

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БАШНЯК Віталій Дмитрович

**Формування організаційно-функціональної
структури управління розвитком територіальної
громади. / Formation of the organizational and
functional structure of territorial community
development management**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАзм-21
В. Д. Башняк

Науковий керівник:
д.н.д.у., професор, В. В.
Толкованов

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"24" червня 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
1.1. Динамізм зовнішнього середовища як фактор впливу на розвиток територіальної громади і формування організаційно-функціональної структури управління ним.....	6
1.2. Методологічні основи дослідження організаційно-функціональної структури управління розвитком територіальної громади та проведення у ній змін.....	12
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
2.1. Аналіз організаційного супроводу управління розвитком територіальної громади.....	18
2.2. Аналіз функціональної компоненти механізму управління розвитком територіальної громади.....	26
2.3. Оцінка використовуваних методів та інструментів управління розвитком територіальної громади.....	33
Висновки до розділу 2.....	38
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
3.1. Вдосконалення інструментів організаційно-функціонального механізму управління розвитком територіальної громади.....	40
3.2. Вдосконалення організаційно-функціонального механізму управління розвитком територіальної громади в умовах війни.....	46
Висновки до розділу 3.....	50
Висновки.....	51
Список використаних джерел.....	53

Вступ

Актуальність проблеми. Розвиток територіальних громад, вирішення питань місцевого значення, проблем щодо надання населенню послуг, облаштування територій громад, розвиток інфраструктурного й інституційного супроводу територіальних громад повинні забезпечувати органи місцевого самоврядування (ОМС). Для цього вони мають використовувати організаційно-функціональний механізм. Причому, вплив змінного зовнішнього середовища повинен спонукати ОМС до вдосконалення цього механізму. Отже, тема «Формування організаційно-функціональної структури управління розвитком територіальної громади» є вкрай актуальною.

Аналіз останніх досліджень і наукових праць. Різні аспекти діяльності щодо розвитку громад, формування організаційно-функціональної структури управління таким розвитком досліджували: К.Ващенко, Ю.Ковбасюк, В.Кравців, Г.Монастирський, І.Сторонянська, В.Толкованов, С.Чернов, М.Шкільняк та ін. Однак, важливо, щоб діяльність щодо формування організаційно-функціональної структури управління розвитком територіальної громади була цілеспрямована і багатосубектна, особливо, в сьогоденних умовах. Це посилює актуальність теми роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму формування організаційно-функціональної структури управління розвитком територіальної громади (ТГ).

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи розв'язувались такі **завдання**:

- обґрунтувати, що динамізм зовнішнього середовища є фактором впливу на розвиток територіальної громади і формування організаційно-функціональної структури управління ним;
- розкрити методологічні основи дослідження організаційно-функціональної структури управління розвитком територіальної громади та проведення у ній змін;
- провести аналіз організаційного супроводу управління розвитком територіальної громади;
- проаналізувати функціональну компоненту механізму управління розвитком

територіальної громади;

- здійснити оцінку використовуваних методів та інструментів управління розвитком територіальної громади;

- визначити шляхи вдосконалення інструментів організаційно-функціонального механізму управління розвитком територіальної громади;

- сформувати рекомендації щодо вдосконалення організаційно-функціонального механізму управління розвитком територіальної громади в умовах війни.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес формування організаційно-функціональної структури управління розвитком територіальної громади.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні і практичні аспекти механізму формування організаційно-функціональної структури управління розвитком територіальної громади.

У ході дослідження використовувались такі **методи**: системний аналіз (для обґрунтування того, що динамізм зовнішнього середовища є фактором впливу на розвиток територіальної громади і формування організаційно-функціональної структури управління ним – розділ 1); порівняльний аналіз (для аналізу існуючого механізму і виявлення його слабких місць, які в подальшому вимагають усунення – розділ 2); структурний аналіз (для напрацювання рекомендацій щодо вдосконалення механізму формування організаційно-функціональної структури управління територіальною громадою і її розвитком – розділи 2, 3); факторний аналіз (для виявлення чинників, що обумовили потребу розвитку громади за окремими напрямками – розділи 1, 2).

