

індустріальному секторі.

В адміністративному центрі територіальної громади с. Озерна є всі підстави для розміщення промислових об'єктів. Через село проходить автомобільна дорога Тернопіль – Львів, а також залізна дорога Тернопіль – Львів, середня школа, дільнична лікарня, два ресторани, декілька кафе і магазинів. Багато мешканців сіл, що прилягають до залізниці чи автотраси стараються працевлаштуватися в Тернополі, Золочеві, Зборові, і навіть у Львові.

Оскільки основна сфера зайнятості мешканців територіальної громади є сільське господарство, яке внаслідок зміни спеціалізації на суто рослинницьку і максимальній його індустріалізації, потреби в робочій силі мінімізувалися. Звужена сфера прикладання праці в селах і повільний розвиток малого і середнього бізнесу є основною причиною масової зовнішньої трудової міграції мешканців громади.

Від'ємний природний приріст сільського населення і особливо в працездатному віці, інтенсивна трудова міграція погіршують ситуацію з відтворенням робочої сили і фактично вже в найближчій перспективі можуть істотно впливати на трудовресурсну безпеку територіальної громади.

Відбудова зруйнованої інфраструктури та відновлення виробничої діяльності підприємств малого і середнього бізнесу будуть залежати не тільки від інвестицій, але й від наявних ресурсів робочої сили. На нашу думку, вже з перших днів мирного життя необхідно налагодити облік економічно активного населення у віці 15-60 і 60-70 років на рівні кожної територіальної громади, а також виявити чисельність зайнятих та отримати інформацію від органів державної влади, місцевого самоврядування та роботодавців про потребу в додатковій робочій силі. Отримані статистичні дані дадуть змогу визначити трудодефіцитні і трудовнадлишкові територіальні громади. Наявність такої статистики дасть можливість розробити і впровадити заходи щодо оптимального використання наявних людських ресурсів, своєчасного працевлаштування переселенців, які переїхали і залишаються жити в цих громадах, а також запобігти зростанню безробіття в регіонах. При цьому важливо врахувати необхідність працевлаштування осіб, які повертаються з-за кордону, а також випускників освітніх закладів, які намагатимуться працевлаштуватися.

Володимир КІСЛІВІЧ

аспірант освітньо-наукової програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри
менеджменту, публічного управління
та персоналу ЗУНУ Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

В обґрунтуванні напрямів удосконалення практики розробки муніципальних стратегій соціально-економічного розвитку в умовах післявоєнної відбудови вважаємо за доцільне використовувати методичний підхід, який передбачає узагальнення позицій представників органів влади та наукової спільноти, які розкривають слабкі сторони сучасної практики стратегічного публічного планування та обґрунтовують напрямки її вдосконалення.

Отримані нами результати компаративного аналізу стратегій розвитку громад дозволяють діагностувати низку значних недоліків, що відрізняють сучасну практику стратегічного планування. В тому числі: звужений спектр завдань стратегічного планування соціально-економічного розвитку громад, вирішення яких здійснено розробниками стратегій; невідповідність використовуваної методичної бази рівню різноманітності та складності завдань розробки муніципальних стратегій; відсутність вимог, що визначають необхідний рівень якості результатів, отриманих при вирішенні ключових завдань розробки муніципальних стратегій; несистемність процесу планування, що виявляється в слабкій ув'язці основних змістовних компонентів стратегії (місії та стратегічних цілей, стратегічних цілей і завдань, стратегічних цілей та інструментів управління, що забезпечують їх досягнення, стратегічних цілей та затребуваних для їх досягнень фінансових ресурсів); обмежений склад учасників розробки муніципальних стратегій.

Серед найбільш значних і невирішених проблем розробки муніципальних стратегій можна визначити: рівень забезпечення взаємної узгодженості стратегічних документів на регіональному та муніципальному рівні недостатній

та потребує доопрацювання; рівень залученості місцевого населення до розробки стратегій громад низький і не сприяє ефективності формування стратегій; ступінь участі органів державної влади у процесах організації високої якості методичного забезпечення процесів розробки стратегії соціально-економічного розвитку лише на рівні громад недостатня; рівень управлінської підготовки службовців в органах місцевого самоврядування, що здійснюють розробку стратегій, є недостатнім.

