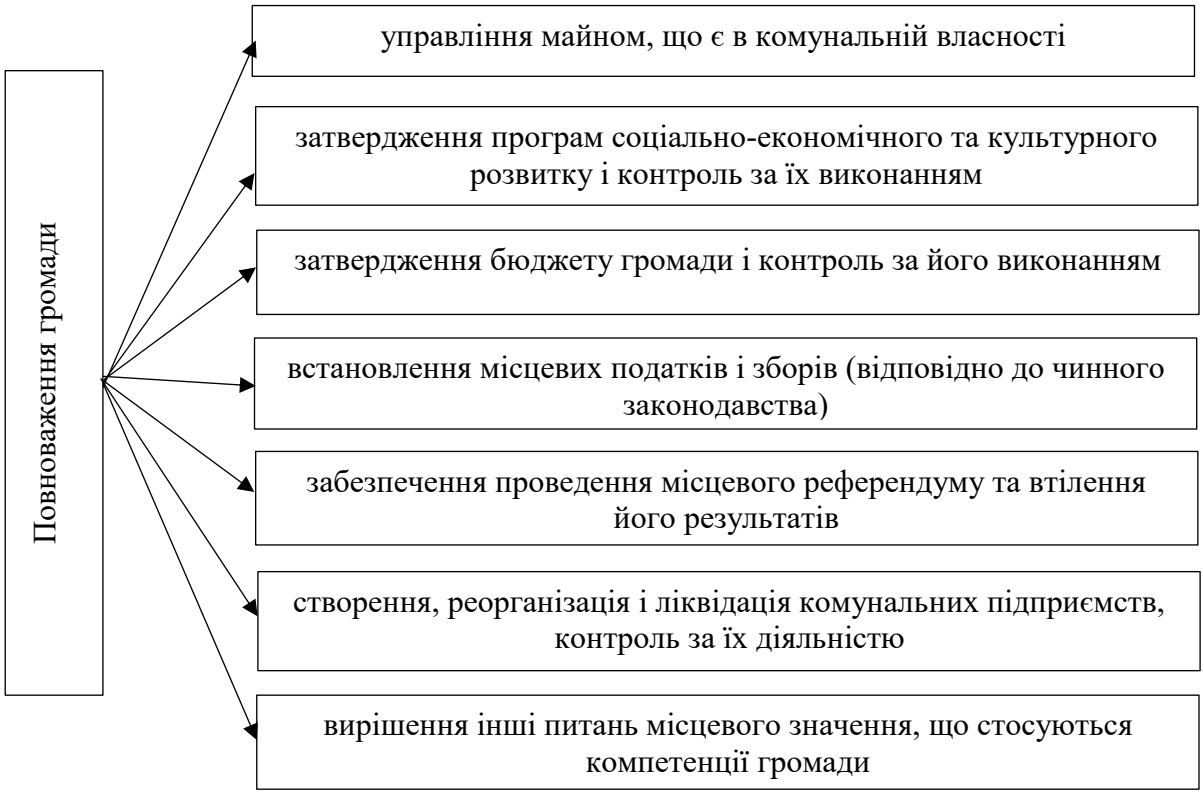

Рисунок 1.2 – Повноваження громади щодо вирішення питань місцевого значення

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Отже, в результаті проведених реформ територіальні громади виконують роль основної ланки державного устрою. Громадяни України можуть жити так, як вважають за потрібне і не чекати на чиюсь допомогу. Громадянин може реалізувати свої основні права в більшості випадків в громаді, в якій він проживає.

1.2 Розвиток територіальної громади як основа її існування

Провівши реформу децентралізації в Україні та отримавши поділ країни на громади, було передано повноваження і ресурси їм. Разом з тим на громади було покладено відповідальність за власний розвиток і успішну діяльність.

Термін «розвиток громади» (іноді використовують термін-синонім «місцевий розвиток») є похідним від поняття «розвиток». Розвиток – це термін, який одночасно означає і дію, і процес [6]. Розвиток – це процес постійних змін і

перетворень об’єкту (його стану), який веде до досягнення ним вищих характеристик, що є накопиченим результатом зростання певних кількісних параметрів [7, с.11].

Розглядаючи термін «розвиток» в контексті суспільства, то він вказує на рівень розумової та духовної зрілості, освіченості і культурності як окремої людини, так і цілого суспільства [6].

Розвиток можна оцінити за допомогою ряду показників (наприклад, економічного зростання, демографічні, соціальні та інші), котрі можуть містити як кількісну і якісну оцінку, базуватись на суб’єктивних і об’єктивних даних [8].

В наукових працях автори розглядають термін «розвиток» і у вузькому, і у широкому смислі [9, с. 38]. В широкому сенсі розвиток означає всю сукупність процесів в різних сферах, які приводять до якісних змін у цілому суспільстві. У вузькому смислі розвиток означає перш за все зміни в суспільних відносинах, що можуть змінити тип суспільства, основи соціального порядку в ньому тощо.

Розвиток громади – це спільна робота її мешканців для досягнення зростання громади, що дасть усім економічні вигоди, підвищення якості життя усіх. Розвиток громади передбачає залучення до діяльності місцевої влади, громадськості, бізнесу, що веде до досягнення усіх встановлених цілей [7, с.11].

Головна мета розвитку громади – це підвищення якості життя усіх її мешканців.

Розвиток громади вивчають багато наук, зокрема економіка, соціологія, політологія, планування, соціальна робота та інші. Саме тому розвиток громади є багатогранним поняттям. Сукупність теорій, що вивчають розвиток громади, можна поділити на п’ять типів [10]. Таким чином, розвиток громади можна розглядати, як:

- процес;
- програма;
- метод;
- результат;
- громадський рух.

Розглянемо дані підходи більш детально.

Підхід «розвиток громади як процес» вказує, що розвиток громади – це процес, що передбачає декілька етапів при переході з одного стану до іншого (вищого і кращого). Розвиток громади – це процес змін в ній для досягнення визначених цілей. Прогрес в змінах можна оцінити, використовуючи певні критерії, що в основному стосуються зміни соціальних відносин в громаді. Критерії оцінки та стан змін, які відбуваються при розвитку громади як процесі, подаємо у вигляді в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Критерії оцінки та стан змін, які відбуваються при розвитку громади як процесі

№ п/п	Критерій оцінки	Характеристика стану змін
1	2	3
1	Партнерство	вузьке – широке коло учасників
2	Участь у прийнятті рішень	1-2 людини – певна група – більшість мешканців
3	Використання ресурсів громади	зовнішні – внутрішні ресурси
4	Співробітництво	мінімальне – середнього рівня – максимальне

Джерело: [10]

Підхід «розвиток громади як метод» передбачає на те, що розвиток – це метод для досягнення цілей громади. Будь-який метод можна застосовувати на будь-якому етапі розвитку громади, враховуючи бажані цілі/кінцеві результати. Розвиток громади можна оцінити з точки зору корисності або шкоди тих методів, що будуть застосовуватись. Поняття процес і метод в наукових працях можуть бути застосовані як замінники.

Підхід «розвиток громади як програма» вказує на те, що необхідно трансформувати методи, які будуть застосовані задля досягнення цілей, в певну програму дій. Іншими словами, метод перетворюється в програму розвитку громади. Разом з тим, науковці вказують, що програми не мають бути занадто формалізовані і, навпаки, мають розроблятись на певний період часу з вказанням цілей для досягнення (їх потрібно оцінити і виміряти). Таким чином, розвиток

громади – це організація зусиль для покращення рівня життя в ній. Зусилля включають сплановані програми, заохочення технічної, фахової підтримки та самопідтримки мешканців. Окрім того, фахівці вказують, що навіть розглядаючи розвиток громади як метод чи процес, завжди приходимо до необхідності втілення певної програми.

Підхід «розвиток громади як результат» передбачає, що кінцевою метою будь-яких дій і заходів в громаді, пов'язаних із її розвитком, є отримання конкретних результатів. Ці результати можуть бути дуже різними і можуть змінювати ситуацію в економічній, соціальній, культурній тощо сферах. Найкраще даний підхід показує концепція Achieving Better Community Development (скорочено – ABCD), котру запропонував Шотландський центр розвитку громади (рис. 1.3).

Рисунок 1.3 – Модель ABCD (піраміда результатів розвитку громади)

Джерело: [10]

Як видно з рис. 1.3, в основі піраміди її автори поклали результат уповноваження населення громади, а найвищим результатом вважають здорову громаду. Термін «здорова громада» науковці часто використовують в контексті розробки заходів і проєктів по її розвитку.

Підхід «розвиток громади як громадський рух» вказує, що розвиток – це філософська концепція, котра акцентує увагу на бажанні і необхідності реалізовувати зміни в громаді, популяризує ідею її розвитку. Вказаний громадський рух направлений на те, щоб виявити лідерів, які будуть направляти розвиток громади, розбудовувати необхідні інституції, а також пояснювати мешканцям громади необхідність її розвитку. Фактично, таке трактування терміну «розвиток громади» вказує на те, громадський рух є початком її розвитку, адже громада зможе розвиватись при умові внутрішнього поштовху, коли її мешканці виявлять ініціативу для цього.

Разом з тим, часто науковці розглядають розвиток громади з точки зору не лише одного із вище вказаних підходів в «чистому» вигляді. Вони розглядають даний термін як поєднання двох і більше підходів. Так, деякі науковці поєднали підходи «розвиток громади як процес» і «розвиток громади як результат». В зв'язку чим було побудовано ланцюг розвитку громади, що подано на рис. 1.4.

Рисунок 1.4 – Ланцюг розвитку громади

Джерело: [10]

Важливо вказати, що при реалізації процесів і проєктів розвитку вихідним пунктом має стати вивчення проблем і потреб громади, проте тут важливо не

забувати і про можливості громади. Саме їх вивчення і дасть розуміння чи є можливості задля вирішення проблем для задоволення потреб громади.

Разом з тим, важливо акцентувати увагу на тому моменті, що розвиток мають супроводжувати зміни, які мають бути в усіх сферах життя громади, адже всі сфери важливі для розвитку громади. Для того, щоб зміни в громаді почалися і реалізовувалися успішно, необхідні вихідні умови. Цими умовами можуть стати «Принципи гарної практики» [10], які сформулювало товариство з розвитку громади. Вони звучати так:

1) залучати всіх мешканців громади до активної участі в прийнятті рішень, які впливатимуть на їх життя;
2) залучати мешканців громади до вивчення і розуміння суті громади і сфер її існування, вплив яких визначає бажані напрямки її розвитку;
3) поєднувати різні інтереси і культуру мешканців в єдиний напрям розвитку громади;
4) розвивати лідерський потенціал в громаді;
5) формувати різні стратегії задля забезпечення довгострокового добробуту мешканців і сталості громади.

Розвитку громади мають бути притаманні такі ознаки [8]:

- наявність взаємозв’язку розвитку і процесного підходу, бо розвиток є результатом діяльності, що веде до змін в громаді;
- розвиток має мати довгостроковий (часто можна сказати стратегічний характер), адже досягнути поставлених для громади цілей можна лише в довгостроковому періоді;
- розвиток має мати плановий характер, адже успішного досягнення цілей громади не може бути без ретельної підготовки і попереднього планування;
- розвиток має бути комплексним, адже досягнення успіху лише в одній сфері та ігнорування інших сфер не може привести до успіху усієї громади;

- розвиток громади часто відбувається в конкурентному середовищі (наприклад, за ресурси).

Таким чином, розвиток громади – це процес змін в різних її сферах (економічній, соціальній, екологічній, культурній, політичній тощо). Розвиток громади має починатись в самій громаді, а не нав'язуватись ззовні і в цьому процесі мають бути зацікавлені і місцева влада, і місцевий бізнес, і громадські організації і мешканці громади.

1.3 Особливості управління розвитком громади

Управління розвитком громади передбачає цілеспрямований вплив на громаду з метою покращення її діяльності, задоволення потреб та забезпечення зростання добробуту і якості життя її мешканців [11]. В сучасному світі суттєво змінились підходи до управління розвитком громади, адже вся її діяльність має бути підпорядкована стратегії, що розробляє і реалізовує громада.

Стратегія – це план дій та орієнтир для управління, який включає процеси від встановлення цілей до розробки конкретних заходів, проєктів і програм, що ведуть до їх досягнення [7, с. 76]. Саме стратегія визначає що, як саме, коли, за чий рахунок буде зроблено і хто це робитиме. Стратегія є основою стратегічного управління в громаді.

Стратегічне управління – це організована діяльність, яка направлена на те, щоб прийняті рішення щодо розвитку громади були належним чином обґрунтовані, а також на розробку і реалізацію заходів і проєктів щодо впровадження змін, що ведуть до підвищення якості життя в громаді [7, с. 75].

Цінність стратегії є в тому, що вона дає можливість зібратись з думками і зосередити зусилля всіх зацікавлених сторін для досягнення визначених цілей, що є необхідними для успішного розвитку громади.

Саме слово «стратегія» є похідним від слова «stratos» (з давньогрецького), що означає «мистецтво керівництва суспільною (або політичною) боротьбою» [7, с. 75].

Вимоги, що ставляться до стратегії розвитку сучасної громади [7, с. 75]:

- орієнтуватись на цілі, досягнення яких є важливим для громади і її розвитку;
- зосереджувати зусилля для виконання необхідних завдань вчасно;
- спрямовувати дії громади у потрібному напрямку;
- підтримувати ініціативу місцевих мешканців і організацій;
- під час реалізації стратегії діяти гнучко, щоб досягати максимального результату при затраті мінімуму ресурсів;
- встановлювати коректну послідовність дій для досягнення цілей;
- забезпечувати необхідні ресурси для успішного досягнення цілей;
- адаптовувати дії і проєкти до мінливих зовнішніх умов.

В рамках стратегії розробляють довгострокові, середньострокові і короткострокові плани, проєкти і програми, які містять конкретні заходи і дії для досягнення визначених цілей громади.