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретичних основ механізму формування організаційно-функціональної структури управління розвитком територіальної громади.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розвинуті теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму формування організаційно-функціональної структури управління розвитком територіальної громади можуть бути використані у роботі Байковецької сільської ради.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано дві тези доповідей на таких всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, 31.05.2022р.) та «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (Полтава, 27.10.2022р.) [1-2].

Структура та обсяг роботи. Робота розміщена на 56 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 36 позицій, 33 рисунки і 14 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Динамізм зовнішнього середовища як фактор впливу на розвиток територіальної громади і формування організаційно-функціональної структури управління ним

«З ратифікацією Угоди про асоціацію між Україною та ЄС нашою державою було обрано напрям та пріоритети подальшого розвитку. На підтвердження цього вектора прийнято Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020», якою передбачено 62 секторальні реформи, серед яких чільне місце займають децентралізація та реформа державного управління... Процеси децентралізації влади в Україні значною мірою спрямовані на наближення суспільних послуг до споживача та перенесення відповідальності за надання таких послуг на базовий рівень (відповідно до принципу субсидіарності)» [29].

«Згідно з Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації серед основних результатів, на які націлена реформа, є такі:

- утворення об'єднаних територіальних громад та забезпечення правової, організаційної, матеріальної спроможності цих громад;
- формування ефективної територіальної системи органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади; забезпечення розподілу повноважень між ними;
- забезпечення доступності та високої якості публічних послуг; запровадження стандартів якості таких послуг;
- створення правових умов для залучення громадян до вирішення питань розвитку громади;
- забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад та регіонів загалом» [29] (рис. 1.1).

Рівні	Цілі реформи	
Зміцнення соціально-економічної безпеки держави Забезпечення соціально-економічного зростання держави, регіонів, окремих територій Зростання якості життя громадян , незалежно від місця проживання		
<i>Держава</i>	Модернізація адміністративно-територіального устрою в частині районного та базового рівнів; Перерозподіл управлінських функцій, повноважень, бюджетного ресурсу Формування стандартів суспільних послуг	
<i>Регіони</i>	Зростання фінансової незалежності (досягнення частки власних доходів у зведеному бюджеті регіону не менше 60%), регулювання розвитку депресивних територій	
<i>Міста</i>	Перетворення на центри ОТГ та точки формування імпульсів економічної активності для навколишніх територій	Розбудова системи надання публічних послуг (власних, делегованих) та забезпечення їх відповідності стандартам
<i>Адміністративні райони</i>	Реалізація адміністративних функцій базового рівня	
<i>ОТГ</i>	Зростання спроможності ОТГ та забезпечення власного соціально-економічного розвитку шляхом стимулювання економічної активності, залучення потенціалу усіх суб'єктів економіки для розвитку громади, зростання інвестиційної привабливості	

Рис. 1.1. Рівнева градація цілей реформи

Примітка. Наведено за [29]

Базовим рівнем відповідальності ОМС є управління територіальними громадами.

«Територіальна громада - жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр» [22].

У статті 2 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні [22] визначено, що «місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а

також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст» [22].

Отже, регіональний і місцевий розвиток (економічний (рис. 1.2), соціальний, екологічний), вирішення питань регіонального і місцевого значення, надання послуг повинні забезпечувати органи державної влади і органи місцевого самоврядування (ОМС).