Ми вважаємо, що стратегічне планування розвитку громад у післявоєнний період має вдосконалюватися за такими напрямками:

- заповнення прогалин у нормативному та регуляторному середовищі за допомогою встановлення на регіональному рівні, по-перше, загальних вимог до документів стратегічного планування муніципального рівня, порядку їх розробки, погодження, затвердження та зміни; по-друге, формату стратегії соціально-економічного розвитку громади та структури плану її реалізації; по-третє, порядку приведення документів стратегічного планування громад у відповідність до регіональних документів стратегічного планування у разі їх прийняття, зміни, визнання такими, що втратили чинність; по-четверте, порядку погодження та контролю розробки та реалізації документів стратегічного планування громад з боку органів державної влади;

- заповнення прогалини у знаннях та компетенціях у сфері стратегічного планування у профільних муніципальних службовців за допомогою активної роботи з інститутами місцевого самоврядування (включаючи громадські ради, громадські організації, бізнес-спільноту) з метою визначення ключової напрямків розробки муніципальних стратегій та формування адекватного розуміння усіма сторонами змісту та ролі стратегічного планування.

Характеризуючи перший напрямок, відзначимо, що розв'язання задачі забезпечення одноманітності стратегічних документів на муніципальному рівні досягається за допомогою розробки методичних рекомендацій, що визначають інваріантний склад завдань розробки стратегій та рекомендовані алгоритми їх вирішення. При цьому, враховуючи розмаїтість громад за статусом, соціально-економічним потенціалом, слід уникнути зайвої уніфікації стратегій. За другим напрямком вдосконалення практики стратегічного планування вважаємо, що заповнити прогалину у знаннях і компетенціях муніципальних службовців за допомогою лише їх активної роботи з інститутами місцевого самоврядування

неможливо. Вважаємо, що є й інші способи їх професіоналізації у зазначеній сфері діяльності (перепідготовка, підвищення кваліфікації, стажування та ін.).

Нами запропоновано низку рекомендацій щодо вдосконалення методичного забезпечення стратегічного планування на місцевому рівні.

Для органів державної влади: створення єдиних методичних рекомендацій щодо організації стратегічного процесу для всіх видів громад поряд зі збереженням гнучкості рекомендацій та наявністю різних варіантів рішень; доповнення законодавчих норм зазначенням складу суб'єктів стратегічного планування, форм забезпечення суспільної участі, структури стратегії, плану заходів, процедур контролю, моніторингу та оцінки реалізації стратегії, механізмів узгодження стратегії по вертикалі та по горизонталі.

Для органів місцевого самоврядування громад: забезпечення узгодженості стратегії з документами регіонального та державного рівня, за допомогою встановлення механізмів взаємодії, несуперечності у цільових значеннях показників; а також узгодженості зі стратегіями сусідніх громад за допомогою включення їх представників до складу робочих груп або узгодження проекту готового документа; забезпечення суспільної участі у стратегічному плануванні в пасивних та активних формах (включення зовнішніх агентів до складу робочої групи з розробки стратегії, проведення фокус-груп та інтерв'ю зі стейкхолдерами) та на різних етапах (у т. ч. на ранніх, проміжних стадіях); збалансованість аналітичного розділу стратегії за єдиною логікою та обсягом деталізації, виходячи з виявлених комплексних проблем громади, наявність порівняння за показниками з попереднім періодом, з іншими релевантними громадами, використання SWOT-аналізу з урахуванням специфіки території; забезпечення наступності стратегічного планування у вигляді оцінки попереднього досвіду стратегічного планування; орієнтація на загальноміські цілі та завдання, у т. ч. ті вирішення яких виходить за рамки питань місцевого значення; збалансованість системи цілей, яка передбачає, що елементи одного ієрархічного рівня повинні бути співмасштабні і формулюватися в єдиній логіці, без зазначення конкретних заходів, за винятком великих інвестиційних проектів; відсутність зумовленості при виборі базового сценарію соціально-економічного розвитку за допомогою розробки сценаріїв на основі порівнянної ймовірності їх реалізації на основі прогностичних кількісних даних та експертних оцінок; збалансованість та якість системи показників реалізації стратегії, що передбачає

те, що кожному елементу системи цілепокладання відповідає один або кілька показників, із зазначенням їх базових та цільових значень, а також наявність обґрунтування їх вибору.