Основні принципи розробки стратегії розвитку громади подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні принципи розробки стратегії розвитку громади

№ п/п	Назва принципу	Опис принципу
1	2	3
1	Партнерство	До участі у розробці, а потім і у реалізації стратегії запрошуються усі зацікавлені сторони, між якими в усіх процесах треба досягнути консенсусу щодо майбутнього розвитку громади
2	Причетність та колективна участь	При розробці стратегії і залученні усіх зацікавлених сторін у учасників формується відчуття причетності, що сприяє налагодження партнерських стосунків і взаєморозуміння в громаді
3	Прозорість та доступність	Всі зацікавлені сторони мають брати участь та обговорювати як процес розробки стратегії, так і її результати, а також по потребі мають мати можливість ознайомитись із всією необхідною інформацією
4	Пріоритетність	До стратегію мають бути включені пріоритетні напрямки, реалізація яких допоможе громаді досягнути гармонійності у розвитку
5	Результативність	Всі заходи, які будуть включені в стратегію розвитку громади, мають бути направлені на досягнення ключових цілей
6	Об’єктивність	Вибір стратегічних цілей та шляхів їх досягнення відбувається на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища громади
7	Компетентність	Органи влади громади мають бути компетентні у тих питання, які потрібно вирішити за допомогою стратегії

Продовження табл. 1.2

1	2	3
8	Альтернативність	Формування і оцінювання альтернативних варіантів стратегії розвитку громади
9	Безперервність та гнучкість	Між усіма етапами стратегічного процесу має бути налагоджений ефективний зворотній зв'язок через моніторинг і корегування. Кожен захід і проєкт змінюють середовище громади для реалізації наступної стратегії
10	Відповідність бюджету	Цілі і стратегія має відповідати можливостям бюджету громади, що дозволить зробити стратегічний процес реальним, а не побажаннями успіху
11	Орієнтація на потреби і інтереси мешканців	Мешканці є серцевиною стратегії громади, тому стратегія має мати основною довгострокової ціллю покращення якості життя мешканців
12	Ієрархічність	Всі стратегії і плани дій мають бути подані у вигляді ієрархії пріоритетів і мати певний рівень підпорядкованості
13	Цілісність та інтегрованість	Стратегічний процес в громаді має відбуватися на основі системного підходу до побудови планів, а також враховувати пріоритети розвитку держави і регіону

Джерело: сформовано автором на основі [7, с. 76-77]

Розробка і реалізація стратегії розвитку громади дає можливість сформувати у всіх зацікавлених сторін відчуття відповідальності за місцеві справи та налагодити партнерство між ними. Стратегічний процес і управління ним є складним, адже допомагає по новому оцінити реальність і перетворити її на привабливе майбутнє.

Стратегічний процес включає чотири основні етапи, що подано на рис. 1.5.

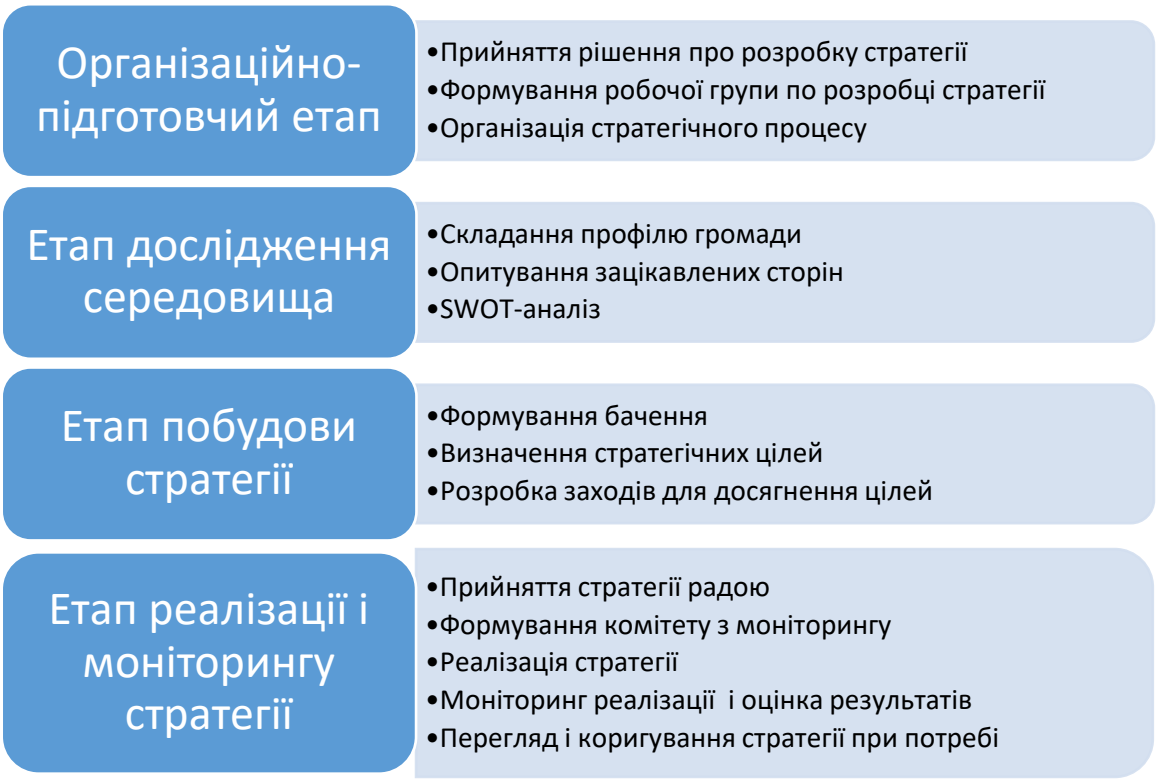

Рисунок 1.5 – Етапи стратегічного процесу в громаді

Джерело: сформовано автором на основі [7, с. 80-82]

Процес розробки стратегії не є легким, тому часто виникає потреба повернутися на попередній етап. Саме тому можна говорити, що в стратегічному процесі часто виникає потреба в так званих «петлях зворотного зв'язку» та повернення кілька разів на певний етап. Особливо часто така ситуація виникає, коли йдеться про етап 2 «Дослідження середовища» (коли виникають нові обставини і потрібно опрацювати інформацію про них) та етап 3 «Побудова стратегії» (коли в зв'язку із новими обставинами потрібно змінювати саму стратегію і заходи для її реалізації). Фактично, чим краще і ретельніше буде здійснено розробку стратегію, тим кращі результати для громади буде отримано після її реалізації.

Під час стратегічного процесу в громаді можуть виниками різні перешкоди і «підводні течії». Тому переходячи до стратегічного підходу при управлінні розвитком громади потрібно оцінити його вигоди і ризики. Результати оцінки вигід і складнощів при розробці і реалізації стратегії в громаді подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні вигоди і складнощі від стратегічного підходу до управління розвитком громади

№ п/п	Вигоди від наявності стратегії для громади	Складнощі, що виникають при розробці і реалізації стратегії в громаді
1	2	3
1	Стратегія підвищує здатність громади пристосуватись до майбутніх очікуваних і неочікуваних подій, знайти відповідь на виклики і потреби розвитку громади	Успішний стратегічний процес потребує бачення і мотивації для діяльності, сильного лідерства, розвинутих навиків командної роботи, налагодженої комунікації і ефективної роботи з інформацією
2	Стратегія допомагає систематизувати цілі і плани громади, а потім успішно їх реалізувати	Стратегічний процес передбачає наявність обмежень щодо часу і витрат
3	Стратегія сприяє гармонізації цілей усіх зацікавлених сторін громади	Стратегічний процес потребує певних навиків щодо аналізу ситуації, розробки і успішної реалізації планів
4	Стратегія часто декларує наміри і подає сигнали напрямків розвитку зацікавленим сторонам (перш за все інвесторам)	Під час стратегічного процесу дуже складно визначити пріоритети і узгодити інтереси різних зацікавлених сторін
5	Стратегія допомагаю не зазнати невдач в процесі розвитку громади	Необхідно поєднати різні цілі, які потрібно досягнути за допомогою стратегії для громади
6	Стратегія допомагає раціоналізувати використання наявних в громаді ресурсів	Стратегічний процес передбачає наявність в усіх його учасників бажання до змін
7	Стратегія направлена на формування конкурентних переваг громади для отримання інвестицій, створення нових робочих місць, залучення гостей і нових мешканців	Для учасників процесу розвитку громади потрібна відданість справі та націленість на побудову справжнього партнерства

Джерело: сформовано автором на основі [7, с. 77-78]

Отже, територіальні громади мають великий вплив на життя як усієї країни, так і на життя кожної людини. Управління розвитком громади, що ґрунтується на стратегічному підході, дозволяє покращити всі процеси в громаді та працювати над задоволення потреб мешканців громади. Найкращі результати від процесів управління розвитком отримають ті громади, які де сформовані засади довіри і співпраці для усіх учасників, а саме місцевих влади, бізнесу, громадськості і мешканців. Саме така взаємодія і сприяє досягненню стійкого розвитку громади.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОПИЧИНЕЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1 Загальна характеристика досліджуваної громади

Копичинецька міська територіальна громада (скорочено Копичинецька МТГ) була створена 30 липня 2018 року шляхом об'єднання 1 міської та 6 сільських рад, до складу яких входили 9 населених пунктів, а саме м. Копичинці, с. Вигода, с. Гадинківці, с. Майдан, с. Тудорів, с. Оришківці, с. Сухостав, с. Яблунів, с. Рудки. Адміністративним центром новоствореної громади стало місто Копичинці. Громада включала 12596 мешканців. 8 грудня 2020 року до складу громади ввійшла Котівська сільська рада, до складу якої входили такі населені пункти: с. Котівка, с. Теклівка і с. Ємелівка. Таким чином, на сьогоднішній день Копичинецька МТГ включає 12 населених пунктів (1 місто і 11 сіл).

Площа Копичинецької громади дорівнює 170,7 км^2, що дорівнює 1,07% Тернопільської області. Карта громади подана на рис. 1.1.

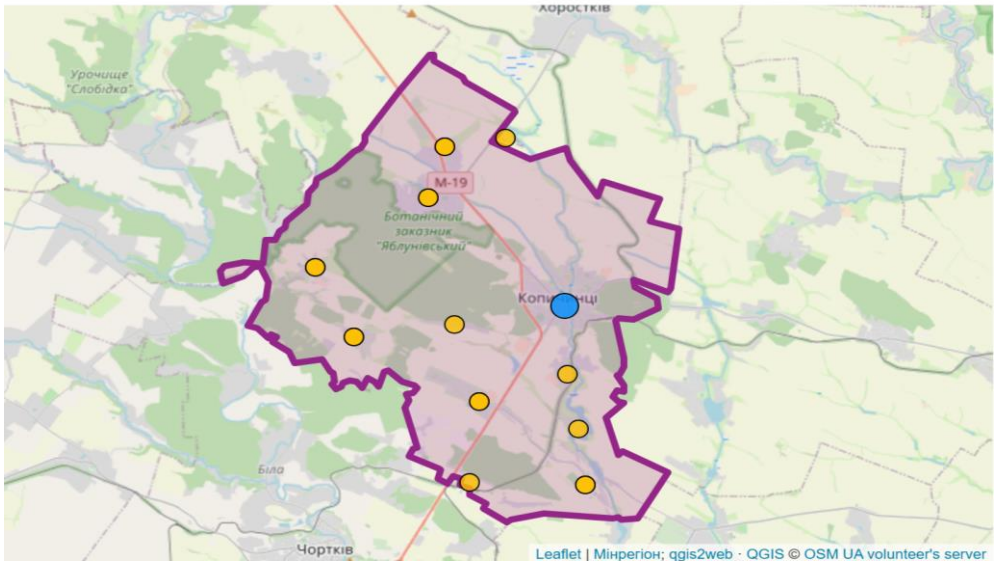

Рисунок 2.1 – Карта Копичинецької МТГ

Джерело: [18]

Як бачимо з рисунку, громада розташована між двома великими містами Тернопільської області – Хоростків (на півночі) і Чортків (на півдні).

Всі населені пункти громади пов’язані дорогами (з асфальтним покриттям і покриттям з щебенем), стан яких задовільний, хоча окремі ділянки дороги потребують ремонту. По території громади проходить автомобільна дорога міжнародного значення М19 (Доманове–Ковель–Чернівці–Тереблече), що є частиною європейської дороги Е85. Також по території громади проходять дороги місцевого значення Т-20-11 і Т-20-17 (територіального значення), О201620 (обласного значення), С200413, С200401 і С200428 (районного значення). На рис.2.2 подано інформацію про відстань від населених пунктів Копичинецької громади і її адміністративного центру М. Копичинці.

Опис
м. Копичинці – с. Гадинківці – 10 км
м. Копичинці – с. Вигода – 7,6 км
м. Копичинці – с. Котівка – 4 км
м. Копичинці – с. Теклівка – 7км
м. Копичинці – с. Ємелівка – 3 км
м. Копичинці – с. Майдан – 8,6 км
м. Копичинці – с. Сухостав – 7.5 км
м. Копичинці – с. Тудорів – 10,2 км
м. Копичинці – с. Оришківці – 5,4 км
м. Копичинці – с. Рудки – 12 км
м. Копичинці – с. Яблунів – 8 км

Рисунок 2.2 – Відстань від відповідного населеного пункту Копичинецької МТГ до його адміністративного центру

Джерело: [19]

Як бачимо з рис. 2.2 населені пункти громади знаходяться не дуже далеко від м Копичинці – від 3 до 12 км.

На рис. 2.3 показано структуру земель Копичинецької МТГ відповідно до їх призначення.

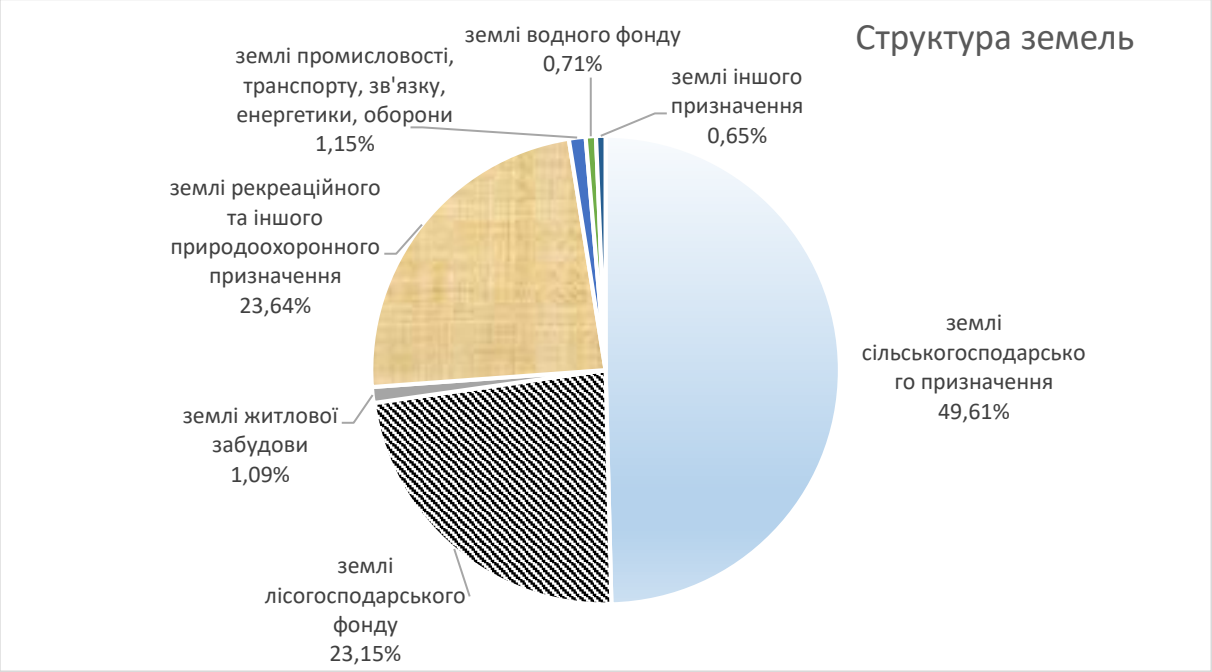

Рисунок 2.3 – Структура земель Копичинецької громади за критерієм їх призначення

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Як бачимо, більшість земель досліджуваної громади (майже 50%) – це землі сільськогосподарського призначення. Саме тому основним видом підприємств громади є аграрні (станом на липень 2023 року їх було 23). Найбільшими з аграрних підприємств є ФГ «Масарівські липки», ТОВ «Мрія Фармінг», СФГ «Воля», ФГ «Лега-Фармс», ТОВ «Скородинський фільварок» та інші.