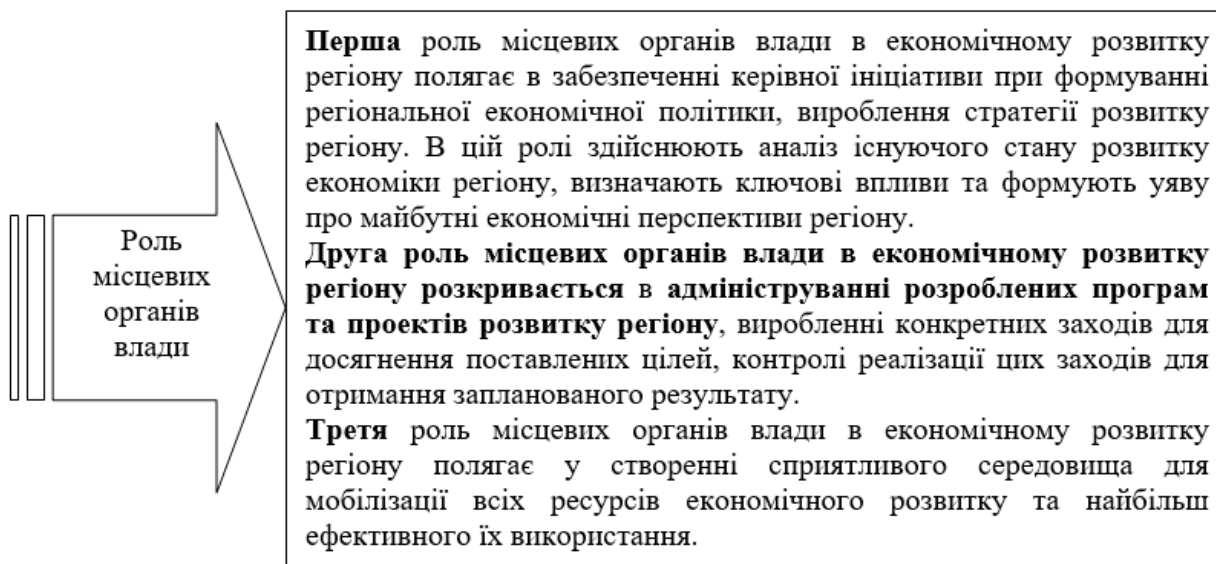


Рис. 1.2. Місце і роль місцевих органів влади в економічному розвитку регіону

Примітка. Сформовано на основі джерела [32]

З позиції системного підходу організації, в тому числі, органи місцевого самоврядування, є відкритими системами, які зазнають впливу факторів зовнішнього середовища. Динамізм зовнішнього середовища утворює множину факторів, які мають різний характер та інтенсивність впливу на територіальну громаду, локальну господарську систему, діяльність ОМС. Це формує передумови для того, щоб була сформована гнучка організаційно-функціональна структура управління розвитком територіальної громади.

Більше того, з метою: забезпечення відповідності своєї діяльності державній політиці та потребам споживачів послуг; реалізації урядових стратегій ОМС повинні адаптувати власну організаційно-функціональну діяльність до тих викликів і змін, які присутні на ринку. А це вимагає проведення змін.

Як вказує Й.Ясінська [35], «зміни, які відбувались в організаціях протягом останнього десятиліття ХХ сторіччя були обумовлені використанням «традиційних підходів» до управління, заснованих на концепції ринкового дефіциту. «Новий підхід» – концепція оптимального задоволення потреб клієнтів (Customer Focus) став можливим завдяки спільному доробку таких дисциплін як економіка та інформатика, в результаті чого до традиційних ресурсів (земля, капітал і праця) додано інформаційний ресурс, який творить знання і «соціальний капітал». Тому, важливою умовою існування та розвитку будь-якої організації, демонстрації її життєздатності і творчого розвитку є необхідні й вчасні зміни» [35].

Значимість питання проведення змін у діяльності ОМС розкриває рис. 1.3.