На нашу думку, заслуговує на увагу пропозиція про доцільність включення до складу робочої групи з розробки муніципальної стратегії представників сусідніх громад. Разом з тим, вважаємо, що її потрібно уточнити, вказавши, що йдеться про представників тих громад, з якими існують, або в перспективі можуть виникнути взаємовигідні економічні зв'язки, що виявляються у спільному використанні трудових, земельних та інших ресурсів. Позитивним моментом є зроблений у цих рекомендаціях акцент на необхідності гнучкості та варіативності єдиних методичних рекомендацій, що регламентують організацію процесу стратегічного планування розвитку громади в регіоні. Справедлива, безумовно, вказівка на необхідність участі місцевого співтовариства у стратегічному процесі не лише на заключному етапі, а й на ранніх та проміжних стадіях, що дозволить забезпечити більш узгоджений та реалістичний підсумковий документ. Зазначимо, однак, що, по-перше, склад організаційних інструментів, що забезпечують таку участь, є ширшим, по-друге, коло стейкхолдерів, чий інтереси підлягають врахуванню в процесі розробки муніципальної стратегії, також є ширшим, ніж заявлено.

Список використаних джерел:

1. Шкільняк М., Васіна А., Монастирський Г., Августин Р., Дудкіна О. Управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад в умовах нових викликів реформування місцевого самоврядування *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 4. С. 210-216.
2. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г., Васіна А., Дудкіна О. Удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в контексті реалізації потенціалу децентралізації. *Вісник економіки*. 2021. № 2. С. 193-199.
3. Монастирський Г., Волосюк М. Інституційні дисбаланси моделі управління розвитком території. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 4. С. 23–37.

Олеся КОЗІЙ

аспірантка освітньо-наукової програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Михайло ШКІЛЬНЯК

**АКТУАЛЬНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ЗАДЛЯ
УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**

Удосконалення та модернізація управління освітою на сучасному етапі суспільного розвитку багато в чому визначається адміністративно-територіальною та секторальною реформами й, водночас, необхідністю збільшення фінансування освітніх закладів з метою здобуття якісної освіти, що відповідає вимогам світових стандартів. Традиційно управління є цілеспрямованим впливом суб'єкта управління на об'єкт управління з метою переведення його у відповідний (якісно новий) стан, який задано ззовні [2]. При цьому будь-яка освітня установа є об'єктом управління та складною соціальною системою, яка є одночасно органічною частиною (підсистемою) системи освіти.

На переконання І. Лопушинського [3], «основна ідея української моделі децентралізації в освіті полягає насамперед у ліквідації системи управління та фінансування галузі через районні та обласні органи управління освіти, що є державними органами в рамках так званої «вертикалі влади». Сьогодні ключовим елементом освітньої «вертикалі» є обласні департаменти освіти і науки, що отримують запити і завдання від галузевого Міністерства та передають їх районним (міським) управлінням освіти.

В умовах децентралізації ця «вертикаль» зникне. Замість цього, обласні департаменти освіти і науки стануть підрозділами виконавчих комітетів обласних рад, що утворюватимуться обласними радами та відповідатимуть за впровадження освітньої політики області відповідно до законодавства та згідно з освітніми пріоритетами регіону. Районні управління освіти, відповідно, стануть частиною виконавчих комітетів районних рад і звітуватимуть перед ними. Ці структури влади стануть незалежними від департаментів освіти і науки областей і водночас втрачатимуть управлінські повноваження щодо управлінь освіти на рівні громади» [3].