Станом на 2023 рік населення громади становить 13965 мешканців. Детальніше інформацію про жителів громади подано в табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Кількість мешканців Копичинецької МТГ

№ п/п	Назва населеного пункту	Кількість дворів, од.	Всього мешканців, осіб	З них, осіб	
				чоловіків	жінок
1	2	3	4	5	6
1	м. Копичинці	2100	6957	3781	3176
2	с. Гадинківці	363	1048	516	532
3	с. Вигода	144	214	96	118
4	с. Котівка	266	709	362	347
5	с. Теклівка	81	177	87	90
6	с. Ємелівка	47	130	66	64

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
7	с. Майдан	119	197	86	111
8	с. Сухостав	369	908	431	477
9	с. Тудорів	208	371	169	202
10	с. Оришківці	529	1400	681	719
11	с. Рудки	17	41	16	25
12	с. Яблунів	630	1813	876	937
	Разом	4873	13965	6798	7161

Джерело: сформовано автором [19]

Як бачимо, найбільше мешканців проживає в м. Копичинці, а найменше – в с. Рудки. Населеними пунктами, в яких проживає біля 1000 мешканців, є села Гадинківці, Сухостав, Оришківці, Яблунів. Інші села за кількістю мешканців є меншими, проте в усіх (окрім с. Рудки) проживає більше 100 мешканців.

Статева структура мешканців Копичинецької МТГ подана на рис. 2.4.

Рисунок 2.4 – Статева структура жителів Копичинецької МТГ

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Як бачимо, чоловіків і жінок в Копичинецькій МТГ майже порівну, є невелика перевага в кількості жінок.

Проаналізуємо структуру мешканців громади в розрізі віку. Результати аналізу подамо у вигляді рисунку 2.5

Рисунок 2.5 – Вікова структура населення Копичинецької МТГ

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Як бачимо, найбільша частка в Копичинецькій громаді припадає на мешканців віком 19-35 років, 36-59 років, а також 60+ років, тобто на молодих і середніх за віком людей, а також на людей пенсійного віку. Дітей в громаді порівняно небагато (19,4%), що не є дуже добрим, бо відбувається поступове старіння мешканців громади і в майбутньому зменшиться кількістю людей працездатного віку.

Щодо сфери інфраструктури, то в Копичинецькій громаді відсутнє центральне водопостачання, водовідведення в незадовільному стані і немає сучасних очисних споруд стічних вод.

В громаді є паспортизований полігон твердих побутових відходів, котрий дає можливість мешканцям громади самостійно або через комунальні служби вивозити сміття. Така ситуація дає можливість частково вирішити проблему стихійних сміттєзвалищ.

Житловий фонд Копичинецької МТГ майже повністю включає приватний сектор (біля 99%). Всі населені пункти громади газифіковані, електрофіковані і телефонізовані. Окрім того, більше 80% території громади охоплює мережа Інтернет, причому найбільш поширеними типами підключенні до мережі Інтернет є оптоволоконне підключення, супутниковий і мобільний інтернет.

В громаді діє ряд соціально-культурних закладів, до яких відносять заклади сфер освіти, охорони здоров'я, культури, соціальної сфери, пожежної безпеки тощо. Перелік соціально-культурних закладів Копичинецької громади подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Заклади соціально-культурної сфери Копичинецької громади

№ п/п	Назва закладу	Кількість, одиниць
1	2	3
1	Медичні установи, всього	9
	- ФАП	4
	- АЗПСМ	4
	- багатопрофільна лікарня	1
2	Аптеки	9
3	Освітні заклади, всього	17
	- дошкільні заклади	7
	- загальноосвітні школи	7
	- заклади позашкільної освіти	3
4	Заклади культури	17
5	Станція швидкої допомоги	1
6	Пожежна команда	1
7	Центр надання соціальних послуг	1

Джерело: сформовано автором на основі [19]

В громаді діє достатня кількість закладів торгівлі різного профілю, що подано на рис. 2.6 Окрім того, в громаді надають послуги заклади готельно-ресторанного бізнесу, котрих в громаді є 8.

Рисунок 2.6 – Структура закладів торгівлі Копичинецької МТГ

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Управління Копичинецькою громадою здійснює міський голова, якому виконувати управлінські процеси допомагають фахівці апарату міської ради. Оргструктура управління громадою подана на рис. 2.7.

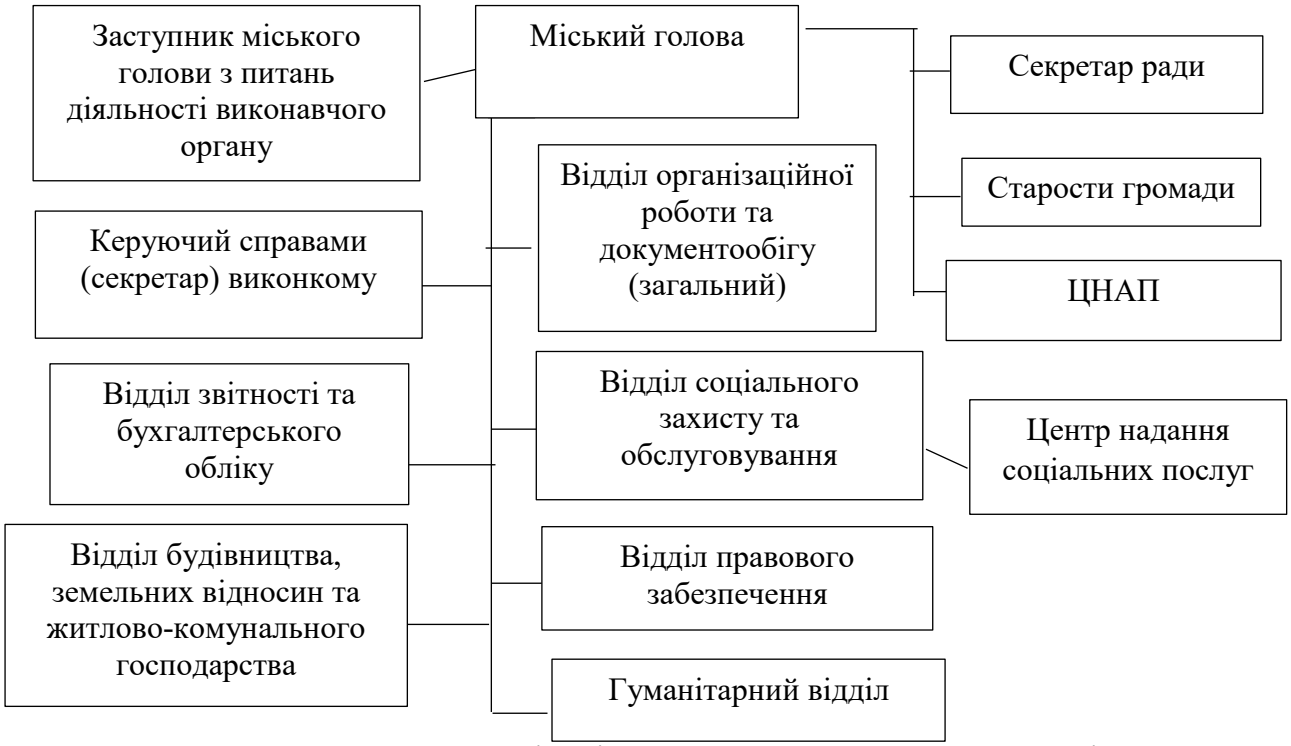

Рисунок 2.7 – Організаційна структура системи управління Копичинецькою МТГ

Джерело: сформовано автором на основі [19, 21]

Орструктура апарату управління досліджуваною громадою відноситься до структур лінійно-функціонального типу, тому що створення відділів і підрозділів відбувається залежно від функціональних сфер, в межах яких їх працівники будуть працювати і виконувати поставлені завдання. Керівник кожного підрозділу стосовно працівників виконує всі необхідні управлінські функції. Окрім того, кожен підрозділ підпорядковується міському голові.

Таким чином, Копичинецька МТГ – це сучасна громада, яка формує нові підходи до економічного і соціального розвитку.

2.2 Оцінка бюджету Копичинецької МТГ як основи для дослідження її розвитку

З метою оцінки розвитку Копичинецької громади проведемо аналіз бюджету громади. Бюджет громади – це документ, який є основним документом в фінансовій сфері для громади і який регламентує всю фінансово-господарську діяльність громади. Саме бюджет забезпечує розвиток громади в усіх потрібних сферах. Фактично формування і виконання, а потім аналіз виконання – це одні із найважливіших питань для громади

Першим кроком для аналізу бюджету стає загальний аналіз доходів і витрат громади в контексті порівняння планових і фактичних показників. Результати порівняння фактичних і планових значень надходжень і видатків бюджету Копичинецької громади за 2021-2023 роки подано в табл. 2.3-2.4.

Таблиця 2.3 – Порівняння фактичних і планових показників по надходженнях до бюджету Копичинецької громади за 2021-2023 роки

№ п/п	Рік	Величина доходу, тис. грн.		Відхилення, тис. грн.	Відсоток виконання плану, %
		план	факт		
1	2	3	4	5	6
1	2021	104732,0	106961,8	2229,8	102,1
2	2022	104073,6	109825,8	5752,2	105,5
3	2023	146817,5	151896,6	5079,1	103,5

Джерело: сформовано на основі [22]

Як бачимо, відбулося перевищення фактичних надходження до бюджету Копичинецької МТГ в порівнянні із запланованими значеннями протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.4 – Порівняння фактичних і планових показників по видатках бюджету Копичинецької громади за 2021-2023 роки

№ п/п	Рік	Величина видатків, тис. грн.		Відхилення, тис. грн.	Відсоток виконання плану, %
		план	факт		
1	2	3	4	5	6
1	2021	108163,4	102926,0	-5237,4	95,2
2	2022	111344,5	110007,0	-1337,5	98,8
3	2023	153698,0	144853,2	-8844,8	94,2

Джерело: сформовано на основі [22]

Як бачимо, відбулася недовиконання фактичних витрат із бюджету Копичинецької МТГ в порівнянні із запланованими значеннями протягом аналізованого періоду, що вказує на економію коштів в громаді.

Проаналізуємо динаміку показників надходжень і видатків бюджету Копичинецької МТГ. Результати аналізу подамо у вигляді рис. 2.8.

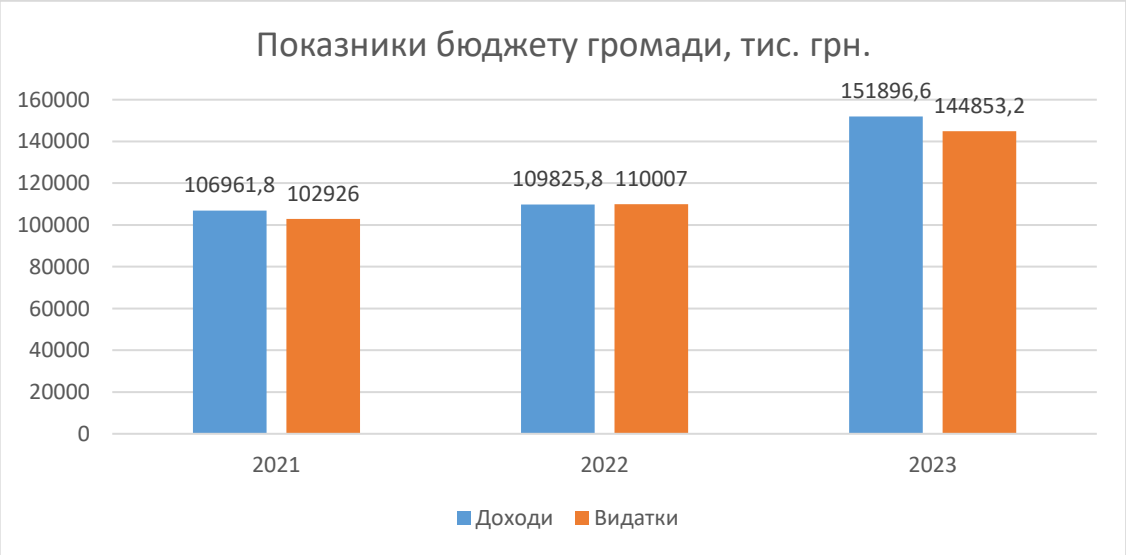

Рисунок 2.8 – Динаміка показників бюджету Копичинецької громади за 2021-2023 роки

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Відповідно до рис. 2.8 загальні надходження до бюджету громади протягом 2021-2022 років зросли незначно, проте в 2023 році відбулося їх стрімке зростання. Подібна тенденція спостерігається і при аналізі видатків Копичинецької громади за 2021-2023 роки (2021-2021 роки – невелике зростання видатків бюджету, а в 2023 році – вже стрімкий ріст видатків). Така ситуація пов'язана з тим, що в 2022 році почалися військові дії на території України і всі економічні показники, а особливо видатки не на військові цілі, були обмежені. В 2023 році в країні почали працювати в напрямку пристосування до життя в умовах війни, а також відбувалося зростання вартості життя. І тому відбулося зростання як доходів, так і видатків бюджету Копичинецької громади.