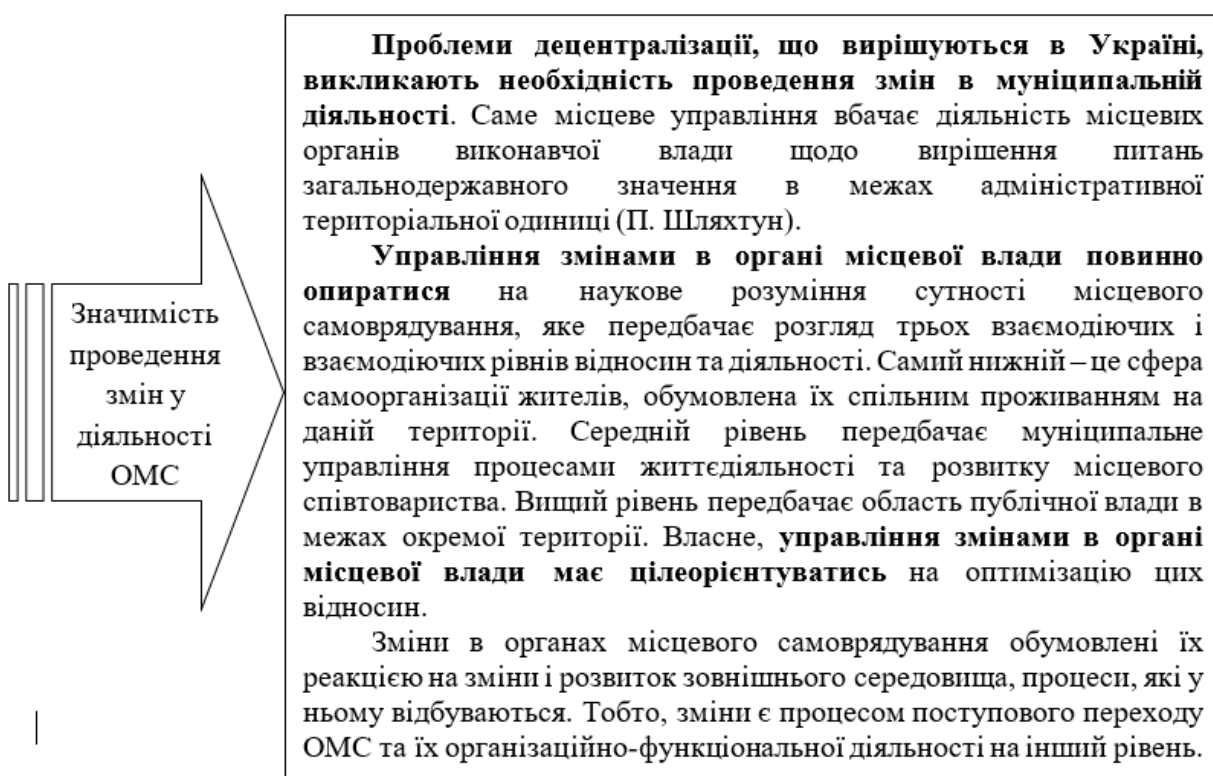


Рис. 1.3. Значимість питання проведення змін у діяльності ОМС

Примітка. Сформовано автором з використанням джерела [34]

Отже, динамізм зовнішнього середовища обумовлює значимість проведення змін у діяльності ОМС, адаптування цієї діяльності до потреб жителів шляхом модернізування організаційно-функціональної структури управління розвитком територіальної громади.

Для цілеспрямованого і результативного проведення змін ОМС слід виявити чинники, які сприяють чи перешкоджають змінам (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

«Чинники-мотиватори» та «чинники-бар'єри» для проведення змін в органах місцевого самоврядування

№	Чинники
1	2
1	До чинників, які сприяють проведенню змін в органах місцевого самоврядування віднесемо: усвідомлення необхідності проведення змін; необхідність підвищення якісного рівня послуг, що надаються жителям територіальної громади; потреба зміни системи цінностей і норм поведінки службовців органів місцевого самоврядування; недостатня результативність роботи персоналу ОМС; низький рівень професійної підготовки кадрового складу ОМС.
2	До чинників, які перешкоджають проведенню змін в органах місцевого самоврядування віднесемо: бюрократична жорсткість; диктат змін “зверху” та невраховування потреб працівників органів місцевого самоврядування; невдачі у проведенні попередніх перетворень і змін; несприйняття нового або різне сприйняття сутності організаційних змін (упередженість, емоційність тощо); «суперечливість цілей та незрозумілість сенсу змін; необґрунтованість доцільності розміру та типу змін; синдром постійного відкладання змін» (І. Грибик).