В табл. 2.5 наведено динаміку надходжень до бюджету Копичинецької громади за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.5 – Динаміка виконання бюджету Копичинецької громади по надходженнях за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення			
	2021, тис. грн.	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.	Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Податкові надходження	35860,4	44069,5	72430,1	8209,1	28360,6	22,9	64,4
Неподаткові надходження	3668,1	7782,6	11794,6	4114,5	4012	112,2	51,6
Доходи від операцій з капіталом	1145,6	613,1	384,8	-532,5	-228,3	-46,5	-37,2
Офіційні трансферти	61027,9	54856,5	62332,4	-6171,4	7475,9	-10,1	13,6
Дотації і субвенції з місцевих бюджетів	5259,8	2504,1	4954,7	-2755,7	2450,6	-52,4	97,9
Всього	106961,8	109825,8	151896,6	2864	42070,8	2,7	38,3

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Оцінюючи результати аналізу показників надходжень до бюджету Копичинецької громади за 2021-2023 роки, можна зробити такі висновки:

- спостерігаємо значне зростання величини податкових (в 2022 році порівняно з 2021 роком на 22,9% і в 2023 році порівняно з 2022 роком на 64,4%) і неподаткових (в 2022 році порівняно з 2021 роком на 112,2% і в 2023 році порівняно з 2022 роком на 51,6%) надходжень;

- протягом досліджуваного періоду відбулося зменшення доходів від операцій з капіталом (відповідно на 46,5% і 37,2%);

- величина офіційних трансфертів в 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 10,1%, а в 2023 році порівняно з 2022 роком – зросла на 13,6%;

- дотації і субвенції з місцевих бюджетів в 2022 році зменшились на 52,4%, а в 2023 році зросли на 97,9%.

Такі тенденції щодо значень надходжень до бюджету Копичинецької МТГ вказують на те, що громада адаптувалась до воєнного часу і продовжує працювати над наповненням бюджету.

Окрім аналізу величини показників надходжень до бюджету досліджуваної громади, потрібно оцінити структуру надходжень. Результати аналізу за 2023 рік подано на рис. 2.9.

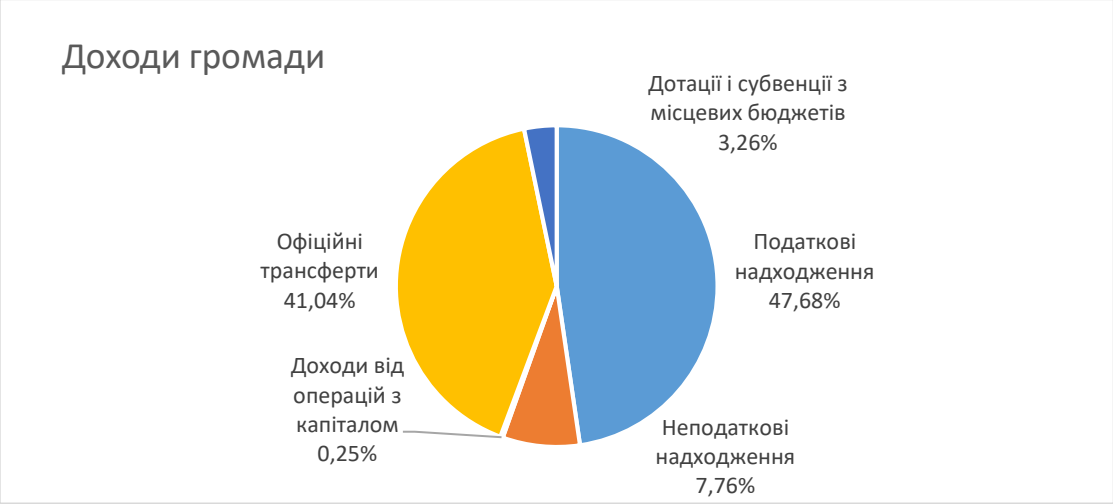

Рисунок 2.9 – Структура доходів (надходжень) бюджету Копичинецької громади за 2023 рік

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Як бачимо, основною частою надходжень до бюджету Копичинецької МТГ в 2023 році були податкові надходження (47,68%) і офіційні трансферти (41,04%). Власні доходи громади становлять біля 56%.

Бюджет Копичинецької громади складається із загального і спеціального фондів. До складу спеціального фонду місцевого бюджету включено бюджет розвитку, що має цільовий характер.

Найбільшу питому вагу у надходженнях доходів до загального фонду за 2023 рік має:

- податок та збір на доходи фізичних осіб – 71,81% ,
- місцеві податки та збори – 21,75%,
- внутрішні податки на товари та послуги (акциз) – 4,40% ,
- рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів – 0,08%,
- неподаткові надходження – 1,96%.

Тепер проаналізуємо видатки Копичинецької громади. Динаміка виконання бюджету громади за видатками подамо у вигляді табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка виконання бюджету по видатках Копичинецької громади за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення			
	2021, тис. грн.	2022, тис. грн.	2023, тис. грн	Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Державне управління	9970,7	11795,0	14853,3	1824,3	3058,3	18,3	25,9
Освіта	72703,5	72715,8	78083,2	12,3	5367,4	0,0	7,4
Охорона здоров'я	3077,6	5608,2	5513,0	2530,6	-95,2	82,2	-1,7
Соціальний захист та соціальне забезпечення	3704,0	7761,3	9329,0	4057,3	1567,7	109,5	20,2

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Культура і мистецтво	4729,4	4812,0	5887,1	82,6	1075,1	1,7	22,3
Фізична культура і спорт	162,1	137,4	475,7	-24,7	338,3	-15,2	246,2
Житлово-комунальне господарство	4085,5	4144,5	9769,8	59	5625,3	1,4	135,7
Економічна діяльність	3152,2	1437,6	11999,7	-1714,6	10562,1	-54,4	734,7
Інша діяльність	459,2	561,2	1031,9	102	470,7	22,2	83,9
Субвенції з місцевого бюджету	881,8	1034,0	7910,5	152,2	6876,5	17,3	665,0
Всього	102926,0	110007,0	144853,2	7081	34846,2	6,9	31,7

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Оцінюючи результати аналізу видатків бюджету Копичинецької громади за 2021-2023 роки, можна зробити такі висновки:

- відбувається постійне зростання витрат на державне управління, культуру і мистецтво та на іншу діяльність;
- витрати на освіту в громаді протягом 2021-2022 років практично не змінювались, проте в 2023 році відбулось зростання їх зростання на 7,4%;
- витрати на охорону здоров'я в 2022 році порівняно з 2021 роком зросли майже в два рази, проте в 2023 році – незначно зменшились;
- в 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігаємо суттєве зростання витрат на соціальний захист і соціальне забезпечення населення громади, але в 2023 році ці витрати зростають набагато повільнішими темпами;
- витрати на житлово-комунальне господарство в 2022 році порівняно з 2021 роком зросли незначно, проте в 2023 році – зросли більше, ніж 7 разів;
- спостерігаємо зниження витрат на фізичну культуру і економічну діяльність в 2022 році порівняно з 2021 роком, проте в 2023 році ці витрати зросли в рази;
- розмір субвенції з місцевого бюджету в 2022 році зросли на 17,3%

порівняно з 2021 роком, проте в 2023 році витрати на субвенцію зросли більше, ніж в 7 разів.

Таким чином, в Копичинецькій громаді зросли витрати практично по всіх напрямках за 2021-2023 роки.

Проаналізуємо структуру витрат досліджуваної громади за 2023 рік і результати аналізу подамо на рис. 2.10.

Рисунок 2.10 – Структура видатків бюджету Копичинецької громади за 2023 рік

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Як бачимо, основною частою видатків бюджету Копичинецької МТГ в 2023 році були видатки на освіту (53,91%) і на державне управління (10,25%). Всі решта видатки бюджете становлять частку меншу за 10%.

Отже, бюджет по надходженнях і видатках Копичинецької МТГ є збалансованим. Також станом на 01.01.2024р. в громаді відсутня кредиторська заборгованість.

2.3 Аналіз стратегії Копичинецької громади як основної складової системи управління її розвитком

З метою визначення напрямків розвитку в Копичинецькій громаді було розроблено Стратегію розвитку громади на 2020-2027 роки.

Бачення Копичинецької громади подано на рис. 2.11.

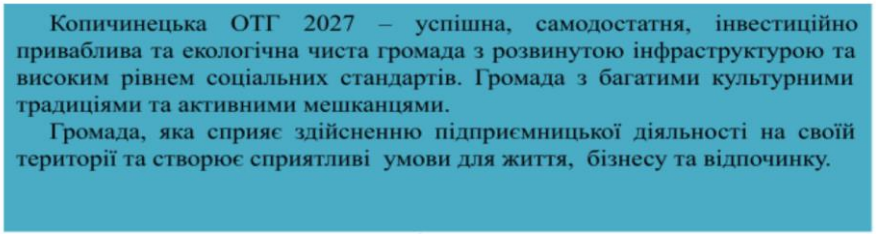

Рисунок 2.11 – Бачення Копичинецької громади

Джерело: [20]

Для досягнення вказаного бачення в громаді акцентували увагу на розвитку двох важливих аспектів, які стали стратегічними цілями, і для них були запропоновані оперативні цілі, що подано на рис. 2.12.

Рисунок 2.12 – Стратегічні і оперативні цілі, які потрібно досягнути в рамках Стратегії розвитку Копичинецької МТГ на 2020-2027 роки

Джерело: [20]

Для досягнення операційних цілей в громаді було розроблені завдання, що визначають шлях досягнення операційних цілей, а також визначені заходи і проєкти, які посприяють реалізації завдань (табл. 2.7-2.8).

Таблиця 2.7 – Операційні цілі, завдання і заходи/проєкти задля досягнення стратегічної цілі «Економічний розвиток громади» в рамках стратегії розвитку Копичинецької громади

№ п/п	Операційні цілі	Завдання	Заходи/проєкти
1	2	3	3
1	Створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього бізнесу	Покращення інвестиційної привабливості громади	- розробка інвестиційного паспорта громади
			- створення інформаційного проморолика
			- розробка містобудівної документації
			- створення інтерактивної GIS карти громади
			- виготовлення сувенірної продукції з брендом громади
		Створення кластеру виробників «Копичинецькі ковбаси»	- проведення гастрономічного фестивалю «Копичинецькі ковбаси»
			- проєкт «Смак Копичинецької громади» (розробка дизайну коробки для складання продукції громади «на пробу»)
		Сприяння ведення підприємницької діяльності в громаді	- створення ЦНАПу
			- створення Ради підприємців в громаді
			- створення Агенції місцевого економічного розвитку
			- облаштування публічного простору Копичинецький ринок
			- створення соціального шкільного підприємства
			- індекс спроможності місцевої влади
2	Сприяння самозайнятості населення в громаді	Підтримка створення с/г кооперативів	- створення фонду підтримки с/г кооперативів та фермерських господарств
			- проведення навчань щодо ведення діяльності с/г кооперативів для жителів громади
		Сприяння розвитку туризму в громаді	- виготовлення промоційних матеріалів про пам’ятки громади
			- проведення навчання жителів громади про особливості ведення зеленого туризму

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Таблиця 2.8 – Завдання і заходи/проєкти задля досягнення стратегічної цілі «Створення привабливих умов для життя, бізнесу та відпочинку» в рамках стратегії розвитку Копичинецької громади

№ п/п	Операційна ціль	Завдання	Заходи/проєкти
1		2	3
1	Підвищення громадської активності та збереження навколишнього середовища в громаді	Створення умов для зміцнення громадської активності в громаді	- розробка програми підтримки діяльності громадських організацій в громаді
			- реалізація «Бюджет участі»
			- створення громадської ради в громаді
			- створення молодіжної громадської ради
		Покращення умов щодо поводження з твердими побутовими відходами (ТПВ)	- розробка програми поводження з ТПВ в громаді
			- купівля відповідної техніки для КП «Господар»
			- проведення семінарів/навчань для жителів громади з метою підвищення їх екологічною свідомості щодо поводження з ТПВ
2	Розвиток інфраструктури громади	Покращення стану покриття доріг і вулиць у громаді	- проведення ремонтів доріг місцевого значення в усіх селах громади
			- капітальний ремонт доріг і тротуарів в м. Копичинці
		Покращення якості послуг з водопостачання і водовідведення в громаді	- будівництво централізованої системи водопостачання і водовідведення в м. Копичинці
		Покращення освітлення населених пунктів громади	- встановлення енергозберігаючих ліхтарів вуличного освітлення в населених пунктах громади
			- реконструкція вуличного освітлення в с. Майдан і Тудорів
3	Впровадження високих стандартів надання освітніх і медичних послуг в громаді	Покращення матеріальної бази закладів освіти	- розвиток матеріально-технічної бази закладів освіти - термомодернізація будівель закладів освіти громади
		Створення умов для отримання якісних медичних послуг	- створення КНП «Копичинецький ЦПМСД»
			- будівництво АЗПСМ в с. Оришківці
			- придбання рентгенівсько-діагностичного комплексу для КНП «Копичинецька комунальна районна лікарня»
4	Створення можливостей для забезпечення культурних потреб та здорового способу життя	Створення відкритих публічних просторів у громаді	- створення молодіжних просторів на базі закладів культури
			- облаштування відпочинкової зони в парку м. Копичинці
			- встановлення тренажерних комплексів на відкритому просторі
			- будівництво спортивних майданчиків із штучним покриттям

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
	мешканців громади	Покращення матеріально-технічної бази закладів культури	- ремонт таких закладів: Копичинецького будинку дитячої та юнацької творчості, Копичинецької бібліотеки для дорослих, Копичинецького будинку культури, Яблунівського будинку культури
			- придбання переносної сцени

Джерело: сформовано автором на основі [20]

В рамках виконання стратегії розвитку Копичинецької МТГ міська рада затвердила до реалізації ряд місцевих цільових програм, перелік окремих з них на 2023 рік подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Перелік окремих місцевих цільових програм Копичинецької громади на 2023 рік

№ п/п	Назва програми	Дата завершення	Дата прийняття
1	2	3	4
1	Програма надання фінансової підтримки військовій частині А*** Командування Сил підтримки Збройних Сил України на 2022-2023 роки	31.12.2023р.	Рішення виконавчого комітету Копичинецької міської ради від 21.10.2022р. року № 157
2	Програма призначення і виплати компенсацій фізичним особам, які надають соціальні послуги на території Копичинецької міської територіальної громади на 2023 рік	31.12.2023р.	Рішення Копичинецької міської ради від 23.12.2022р. № 1959
3	Програма «Поводження з твердими побутовими відходами у Копичинецькій міській територіальній громаді на 2023-2025 роки»	31.12.2025р.	Рішення Копичинецької міської ради від 27.01.2023р. №2030
4	Програма розвитку КУ «Копичинецький міський центр культури і дозвілля» Копичинецької міської ради на території Копичинецької територіальної громади на 2023-2025 роки	31.12.2025р.	Рішення Копичинецької міської ради від 29.03.2023р. № 2154
5	Програма розвитку та підтримки КНП «Копичинецька комунальна лікарня Копичинецької міської ради» на 2023 рік	31.12.2023р.	Рішення Копичинецької міської ради від 29.03.2023р. № 2157
6	Програма розвитку місцевого самоврядування в Копичинецькій територіальній громаді на 2023 рік	31.12.2023р.	Рішення Копичинецької міської ради від 22.12.2022р. № 1962

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
7	Програма «Організація та проведення заходів щодо відзначення загальнодержавних та свят Копичинецької міської територіальної громади на 2023 рік»	31.12.2023р.	Рішення Копичинецької міської ради від 29.03.2023р. № 2140
8	Програма забезпечення пожежної і техногенної безпеки на території Копичинецької територіальної громади на 2023-2025 роки	31.12.2025р.	Рішення Копичинецької міської ради від 29.03.2023р.№ 2134
9	Цільова комплексна програма захисту населення і територій Копичинецької міської територіальної громади від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру на 2023-2025 роки	31.12.2025р.	Рішення Копичинецької міської ради від 29.03.2023р. № 2156
10	Програма розвитку освіти Копичинецької територіальної громади на 2023-2026 роки	31.12.2026р.	Рішення Копичинецької міської ради від № 1939 від 13.12.2022р.