Примітка. Сформовано автором з використанням джерела [6]

Стосовно необхідності здійснення змін в ОМС, звернемось до тези наступного змісту, яка застосовна і до ОМС: «центральним завданням менеджменту ХХІ ст. є перетворення організацій на лідерів змін. Лідер змін розглядає кожну зміну, як нову сприятливу змогу; цілеспрямовано шукає корисні для себе зміни та знає, як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої і внутрішньої діяльності організації. Для цього потрібні: політика, спрямована на створення майбутнього; методика пошуку та прогнозування змін; стратегія впровадження змін як у внутрішній, так і в зовнішній діяльності організації; політика, що дає змогу врівноважити зміни та стабільність [8, с. 104].

Зміни у організаційно-функціональній діяльності ОМС можуть відбуватись в

різних часових горизонтах і розрізняються за критерієм їх значимості (рис. 1.4).

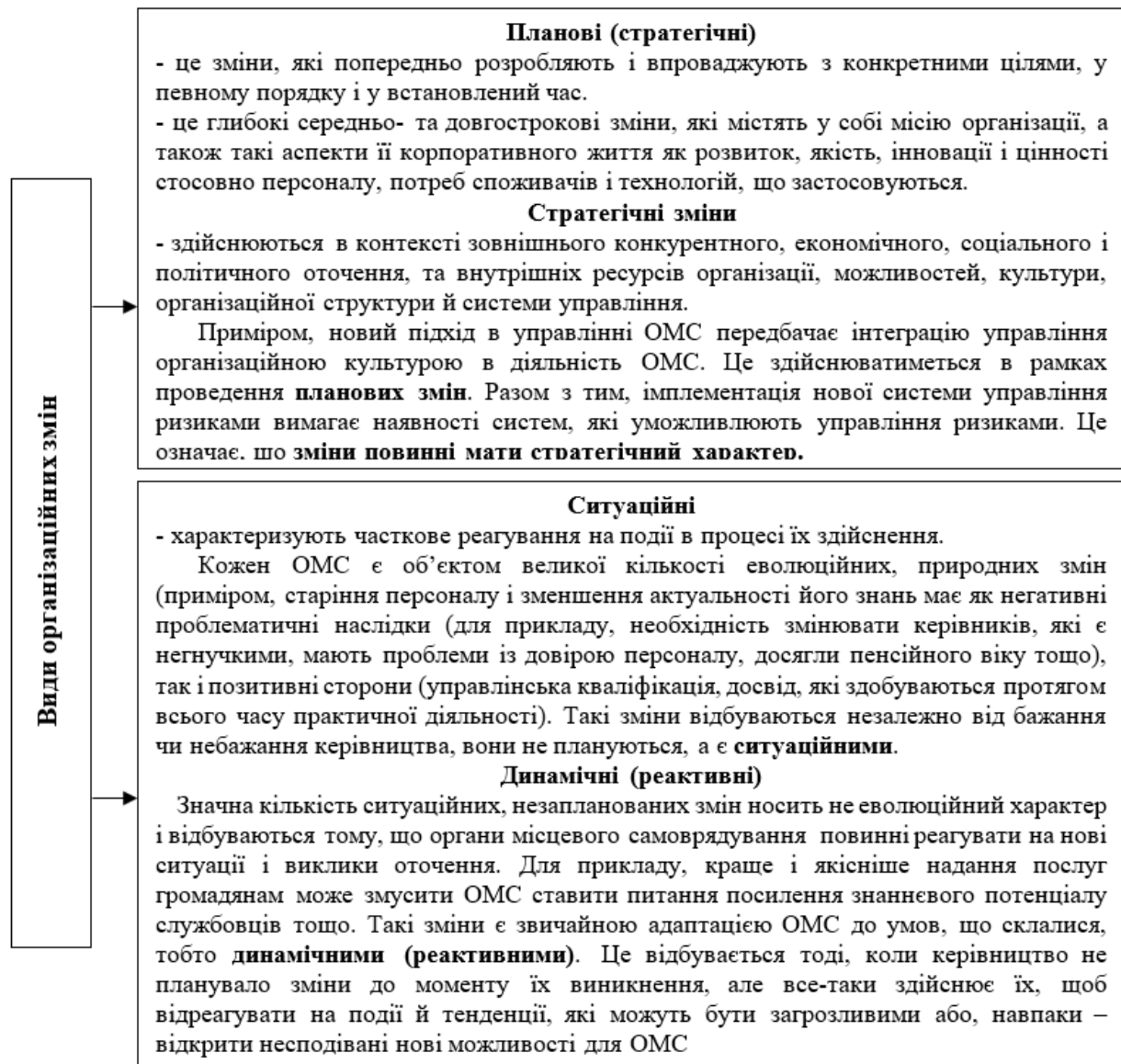


Рис. 1.4. Видова характеристика змін у організаційно-функціональній діяльності ОМС

Примітка. Адаптовано за [19]

У контексті вказаного вище, ОМС доцільно використовувати так зване «рівняння зміни», запропоноване Й.Ясінською [35](формула 1.1.).

$$E C = A \times B \times C, \text{ де}$$

де EC – енергія для змін; A – рівень незадоволеності існуючим станом речей; B – чітке визначення бажаного стану; C – перші практичні дії в напрямку бажаного стану.

В основу формування організаційно-функціональної структури управління розвитком територіальної громади повинні бути покладені відповідні методологічні підходи і принципи, які дозволять забезпечити дієвість цієї структури.

1.2. Методологічні основи дослідження організаційно-функціональної структури управління розвитком територіальної громади та проведення у ній змін

У контексті методологічних основ дослідження організаційно-функціональної структури управління розвитком територіальної громади та проведення у ній змін, передусім, звернемося до сучасних підходів в управлінні та їх ролі в управлінні змінами в організаціях (органи місцевого самоврядування теж є організаціями, утвореннями, складними системами).