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Таким чином, розвиток Копичинецької МТГ відбувається відповідно до визначеної стратегії. Проте потрібно врахувати, що виконано лише частину завдань, адже 24 лютого 2022 року почалося повномасштабне вторгнення росії в Україну, що посприяло появі нових викликів і проблем та не дозволило повністю виконати всі заходи, передбачені на даний період. В 2023 році ситуація дещо покращилась, проте частина заходів так і не була реалізована. Проте після завершення війни дані заходи можливо будуть реалізовані, адже вони сприятимуть розвитку громади і покращенню якості життя її мешканців.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОПИЧИНЕЦЬКОЇ ГРОМАДИ

3.1 Визначення напрямів покращення економічного розвитку досліджуваної громади

Економічний розвиток – це важливий аспект розвитку будь-якої громади. Саме економічний розвиток громади сприяє тому, що можна стимулювати інші аспекти розвитку громади (наприклад, такі як соціальний чи екологічний). Саме економічний розвиток грає важливу роль при розробці/вдосконаленні стратегії розвитку громади і виборі проєктів для реалізації.

Економічний розвиток передбачає спільну діяльність місцевих організацій і мешканців, яка має на меті економічне зростання і отримання вигоди для громади у вигляді зростання доходів, підвищення якості життя, економії ресурсів тощо [24, с. 11].

Економічний розвиток – це процес, який веде до змін у виробничій і соціальній, технологічній і інституційній сферах суспільства [25]. Громади мають можливості для залучення інвестицій, реалізації місцевих ініціатив і проєктів, розвитку підприємництва і створення нових робочих місць тощо.

До основних цілей економічного розвитку будь-якої громади зазвичай відносять зростання доходів громади, зростання кількості її мешканців, появу нових продуктів і послуг, що виготовляє громада, поява нових процесів і цінностей в ній [24, с. 15]. Разом з тим говорити, що економічний розвиток – це гарантія успіху громади у сфері вирішення соціальних чи екологічних питань некоректно. Проте без економічної компоненти рівень соціального благополуччя і екологічної безпеки не буде настільки високим, та й узагалі розвиток громади не буде настільки успішним. Таким чином, говорячи про економічний розвиток Копичинецької громади потрібно враховувати, що він має відбуватися за участі місцевої влади, місцевого бізнесу і місцевих жителів.

Місцевий бізнес – це всі бізнес-структури, що працюють на території Копичинецької МТГ. Бізнес і його розвиток позитивно впливає на громаду і формує рівень життя в ній. Роль бізнесу в розвитку досліджуваної громади подано на рис. 3.1.

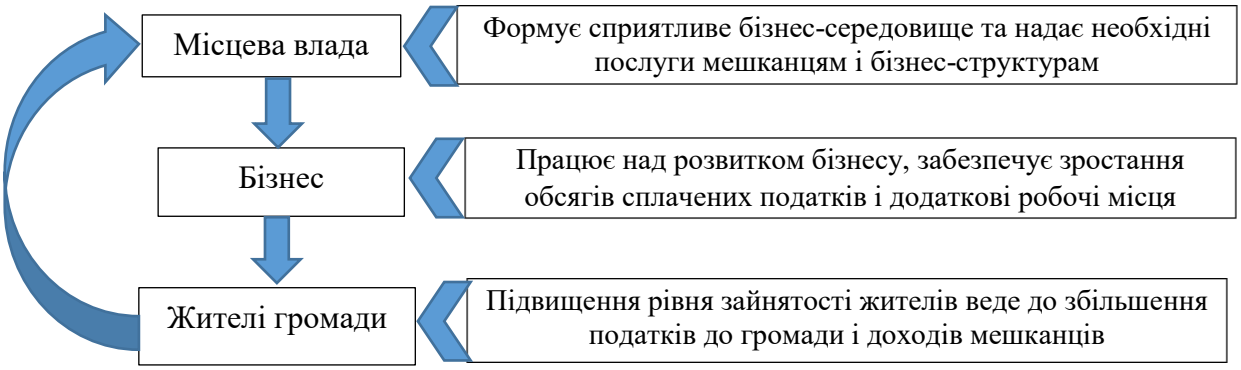

Рисунок 3.1 – Запропонована модель визначення ролі бізнесу в розвитку Копичинецької громади

Джерело: сформовано автором

Громада залежить від бізнесу, що працює в ній, та бізнес залежить від ситуації в громаді. Проте залежність громади від бізнесу набагато вища, ніж бізнесу від громади, адже власники можуть вести свій бізнес практично в будь-якій громаді. Саме тому влада Копичинецької громади має працювати над тим, щоб залучити на свою території новий бізнес, а також утримати вже існуючий. З метою формування середовища для бізнесу влада Копичинецької МТГ має працювати над удосконаленням місцевої інфраструктури, розвитком послуг, що потребує бізнес, і вартість цих послуг має бути прийнятною. Також влада громади має формувати можливості для розвитку наявного бізнесу і залучати інвестиції з метою створення нових бізнес-структур. Саме формування оптимальних умов для ведення бізнесу в громаді і дасть змогу йому створювати конкурентні переваги, зокрема низькі витрати на виготовлення продукції і послуг, що дозволить збільшити обсяги збуту, розширити діяльність і, як результат, сплачувати більше податків та створювати додаткові робочі місця. Більше сплачених податків і більша кількість робочих місць в громаді сприятимуть розвитку інфраструктури і підвищуватимуть якість і

кількість послуг, що досліджувана громада зможе надати бізнесу. Всі ці вдосконалення, вкінці-кінців, сприятимуть зростанню привабливості громади і для бізнесу, і для громадян завдяки сприятливим умовам в ній.

Науковці не розробили універсальних рекомендацій щодо того, як налагодити економічний розвиток в громаді, адже кожна громада – унікальна, їй належать свій власний набір ресурсів, проблем і можливостей для розвитку. Саме завдяки цій унікальній комбінації і можна визначити той перелік ініціатив і заходів, який приведе до налагодження ефективної співпраці із бізнесом, а, отже, і до високого рівня економічного розвитку громади.

Основними умовами, які формують успіх заходів та ініціатив економічного розвитку в Копичинецькій МТГ, є:

- направленість заходів та ініціатив на вирішення тих проблем в громаді, будуть впливати на спроможність громади в довгостроковому періоді (наприклад, проблеми із централізованим водопостачання і водовідведенням);
- економічна ситуація в регіоні і країні загалом (наприклад, мінливість і динамічність зовнішнього середовища громади);
- специфіка заходів та ініціатив над якими працюють в громаді (зокрема їх стратегічність, бажані результати, характер поставлених цілей і завдань);
- потреби і бажання зацікавлених сторін та потенційних партнерів, можливість налагодити із ними взаємодію;
- реальний і потенційний вплив заходів та ініціатив на проблеми і потреби громади, прозорість процесів їх розробки і втілення;
- події і ситуації, що можуть виникнути з часом (зокрема ті, що стосуються економічних, політичних, технологічних змін).

Бізнес працює задля отримання прибутків. Він не працює задля створення суспільного продукту, не має на меті захист довкілля чи підтримку соціально незахищених верств населення, не дуже хоче дбати про раціональне використання природніх ресурсів чи займатись волонтерством. Проте бізнес у розвинутих країнах виконує усі ці функції, бо виконання їх і впливає на офіційну дохідність і захищеність бізнесу.

Задля економічного розвитку владі Копичинецькій МТГ рекомендуємо опиратись на певні з метою налагодження ефективної взаємодії із бізнесом. Перелік принципів подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані принципи владі Копичинецької громади для налагодження ефективної взаємодії із бізнесом

№ п/п	Суть принципів
1	2
1	Основою формування і впливу на економічний розвиток громади виступає бізнес
2	Достатня кількість робочих місць є основою для добробуту громади і доходів її мешканців
3	Саме місцева влада і громадські організації створюють умови для розвитку бізнес-структур
4	Розвинута інфраструктура громади – це важливий фактор її конкурентоспроможності
5	Високий рівень якості послуг, що надає громада мешканцям і бізнесу, - це її конкурентна перевага
6	Для забезпечення ефективності у розвитку громади потрібно брати до уваги такі чинники, як системний підхід до розвитку, місцеві ресурси, взаємодію із зацікавленими сторонами

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Опираючись на вказані принципи, місцева влада зможе більш ефективно налагодити взаємодію із бізнесом.

Для подальшого успішного розвитку Копичинецької громади визначимо основні можливості і бар’єри її економічної діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Основні можливості і бар’єри для налагодження подальшого економічного розвитку в Копичинецькій громаді в поствоєнний період

№ п/п	Можливості	Бар’єри
1	2	3
1	Локалізація ресурсів та ініціатив – громади мають унікальні ресурси і ефективне управління ними має мати на меті стимулювання економічного зростання і покращення якості життя мешканців	Обмежені фінансові ресурси, що ускладнює втілення місцевих ініціатив і важливих проєктів у важливих сферах для громади
	Розвиток місцевого малого і середнього бізнесу, адже саме цей бізнес є основою розвитку громади і місцем праці більшості її мешканців	Недоліки інфраструктури, що перешкоджає залученню інвестицій для реалізації важливих проєктів та розвитку місцевого бізнесу

Продовження табл. 3.2

1	2	3
3	Залучення інвестицій з метою фінансування важливих для громади проєктів і програм	Недостатня кваліфікація місцевих працівників, що може стати проблемою для розвитку місцевого бізнесу
4	Соціальний розвиток, адже розвиток людського капіталу веде до зростання спроможності громади	Бюрократичні перешкоди, які можуть відлякати як інвесторів, так і підприємців від діяльності в громаді
5	Екологічна стійкість, адже зростання екологічної відповідальності громади і її бізнесу дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і зменшити негативний вплив на навколишнє середовище	Високий рівень еміграції, особливо кваліфікованих працівників і молодих людей, що може привести до зниження потенціалу для інноваційного і економічного розвитку громади
6	Участь мешканців в процесах прийняття місцевих рішень, в результаті чого зростає ефективність управління громадою	Екологічні обмеження, які можуть стати перешкодою для розвитку громади і бізнесу в ній
7		Корупція, що впливає на довіру до місцевої влади і інвестиційну привабливість громади, особливо для зовнішніх інвесторів
8		Соціальна нерівність, обмежений доступ до соціальних послуг, невисокий рівень освіти тощо, що можуть знизити ефективність розвитку громади та погіршити рівень життя її мешканців
9		Історичні і культурні бар’єри, які можуть обмежити сприйняття новацій і в бізнесі, і в соціальній сфері

Джерело: сформовано автором

Розуміння можливостей і бар’єрів для економічного розвитку в громаді та врахування їх при розробці/модифікації стратегії розвитку може привести до процвітання досліджуваної громади.

Як ключовий фактор ефективного місцевого економічного розвитку можна визначити взаємодію влади, громадськості, бізнесу та інших зацікавлених сторін. Саме ця взаємодія дозволяє працювати в напрямку формування економічної політики громади, підтримки місцевого бізнесу, розвитку інфраструктури, залучення інвестицій і налагодження соціальної стабільності для її мешканців (рис. 3.2).

Залежно від поставленої мети інструменти управління економічним розвитком громади поділяються на три групи:

Рисунок 3.2 – Рекомендовані напрямки і інструменти підтримки економічного розвитку Копичинецької громади

Джерело: сформовано автором

1) інструменти, що мають на меті підтримку розвитку наявного бізнесу, а також створення нових підприємств (наприклад, підтримка та супровід певних процедур, навчання і консультації, спрощення отримання дозволів, пільгові кредити, прозорий доступ до оренди майна і до необхідної інформації);

2) інструменти, що мають на меті залучення інвестицій задля створення нових підприємств (наприклад, визначення пріоритетів розвитку громади і підтримка підприємств відповідних сфер, розробка/удосконалення інвестиційного паспорту громади, підготовка майданчиків для інвесторів);

3) інструменти, що мають на меті створення установ для сприяння розвитку громади (наприклад, асоціація місцевого бізнесу, фонд підтримки підприємництва, бізнес-інкубатор тощо).

Враховуючи тип підтримки, що місцева влада надає бізнесу, інструменти підтримки економічного розвитку в громаді бувають двох видів:

1) інструменти прямої підтримки (наприклад, навчання, супровід інвестора, консультації, система стимулів для місцевих бізнес-структур);

2) інструменти непрямої підтримки (наприклад, розбудова інфраструктури, розвиток людського капіталу, брендинг території, відновлення місцевих пам'яток).

Таким чином, з метою економічного розвитку влада Копичинецької громади повинна застосовувати усі інструменти, адже саме їх використання посприяє налагодженню ефективної взаємодії влади, бізнесу і мешканців громади.

3.2 Рекомендації щодо застосування діалогічної моделі змін для підвищення рівня залученості зацікавлених сторін до розвитку Копичинецької МТГ

Важливу роль в діяльності громади відіграють стейкхолдери. До них належать окремі особи чи організації, які зацікавлені в розвитку даної громади і очікують від неї результативної та ефективної діяльності, претендуючи на певні її ресурси та результати. Варто також зазначити, що між стейкхолдерами та громадою відбувається певний взаємовплив на основі врахування різних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього бізнес-середовища їх функціонування [28].

Виділимо найважливіші причини залучення стейкхолдерів в процеси розвитку громади:

- можливість з іншої точки зору побачити та проаналізувати проблемні моменти, які виникають в громаді;
- здатність спільно вирішувати проблеми та завдання в діалоговому режимі, що сприятиме прийняттю та реалізації нестандартних креативних рішень;
- зниження рівня невдоволення змінами, які реалізуються в громаді, через залучення лідерів громадської думки і представників місцевої влади;

- підвищення ролі та значення стейкхолдерів, їх віри у власні сили, що, у свою чергу, допомагає налагодженню ефективної співпраці в подальшій перспективі;
- можливість стейкхолдерів ділитися наявним досвідом, знаннями, певними ресурсами, інноваціями в процесі співпраці у спільних проєктах і заходах, що пов'язані із розвитком Копичинецької громади.

На рис. 3.3 представлено основних стейкхолдерів, які повинні брати активну участь в процесах розвитку досліджуваної громади.

Рисунок 3.3 – Основні стейкхолдери, які повинні брати активну участь в процесах розвитку Копичинецької громади

Джерело: сформовано автором

Налагодження ефективного діалогу повинно бути запорукою успішного управлінню розвитком Копичинецької МТГ. Характерною рисою такого діалогу повинен бути конструктивізм, а основними принципами – паритетність, об'єктивізм, прозорість, тощо. Саме такі діалоги повинні практикуватися в процесі

прийняття та втілення усіх заходів і проєктів, які стосуються розвитку Копичинецької громади, оскільки завдяки таким діалогам відбувається розподіл повноважень, відповідальності та завдань між усіма учасниками.

З метою налагодження ефективного діалогу із стейкхолдерами керівництву Копичинецької громади необхідно впровадити діалогічну модель змін (рис. 3.4). В основі її формування закладені принципи ефективного діалогу, а сама вона включає чотири основних етапи реалізації. Дану модель рекомендовано використовувати в процесі:

- налагодження діалогу із стейкхолдерами,
- підтримки діалогу із усіма учасниками, залученими до процесу розвитку громади.

Рисунок 3.4 – Складові запропонованої діалогічної моделі змін для Копичинецької МТГ

Джерело: [30-31]

Форма равлика даної моделі свідчить про її послідовність та циклічність, а також вказує на нескінченність діалогу, в нашому випадку представників громади із зацікавленими сторонами, тобто стейкхолдерами.

Особливу увагу в даній моделі приділяється «контейнеру», який формується із ініціативних людей чи груп людей і від якого залежить характер взаємовідносин між зацікавленими сторонами та представниками громади в процесі співпраці при реалізації завдань щодо розвитку та впровадження змін [30]. Саме тому «контейнер» можна вважати головним ініціатором, керівником і реалізатором будь-яких змін та інновацій, які сприятимуть налагодженню і здійсненню співпраці усіх зацікавлених сторін.

Враховуючи особливості стратегії розвитку Копичинецької МТГ до «контейнера» змін доцільно залучити: керівника громади, його заступників, працівників міської ради, представників організацій, з якими співпрацює досліджувана громада, депутатів місцевої ради, мешканців громади, керівників місцевих громадських організацій тощо, загальна кількість яких повинна становити не більше 4-6 осіб.

З метою реалізації усіх запланованих заходів з розвитку Копичинецької громади кожен етап роботи із стейкхолдерами повинен ґрунтуватись на певних завданнях, які, в свою чергу, сприятимуть ефективній комунікації та плідній співпраці із усіма учасниками діалогу. Виникнення певних проблем в процесі діалогу – невід’ємна частина діалогу. Для їх зменшення та усунення необхідно здійснювати ряд превентивних дій. До таких дій варто віднести формування списку основних завдань та проблем, які можуть виникати на кожному етапі співпраці із стейкхолдерами (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Список основних завдання і проблеми, які можуть виникнути під час реалізації кожного етапу діалогу, пов’язаного із розвитком Копичинецької громади

№ п/п	Назва етапу	Основні завдання етапу	Проблеми при реалізації етапу
1	2	3	4
1	Вивчення та залучення	- визначення сутності завдань і проблем, які виникли; - врахування різних точок зору та інтересів зацікавлених осіб; - залучення усіх зацікавлених сторін до спільного обговорення дій і заходів; - створення необхідних передумов до впровадження змін та інновацій; - формування певного рівня довіри між усіма зацікавленими сторонами	- недостатнє розуміння сутності завдань і складності проблем; - поспішний перехід до наступних етапів без розуміння інтересів зацікавлених сторін при вирішенні проблем і налагодженні з ними діалогу; - недооцінка комплексності та сутності стратегічних змін і проблем; - погано налагоджені взаємовідносини громади із зацікавленими сторонами
2	Розбудова та формалізація	- пояснення значення цілей, які необхідно досягнути; - формування певних критеріїв, які характеризують готовність до змін; - визначення необхідної кількості ресурсів для проведення змін; - ратифікація угоди про співпрацю із зацікавленими сторонами; - забезпечення співпраці в процесі здійснення планування та реалізації стратегії розвитку; - формування управлінських структур, які здійснюють координування співпраці із зацікавленими сторонами	- поспішне підписання угод без розуміння і оцінювання готовності зацікавлених сторін до співпраці; - відсутність розуміння про спільність проблем, які наявні в громаді; - неузгодженість процесу вирішення проблем із усіма зацікавленими сторонами; - концентрування уваги на дрібних поточних проблемах, а не на відсутності ефективної взаємодії; - недосконаліть в роботі із зацікавленими сторонами, пов’язана із небажанням навчатися і саморозвиватися
3	Впровадження та оцінка	- впровадження раніше узгоджених заходів; - набуття ефективного досвіду співпраці із зацікавленими сторонами; - здійснення висновків з метою оцінювання отриманих результатів; - комунікування із зовнішнім середовищем з метою ефективної співпраці із зацікавленими сторонами	- погана координація в процесі співпраці; - недостатність і неефективність комунікації між усіма зацікавленими сторонами під час реалізації заходів; - амбітність планів, відволікання уваги від вирішення оперативних, але нагальних проблем; - слабка прозорість при прийнятті рішень чи під час комунікаційного процесу; - слабка увага в процесі співпраці із

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
			зацікавленими сторонами; - низький рівень мотивації в процесі співпраці і розвитку громади
4	Подальший розвиток: відтворення чи інституалізація	- налагодження довгострокової співпраці із зацікавленими сторонами; - розширення діалогових заходів; - створення довгострокових управлінських структур для реалізації ефективних стратегічних змін; - використання ефективного досвіду при вирішенні проблем, пов'язаних із розвитком громади	- неочевидність результатів співпраці; - відсутність подальшого використання результатів співпраці

Джерело: сформовано автором на основі [27-29]

В табл. 3.4 представлено перелік заходів, які повинні реалізуватися в межах запропонованої нами діалогічної моделі. За допомогою даних заходів можна чітко прослідкувати участь кожної із зацікавлених сторін в процесі розвитку Копичинецької МТГ в межах різноманітних проектів та програм.

Таблиця 3.4 – Перелік заходів «контейнера» змін, які повинні бути реалізовані в межах діалогічної моделі для розвитку Копичинецької громади

№ п/п	Назва етапу	Перелік заходів
1	2	3
1	Вивчення та залучення	- створити перелік усіх зацікавлених сторін та постійне його оновлення; - здійснювати планування та прогнозування потенційних можливостей стейкхолдерів; - розробити сценарій першої зустрічі з потенційними зацікавленими сторонами; - вибрати та реалізувати ефективну комунікаційну стратегію з метою налагодження плідної співпраці із зацікавленими сторонами; - розробити ефективну мотиваційну стратегію співпраці із стейкхолдерами та обрати найоптимальніші шляхи її реалізації в умовах сьогодення
2	Розбудова та формалізація	- розробити сценарії спільної діяльності та співпраці із зацікавленими сторонами; - періодично організовувати зустрічі із стейхолдерами з метою спільного вирішення проблем досліджуваної громади;

Продовження табл. 3.4

1	2	3
		- постійно інформувати як жителів громади, так і зацікавлені сторони та документувати інформацію про життя в громаді та отримані результати від реалізації спільних громадських проектів та програм
3	Впровадження та оцінка	- створити ефективну систему комунікації із зацікавленими сторонами в ході реалізації заходів і проектів по розвитку в громаді; - створювати всі умови в громаді для спільного проведення із стейкхолдерами різнопланових заходів, акцій та дозвілля; - формувати відповідну звітність щодо реалізації усіх спільних заходів та в цілому стратегії громади; - сприяти навчанню та самонавчанню керівництва громади щодо набуття навиків ефективної багатосторонньої співпраці; - здійснювати постійний моніторинг якості спільної реалізації заходів та обговорювати їх результати із зацікавленими сторонами
4	Подальший розвиток: відтворення чи інституалізація	- знаходити та залучати нові зацікавлені сторони для майбутньої співпраці; - перетворювати одноразові діалогові зустрічі у стійку конструктивну діяльність; - формувати нові підходи в сфері подальшої співпраці керівництва громади та залучення до цього процесу нових зацікавлених сторін

Джерело: сформовано автором на основі [27-29]

Варто зазначити, що як і діалогічна модель, так і життєві етапи будь-якої публічної організації має властивості циклічності процесів розвитку. Саме тому, починати кожен новий етап моделі потрібно дуже швидко. Це потрібно робити для того, щоб не розривати створений «ланцюг» співпраці із зацікавленими сторонами з метою ефективного залучення їх до стратегічного розвитку Копичинецької громади.

В процесі ведення діалогу важливе місце займає зустріч. Саме остання виступає невід'ємним атрибутом ведення ділового режиму із зацікавленими сторонами. Все це потребує певних затрат. Пропонуємо провести зустріч в межах громади, в позаурочний час в актовій залі досліджуваної громади. Це дозволить зекономити певну суму коштів на орендній платі за приміщення. Процес організації та проведення даної зустрічі, яка покликана вирішити питання щодо

розвитку Копичинецької МТГ, буде покладений на зацікавлені сторони, тобто «контейнер» змін. Розрахунок пропонованого бюджету проведення однієї зустрічі із зацікавленими сторонами представлений в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Пропонований бюджет проведення однієї зустрічі із зацікавленими сторонами, яка покликана вирішити питання щодо розвитку Копичинецької МТГ

№ п/п	Стаття витрат	Сума, тис. грн.
1	2	3
1	Роздатковий та розхідний матеріал для зустрічі	0,2
2	Винагорода запрошеного експерта	2,0
3	Кавова перерва	1,0
4	Виготовлення підсумкових документів по зустрічі	0,1
	Всього витрат	3,3

Джерело: сформовано автором

У деяких випадках, при обговоренні окремих складних чи проблемних питань, ми пропонуємо залучити експерта (експертів). В такому випадку ми повинні передбачити додаткові витрати, які включають в себе виплату винагороди. Отже, витрати на проведення однієї зустрічі із зацікавленими сторонами із залученням експерта дорівнюють 3,3 тис. грн., а без залучення експерта – 1,3 тис. грн.

Таким чином, можна констатувати, що ведення ефективного діалогу із зацікавленими сторонами сприятиме не тільки отриманню успішних результатів діяльності по розвитку Копичинецької громади (економічний ефект), але й, дозволить відчути причетність до життя всієї громади, її мешканців та певну відповідальність за участь в цьому процесі (соціальний ефект).

3.3 Обґрунтування доцільності реалізації проєкту «Простір підтримки» як заходу соціального розвитку Копичинецької громади

Аналізуючи місцеве населення Копичинецької громади та тих, хто змушений був переїхати в громаду, варто зазначити, що війна суттєво вплинули на життя,

діяльність й здоров’я усіх людей, без винятку. Втрата домівок, рідних і близьких людей та інші наслідки військових дій, на превеликий жаль, стали причиною різного роду депресивних розладів, психологічних та психічних травм, що, у свою чергу, призвело до виникнення суттєвих соціальних проблем, пов’язаних із їх лікуванням та реабілітацією.

Не винятком стала й досліджувана нами громада та її жителі, бо війна також внесла свої корективи в їх життєдіяльність. Мешканці громади все частіше і частіше почали відчувати потребу в соціальній та психологічній підтримці. Варто зауважити, що серед таких потребуючих були не тільки переселенці, але й місцеві жителі.

Щодо соціальної підтримки, то вона надавалася в громаді і до війни Центром соціальної підтримки. На сьогодні даний Центр, в більшій мірі, обслуговує найбільш вразливі соціальні групи громади, до яких входять: люди похилого віку; люди з інвалідністю; тимчасово переміщені особи та їх сім’ї; малозабезпечені; тощо. Убожіння людей під час війни сприяло тому, що навіть ті, люди які було соціально забезпеченими, тепер потребують соціальної підтримки. І кількість їх постійно зростає.

Саме для вирішення соціальних проблем пропонуємо на базі діючої міської бібліотеки Копичинецької громади впровадити та реалізувати проєкт «Простір підтримки». В межах даного проекту всім бажаючим буде надаватися соціальна та психологічна підтримка профільними висококваліфікованими спеціалістами, а саме: двома психологами, соціальними працівниками, залученими з Центру надання соціальних послуг, а також місцевими священослужителями. Адже з початком війни, роль священників дещо змінилася в тому плані, що багато людей почали звертатися до них не тільки як до уповноважених щодо виконання релігійних обрядів, але й за порадами, настановами та підтримкою. У свою чергу, з метою економії коштів в процесі реалізації запропонованого проекту, бібліотекарі можуть бути залучені в якості адміністраторів і помічників.

Реалізація такої практики:

- дозволить задовольнити соціальні та психологічні потреби як окремих

людей, груп людей, так і всієї спільноти громади, враховуючи стать, вік, сімейний статус, віросповідання тощо;

- допоможе людині вийти (з найменшими втратами) із складної та кризової життєвої ситуації, в якій вона опинилася;
- сприятиме відновленню її психосоціальної рівноваги, ментального здоров'я та, зрештою, благополуччя.

З огляду на це Копичинецька МТГ повинна стати ініціатором таких змін та інновацій, які в подальшому не тільки сприятимуть досягненню матеріальному добробуту та соціальному захисту усіх тих, хто проживає на її території, але й прикладом наслідування для інших територіальних громад України.

Для реалізації запропонованого проєкту «Простір підтримки» необхідно реалізувати ряд основних завдань, які представлені на рис. 3.5.

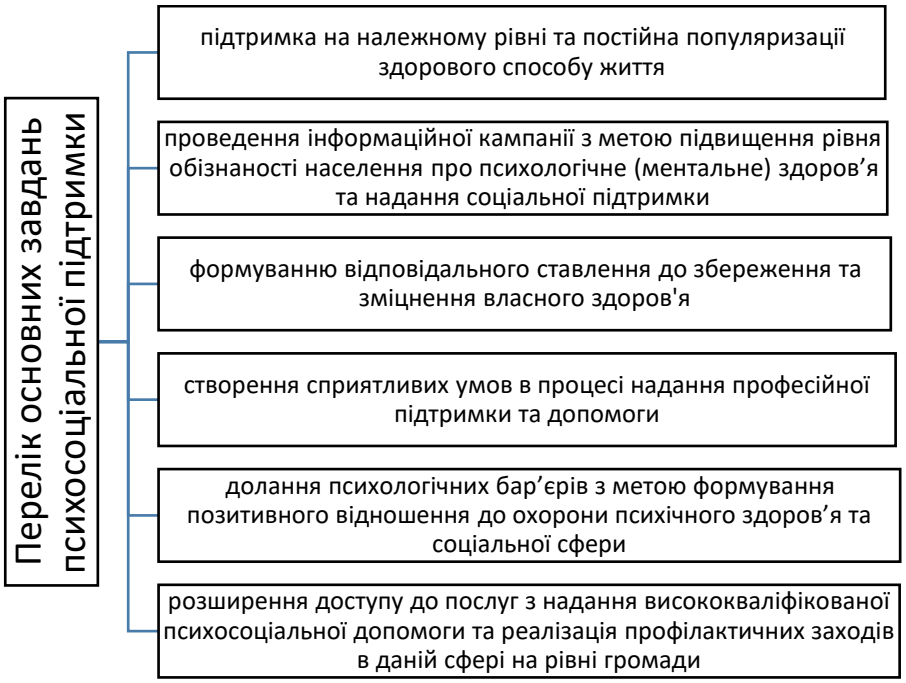

Рисунок 3.5 – Перелік основних завдань, які повинні бути реалізовані в межах проєкту «Простір підтримки» в Копичинецькій громаді

Джерело: сформовано автором

Спрогнозовані результати від реалізації проєкту для жителів Копичинецької МТГ представимо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Прогнозовані результати від реалізації проєкту «Простір підтримки» для жителів Копичинецької громади

№ п/п	Результати
1	2
1	Забезпечення надання психосоціальних послуг усім жителям громади
2	Створення умов для розширення доступу усіх бажаючих до отримання психологічної та соціальної допомоги
3	Зміцнення психологічного, фізичного, емоційного та ментального здоров'я усіх жителів громади
4	Формування психологічно безпечного середовища в громаді
5	Підвищення якості життя в громаді

Джерело: сформовано автором

Щоб представлені очікувані результати стали досяжними потрібно, щоб усі жителі громади, прямим чи опосередкованим чином:

- були залученими в реалізацію даного проекту;
- не соромилися визнавати необхідність отримання психосоціальної підтримки;
- були ініціаторами усіх прогресивних змін та нововведень, які сприятимуть покращенню індивідуального та колективного благополуччя всієї громади.

Надання психологічної та соціальної підтримка в межах проєкту «Простір підтримки» може бути у форматі як індивідуальних, так і групових зустрічей (рис. 3.6).

Реалізація вказаного проєкту передбачатиме введення посади психолога в кількості 2 осіб (при потребі можна збільшити кількість працівників). Соціальні працівники і священослужителі, які долучатимуться до проєкту, будуть працювати на добровільних засадах.

Рисунок 3.6 – Формат зустрічей жителів громади із спеціалістами при реалізації проєкту «Простір підтримки»

Джерело: сформовано автором

Витрати на оплату праці психологів, що працюватимуть в межах проєкту, а також на додаткове матеріальне заохочення для бібліотекарів подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогнозовані витрати на оплату праці працівників, задіяних в проєкті «Простір підтримки», тис. грн.

№ п/п	Вид витрат	Величина зарплати	Величина витрат	
			за місяць	за рік
1	2	3	4	5
1	Витрати на зарплату 2 психологів	12,5	25,0	300,0
2	Витрати на додаткове матеріальне заохочення 2 бібліотекарів	3,5	7,0	84,0
	Разом	-	32,0	384,0

Джерело: сформовано автором

Отже, річні витрати на оплату праці працівників, задіяних в проєкті, становлять 384,0 тис. грн.

Для того, щоб проєкт «Простір підтримки» було реалізовано успішно, потрібно визначити, як облаштувати простір в бібліотеці. На нашу думку, при

організації простору потрібно врахувати вимоги, які встановлені до писхологічних кабінетів. Опираючись на ці твердження, простір в Копичинецькій бібліотеці потрібно поділити на кілька зон, які мають різне призначення, що подано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Призначення простору запропонованого приміщення для реалізації проєкту «Простір підтримки в бібліотеці»

Зони приміщення	Функції зони
1	2
Робоча зона психолога	Використовується для роботи психолога, зокрема підготовки до зустрічей і роботи з документами. Має включати меблі (письмовий стіл, стільці, сейф, шафи для паперів), технічні засоби (комп'ютер, монітор, принтер і сканер, мультимедійний проєктор, цифрова камера), необхідні книги із психології тощо
Консультативна зона	Використовується для індивідуальних консультацій. Має містити м'які крісла, журнальний столик, ноутбук, колонки, необхідні додаткові матеріали
Ігрова зона	Використовується для ігор. Має включати різні розвиваючі і настільні ігри, художні книги і різні журнали, пазли і розмальовки, матеріали для творчості та пісочниця. В даній зоні обов'язково має бути ігровий килимок, на якому можна погратися
Зона для групових занять	Використовується для проведення групових зустрічей. Великий стіл, достатня кількість зручних стільців, ноутбук, мультимедійний проєктор, колонки, фліп-чарт, додаткові матеріали
Зона очікування прийому	Використовується для тощо, щоб почекати часу зустрічі. Має включати дивани, інформаційні стенди, журнали для дорослих і дітей, декор і вазони

Джерело: сформовано автором

Отже, рекомендований поділ простору в бібліотеці відповідає потребам проєкту «Простір підтримки» і дозволяє надавати якісну психосоціальну підтримку мешканцям Копичинецької громади.

В табл. 3.9 представлено розрахунок витрат на облаштування простору в центральній бібліотеці Копичинецької громади для реалізації проєкту «Простір підтримки».

Таблиця 3.9 – Розрахунок витрат на облаштування простору в центральній бібліотеці Копичинецької громади для реалізації проєкту «Простір підтримки»

Види витрат	Величина витрат, тис. грн.
1	2
Косметичний ремонт	10,0
Обладнання для роботи з мешканцями (електрочайник, посуд, аромолампа і набір масел, пледи тощо)	15,0
Обладнання та меблі для наповнення приміщень (стіл і журнальні столики, шафи секційні і для паперів, стільці, м'які крісла, диван, полки, ноутбуки, комп'ютери з екранами, притери, мультимедійні проєктори, колонки, вазони і декор	50,0
Виготовлення та друк роздаткових матеріалів	1,0
Матеріали для ігор і творчості (олівці, ручки, фломастери, пісок і пісочниця, папір, ватмани, клей, пластилін тощо)	5,0
Інші матеріали	2,0
Разом	83,0

Джерело: сформовано автором

Отже, на ремонт і облаштування приміщення в бібліотеці для реалізації проєкту «Простір підтримки» необхідно витратити 83,0 тис. грн.

Для участі в заходах в рамках розробленого проєкту буде здійснюватись попередній запис. Для вразливих верств населення відвідання бібліотеки з метою підтримки буде безкоштовною, а для інших мешканців громади – платною (250 грн. за 45 хв занять з 1 людини). За рахунок плати можна буде поповнювати витратні матеріали (папір, олівці, клей, фарби і т.д.).

Підсумовуюче все вище викладане, можна зробити висновок, що запропонований нами проєкт «Простір підтримки» сприятиме підвищенню емоційної стійкості та рівня стресостійкості, зниження емоційної напруги та набуття нових практичних навичок щодо здійснення самостійного піклування про себе та своїх близьких. Таким чином, реалізація проєкту «Простір підтримки» допоможе мешканцям громади і дасть керівництву Копичинецької громади можливість подбати про благополуччя і її соціальний розвиток на перспективу.

РОЗДІЛ 4
ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Охорона праці: обов'язки роботодавців і працівників

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 трудової діяльності.

Сферу охорони праці регламентує Закон України «Про охорону праці». Дія цього закону поширюється на всіх роботодавців (як юридичних, так і фізичних осіб) і всіх працівників. Крім Закону «Про охорону праці», система нормативних актів у сфері ОП уключає безліч інших документів: КЗпП, нормативно-правові акти КМУ, інших органів, що здійснюють державний нагляд за ОП, а також локальні акти підприємства.

Законом передбачено, що на всіх підприємствах, в установах та організаціях мають бути створені безпечні та нешкідливі умови праці. Їх повинен забезпечити роботодавець. Законом встановлено обов'язки роботодавця щодо організації та функціонування системи ОП на підприємстві. Так, роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці згідно з нормативно-правовими актами, а також забезпечити дотримання вимог законодавства щодо прав працівників у сфері ОП. З цією метою роботодавець забезпечує функціонування системи управління ОП, а саме:

- створює відповідні служби і призначає посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних питань ОП, затверджує інструкції про їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій, а також контролює їх додержання;
- розробляє за участю сторін колективного договору і реалізує комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня ОП;

- забезпечує виконання необхідних профілактичних заходів відповідно до обставин, що змінюються;
- впроваджує прогресивні технології, досягнення науки і техніки, засоби механізації та автоматизації виробництва, вимоги ергономіки, позитивний досвід з ОП тощо;
- забезпечує належне утримання будівель і споруд, виробничого обладнання та устаткування, моніторинг за їх технічним станом;
- забезпечує усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань, та здійснення профілактичних заходів, визначених комісіями за підсумками розслідування цих причин;
- організовує проведення аудиту ОП, лабораторних досліджень умов праці, оцінку технічного стану виробничого обладнання та устаткування, атестацій робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з ОП в порядку і строки, що визначаються законодавством, та за їх підсумками вживає заходів до усунення небезпечних і шкідливих для здоров'я виробничих факторів;
- розробляє і затверджує положення, інструкції, інші акти з ОП, що діють у межах підприємства та встановлюють правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках, робочих місцях відповідно до нормативно-правових актів з ОП, безоплатно забезпечує працівників нормативно-правовими актами та актами підприємства з ОП;
- здійснює контроль за додержанням працівниками технологічних процесів, правил поводження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, використанням засобів колективного та індивідуального захисту, виконанням робіт відповідно до вимог з ОП;
- організовує пропаганду безпечних методів праці та співпрацю з працівниками у галузі ОП;

- вживає термінових заходів для допомоги потерпілим, залучає за необхідності професійні аварійно-рятувальні формування у разі виникненні на підприємстві аварій та нещасних випадків.

Не завжди роботодавець у змозі впоратися з повним усуненням небезпечних і шкідливих для здоров'я умов праці. У такому разі йому потрібно повідомити про це відповідний орган державного нагляду за ОП. При цьому роботодавець може звернутися до зазначеного органу з клопотанням про встановлення необхідного строку для виконання заходів щодо приведення умов праці на конкретному виробництві або робочому місці до нормативних вимог.

Відповідний орган державного нагляду за ОП розглядає клопотання роботодавця, проводить у разі потреби експертизу запланованих заходів і визначає їх достатність. За наявності підстав він може, як виняток, прийняти рішення про встановлення іншого строку застосування вимог нормативних актів ОП. При цьому роботодавець зобов'язаний невідкладно повідомити зацікавлених працівників про рішення зазначеного органу державного нагляду за ОП.

Роботодавець несе безпосередню відповідальність за порушення вимог законодавства про ОП.

Щоб «працеохоронний механізм» працював без збоїв, дотримуватися законодавчих вимог з питань ОП зобов'язані не тільки роботодавці, а й працівники. Так, до обов'язків працівників входить:

- дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей в процесі виконання будь-яких робіт чи під час перебування на території підприємства;
- знати і виконувати вимоги нормативно-правових актів з ОП, правила поводження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту;
- проходити у встановленому законодавством порядку попередні та періодичні медичні огляди.

Працівник несе безпосередню відповідальність за порушення зазначених вимог.

Таким чином, тільки взаємне дотримання роботодавцем і працівником правил з ОП може максимально забезпечити безпечні умови праці для працюючих осіб.

4.2 Організація евакуації населення в територіальній громаді

Евакуація – організоване виведення чи вивезення 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. Рішення про проведення евакуації населення приймає виконавчий комітет ради територіальної громади.

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

Для планування, підготовки та проведення евакуації в територіальній громаді та на об'єктах господарювання утворюються тимчасові органи з евакуації, до яких належать:

- комісії з питань евакуації (населених пунктах і об'єктові);
- збірні пункти евакуації;
- проміжні пункти евакуації;
- приймальні пункти евакуації;
- оперативні групи (у невідкладних випадках);
- групи управління на маршрутах пішої евакуації населення;
- адміністрації пунктів посадки (висадки) населення на транспорт (з транспорту).

Персональний склад органів з евакуації визначається рішенням керівників органів місцевого самоврядування, а на об'єктах – наказами керівників

підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності і підпорядкування.

Час на розгортання і підготовку органів з евакуації усіх рівнів до роботи не повинен перевищувати 4 годин з моменту отримання розпорядження про проведення евакуації.

Комісії з питань евакуації відповідають за:

- розроблення і коригування планів евакуації населення, матеріальних і культурних цінностей на відповідному рівні;
- організацію і контроль розроблення планів евакуації населення, матеріальних і культурних цінностей у підвідомчих організаціях та на підвідомчих територіях;
- підготовку населення до здійснення заходів з евакуації;
- підготовку органів з евакуації до виконання завдань;
- здійснення контролю за підготовкою проведення евакуації;
- організація всебічного забезпечення заходів з евакуації і контроль за їх проведенням;
- приймання і розміщення евакуйованого населення, матеріальних і культурних цінностей та першочергове життєзабезпечення евакуйованого населення;
- облік і забезпечення зберігання матеріальних і культурних цінностей.

На все населення, яке підлягає евакуації, складаються евакуаційні списки. Незайняте населення включається у списки за місцем роботи одного членів сім'ї.

Збірні пункти евакуації призначаються для збору і реєстрації евакуйованого населення, формування евакуаційних колон і ешелонів, відправлення їх до пунктів посадки на транспорт та вихідні пункти руху пішки і відправлення евакуйованого населення у безпечні райони.

Збірні пункти евакуації розміщуються поблизу залізничних станцій, морських і річкових портів, пристаней, поблизу маршрутів пішої евакуації, у місцях, що забезпечують умови для збору людей. Вони забезпечуються прямим зв’язком з комісією з питань евакуації, адміністрацією пункту посадки на

транспорт, вихідним пунктом руху пішки комісії з питань евакуації, які розташовані у безпечних районах, а також транспортними органами.

Кількість збірних пунктів евакуації і їхня пропускна здатність визначається з урахуванням чисельності населення, яке евакуюється, кількості маршрутів евакуації, пунктів посадки на транспорт і інтенсивності відправлення з них автоколон, ешелонів, суден.

Евакуйовані громадяни повинні мати при собі документи, гроші, харчі, найнеобхідніші речі, медикаменти.

Дітям дошкільного віку вкладається в кишеню або прикріплюється до одягу записка, де зазначено їх прізвище, ім’я та по батькові, домашня адреса, прізвище, ім’я та по батькові батьків та контактні телефони.

Планування, підготовка і проведення евакуації здійснюється з питань виділення транспортних комунікацій і транспортних засобів; сил і засобів цивільного захисту для:

- спільного регулювання руху на маршрутах евакуації, забезпечення охорони громадського порядку та зберігання матеріальних і культурних цінностей;
- забезпечення радіаційного, хімічного, біологічного, інженерного захисту населення, санітарно-протиепідемічних і лікувально-профілактичних заходів;
- забезпечення радіаційної, хімічної, біологічної, інженерної і протипожежної розвідки;
- узгодження переліку безпечних районів для розміщення населення, місць розміщення і зберігання матеріальних і культурних цінностей;
- можливості використання військових містечок та майна, що залишається військами, обладнання для розміщення і першочергового життєзабезпечення евакуйованого населення.

При проведенні евакуації варто дотримуватись вимог відповідних керівних документів ДСНС України.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В роботі досліджено систему управління розвитком громади, адже сучасний світ змінюється і громада стає важливою одиницею. Роль держави в багатьох аспектах зменшилась, проте посилилась роль громад, особливо в забезпечення високих стандартів життя її мешканців. Провівши реформу децентралізації в Україні та отримавши поділ країни на громади, було передано повноваження і ресурси їм. Разом з тим на громади було покладено відповідальність за власний розвиток і успішну діяльність. При реалізації процесів і проєктів розвитку вихідним пунктом має стати вивчення проблем і потреб громади, проте тут важливо не забувати і про можливості громади. Саме їх вивчення і дасть розуміння чи є можливості задля вирішення проблем для задоволення потреб громади.

Копичинецька міська територіальна громада була створена 30 липня 2018 року шляхом об’єднання 1 міської та 6 сільських рад, пізніше до неї було приєднано ще 1 сільську раду. Таким чином, на сьогоднішній день Копичинецька МТГ включає 12 населених пунктів. Станом на 2023 рік населення громади становить 13965 мешканців. В громаді діє ряд соціально-культурних закладів, до яких відносять заклади сфер освіти, охорони здоров’я, культури, соціальної сфери, пожежної безпеки тощо. Управління Копичинецькою громадою здійснює міський голова, якому виконувати управлінські процеси допомагають фахівці апарату міської ради.

Загальні надходження до бюджету громади протягом 2021-2022 років зросли незначно, проте в 2023 році відбулося їх стрімке зростання. Подібна тенденція спостерігається і при аналізі видатків Копичинецької громади за 2021-2023 роки (2021-2021 роки – невелике зростання видатків бюджету, а в 2023 році – вже стрімкий ріст видатків). Така ситуація пов’язана з тим, що в 2022 році почалися військові дії на території України і всі економічні показники, а особливо видатки не на військові цілі, були обмежені. В 2023 році в країні почали працювати в напрямку пристосування до життя в умовах війни, а також відбувалося зростання

вартості життя. І тому відбулося зростання як доходів, так і видатків бюджету Копичинецької громади.

З метою визначення напрямків розвитку в Копичинецькій громаді було розроблено Стратегію розвитку громади на 2020-2027 роки. В стратегії громади вказано бачення для неї та визначено дві важливі стратегічні цілі: економічний розвиток громади і створення привабливих умов для життя, бізнесу та відпочинку. Для кожної стратегічної цілі розроблені оперативні цілі та завдання, що визначають шлях досягнення операційних цілей, а також визначені заходи і проєкти, які посприяють реалізації завдань. В рамках виконання стратегії розвитку Копичинецької МТГ міська рада затвердила до реалізації ряд місцевих цільових програм. Проте потрібно врахувати, що виконано лише частину завдань, вказаних в стратегії, адже 24 лютого 2022 року почалося повномасштабне вторгнення росії в Україну, що призвело до появи нових викликів і проблем та не дозволило повністю виконати всі заходи, передбачені на даний період. Проте після завершення війни дані заходи можливо будуть реалізовані, адже вони сприятимуть розвитку громади і покращенню якості життя її мешканців.

Задля покращення розвитку Копичинецької громади рекомендуємо зосередитись на її економічному розвитку. Економічний розвиток – це важливий аспект розвитку будь-якої громади. До основних цілей економічного розвитку будь-якої громади зазвичай відносять зростання доходів громади, зростання кількості її мешканців, появу нових продуктів і послуг, що виготовляє громада, поява нових процесів і цінностей в ній. Ключовим фактором ефективного економічного розвитку громади можна визначити взаємодію влади, громадськості, бізнесу та інших зацікавлених сторін. Саме ця взаємодія дозволяє працювати в напрямку формування економічної політики громади, підтримки місцевого бізнесу, розвитку інфраструктури, залучення інвестицій і налагодження соціальної стабільності для її мешканців.

Для подальшого розвитку Копичинецької громади, особливо у поствоєнний період, потрібно налагодити тіснішу співпрацю із її зацікавленими сторонами. В процесах розвитку досліджуваної громади, на нашу думку, зацікавленими

сторонами виступають керівники громади; депутати ради; керівництво та персонал закладів громади, що фінансуються з місцевого бюджету (заклади освіти, охорони здоров'я, культурні, спортивні, комунальні тощо); представники мешканців громади; представники бізнесу; представники місцевих релігійних течій і організації та багато інших. З метою налагодження ефективного діалогу із стейкхолдерами керівництву Копичинецької громади пропонуємо впровадити діалогічну модель змін. В основі її формування закладені принципи ефективного діалогу, а сама вона включає чотири основних етапи реалізації. В процесі введення діалогу важливе місце займає зустріч. Саме остання виступає невід'ємним атрибутом введення ділового режиму із зацікавленими сторонами. Згідно наших розрахунків, витрати на проведення однієї зустрічі із зацікавленими сторонами із залученням експерта дорівнюють 3,3 тис. грн., а без залучення експерта – 1,3 тис. грн.

Аналізуючи місцеве населення Копичинецької громади та тих, хто змушений був переїхати в громаду, варто зазначити, що війна суттєво вплинули на життя, діяльність й здоров'я усіх людей, без винятку. Втрата домівок, рідних і близьких людей та інші наслідки військових дій, на превеликий жаль, стали причиною різного роду депресивних розладів, психологічних та психічних травм, що, у свою чергу, призвело до виникнення суттєвих соціальних проблем, пов'язаних із їх лікуванням та реабілітацією. Не винятком стала й досліджувана нами громада та її жителі, бо війна також внесла свої корективи в їх життєдіяльність. Мешканці громади все частіше і частіше почали відчувати потребу в соціальній та психологічній підтримці. Варто зауважити, що серед таких потребуючих були не тільки переселенці, але й місцеві жителі. Щодо соціальної підтримки, то вона надавалася в громаді і до війни Центром соціальної підтримки. На сьогодні даний Центр, в більшій мірі, обслуговує найбільш вразливі соціальні групи громади, до яких входять: люди похилого віку; люди з інвалідністю; тимчасово переміщені особи та їх сім'ї; малозабезпечені; тощо. Саме для вирішення соціальних проблем пропонуємо на базі діючої міської бібліотеки Копичинецької громади впровадити та реалізувати проєкт «Простір підтримки». В межах даного проекту всім

бажаючим буде надаватися соціальна та психологічна підтримка профільними висококваліфікованими спеціалістами, а саме: двома психологами, соціальними працівниками, залученими з Центру надання соціальних послуг, а також місцевими священослужителями. Річні витрати на оплату праці працівників, задіяних в проєкті, становлять 384,0 тис. грн., а витрати на ремонт і облаштування приміщення в бібліотеці для реалізації проєкту «Простір підтримки» дорівнюють 83,0 тис. грн. Таким чином, реалізація проєкту «Простір підтримки» допоможе мешканцям громади і дасть керівництву Копичинецької громади можливість подбати про благополуччя і її соціальний розвиток.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997р. № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

2. Камардіна Ю. В., Чінчін К. І. Розвиток територіальних громад в умовах воєнного стану. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право. 2023. Вип. 25. С. 85-93. DOI: https://doi.org/10.34079/2226-3047-2023-13-25-85-93

3. Примуш М. В., Окуньовська Ю. В. Громада як основний елемент місцевого самоврядування. Політичне життя. 2022. №3. С. 33-37. DOI: https://doi.org/10.31558/2519-2949.2022.3.4

4. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України, 2020. 531 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf

5. Конституція України. Верховна Рада України; Конституція України, Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/conv#Text

6. Розвиток (значення). Вікіпедія. URL: http://surl.li/tbsjc

7. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Асоціація міст України. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с. URL: https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf

8. Глинський Н. Характеристика поняття «місцевий розвиток» через призму трансформації національного господарства України. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-39

9. Скуратівський В. А., Трощинський В. П., Ситник П. К. та ін. Управління соціальним і гуманітарним розвитком: навч. посіб. За заг. ред. В. А. Скуратівського, В. П. Трощинського : у2 ч. Київ: НАДУ, 2009. Ч. 1. 456 с. URL: http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB_%D1%81%D0%BE%D1%86.pdf

10. Ільченко Н. В. Розвиток територіальної громади: сутність та підходи (зарубіжний огляд). Науковий огляд. 2015. №8(15). URL: https://core.ac.uk/download/pdf/217450456.pdf

11. Гасюк І. Л., Баюк М. І. Система управління соціально-економічним розвитком територіальних громад: зміст і сутність понять. Наукові інновації та передові технології. 2023. №6(20). С. 172-180. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-172-180

12. Безпалько О.М., Роль територіальних громад у забезпеченні місцевого економічного розвитку: теоретичні засади дослідження. Економіка і організація управління. 2019. №1(33). С. 116-123. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.13

13. Котовська І., Юрик Н. Дослідження етапів стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємств. Електронний науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку". Випуск 39. Одеса, 2020. С.183-189.URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34178

14. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344. URL: sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf

15. Павловська Р.Р., Мосій О.Б. Проблеми розвитку сільських громад в Україні. / Сорок другі економіко-правові дискусії (економічне спрямування): матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Львів. 2019. С. 96.

16. Баюс Л.А., Мосій О.Б. Стратегічне планування під час війни. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам’яті почесного професора ТНТУ ім. Івана Пулюя, академіка НАН М. Г. Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес:

проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку», (Тернопіль, 26 травня 2023 р.). С. 19. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41696/2/KhI_VNPK_2023_Baius_L-Strategic_planning_during_war_19.pdf

17. Шведа Н. М., Ляшко О. О. Окремі аспекти розвитку громади в сучасних умовах. Сучасні економічні та правові тенденції: міждисциплінарні рішення для сталого майбутнього: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Рівне, 12 листопада 2024 р.). Рівне: ЦФЕНД, 2024. 67 с. С. 56-57. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46495

18. Копичинецька громада. URL: https://kopychynecka-gromada.gov.ua/

19. Соціальний паспорт Копичинецької МТГ (станом на липень 2023 року)

20. Стратегія розвитку Копичинецької міської об‘єднаної територіальної громади на 2020-2027 роки. URL: https://kopychynecka-gromada.gov.ua/strategichnij-plan-rozvitku-gromadi-14-31-30-14-02-2020/

21. Структура апарату ради громади. URL: https://kopychynecka-gromada.gov.ua/struktura-aparatu-otg-16-20-14-04-02-2019/

22. Звіти про виконання доходної і видаткової частини бюджету Копичинецької міської територіальної громади за 2021-2023 роки.

23. Сторонянська І., Патицька Х., Дуб А. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах. Антикризові інструменти у воєнний і післявоєнний період: посібник для органів місцевого самоврядування. Львів, 2022. 75 с. URL: https://economika.kr-admin.gov.ua/files/2023/posibnyk_mist_samovryaduvannya.pdf

24. Пронько Л. М., Затайдух К. Ю., Чорний Я. І. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65

25. Воробей В. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики. / Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (Програма USAID DOBRE). URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/717/MER_2021_WEB.pdf

26. Планування розвитку територіальної громади. URL: https://www.prostir.ua/?news=planuvannya-rozvytku-terytorialnoji-hromady

27. Карий О. І., Панас Я. В. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Асоціація міст України. Київ, ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 176 с. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/6misiniweb.pdf

28. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. Київ. 2017. 129 с. URL: http://surl.li/fkbtvv

29. Чукіна І. В., Дяченко М. І. Залучення жителів громади до процесів планування місцевого розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 2. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.2.35

30. The Dialogic Change Model. URL: https://www.collectiveleadership.de/blog/article/the-dialogic-change-model/

31. Дзвінчук Д. І., Баран М. П. Застосування діалогічної моделі змін у процесі реформування системи охорони здоров'я в україні на первинному рівні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. №7. С. 89-108. DOI: 10.34132/pard2020.07.04

32. З турботою про кожного. Психосоціальна підтримка на робочому місці у воєнний і післявоєнний час. URL: http://surl.li/isegcn

33. Андрєєнкова В. Л., Войцях Т. В., Гриців І. П., Мельничук В. О., Сабліна Н. О., Фляркoвська О. В., Харьківська Т. А. Психосоціальна підтримка учасників освітнього процесу. Навчально-методичний посібник. Київ, 2023. 149 с. URL: https://znayshov.com/FR/20287/802.pdf

34. «Бібліотеки як простір психосоціальної підтримки»: в МКІП визначили наступні кроки реалізації проєкту. URL: https://mcsc.gov.ua/news/biblioteky-yak-prostir-psyhosoczialnoyi-pidtrymky-v-mkip-vyznachyly-nastupni-kroky-realizacziyi-proyektu/

35. Про охорону праці. Закон України від 14.10.1992р. № 2694-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text

36. Охорона праці: обов’язки роботодавців і працівників. URL: https://berislav-mr.gov.ua/news/ohorona-pratsi-obov-yazky-robotodavtsiv-i-pratsivnykiv/

37. Цивільний захист в громаді: навчальний посібник. Тернопіль, 2020. 82 с. URL: https://nmc.dsns.gov.ua/upload/1/2/3/7/2/sait-pdf-faili-posibnik-otg-ternopil-040120.pdf

38. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека»» /автор-укладач В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424

39. Кириленко О., Малиняк Б., Письменний В., Русін В. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 396 с.

ДОДАТКИ