Отже, охарактеризуємо поняття «управління змінами в органах місцевого самоврядування» з позицій існуючих в управлінні підходів:

1) з позицій процесного підходу, управління змінами в ОМС та його вдосконалення розглядаємо як процес реалізації загальних і специфічних функцій управління (організація взаємодії ОМС з місцевими жителями, мотивація праці службовців ОМС, контролю виконання прийнятих ОМС управлінських рішень), кожна з яких є окремим процесом;

2) з позицій системного підходу, управління змінами в ОМС та його вдосконалення розкривається у тому, що ОМС є системами, які, з одного боку, є підсистемами у системах вищого ієрархічного рівня, а з іншого – є системами, які включають множину підсистем (кадрову, організаційно-функціональну, інформаційну та інші). Основним у рамках системного підходу є побудова взаємозв'язків і взаємодії;

3) з позицій ситуаційного підходу, управління змінами в ОМС та його вдосконалення – це процес, що охоплює дії щодо: передбачення змін та їх наслідків, планування ОМС діяльності задля її адаптації до змін при паралельній ідентифікації факторів, які перешкоджають або сприяють проведенню відповідних змін;

4) з позицій поведінкового підходу, управління змінами в ОМС та його вдосконалення ґрунтується на єдності дій усіх працівників ОМС (службовців ОМС і

його посадових осіб) у процесі реалізації організаційних змін, а успішність змін (наприклад, в частині реалізації нових функцій – формування іміджу і репутації ОМС) визначається відношенням персоналу ОМС до мети змін та інструментів їх реалізації;

5) з позицій компетентнісного підходу, управління змінами в ОМС та його вдосконалення передбачає залучення працівників, що володіють потрібними професійними здібностями, знаннями, вміннями і навичками для досягнення визначених цілей щодо реалізації змін в ОМС;

6) з позицій адаптивного підходу, управління змінами в ОМС та його вдосконалення є процесом, що уможливорює пристосування ОМС до змін і зовнішнього середовища.

Окремі приклади застосування цих підходів ілюструє таблиця 1.2.

Таблиця 1.2

Окремі приклади застосування цих підходів до управління змінами в ОМС та його вдосконалення

№	Назва підходу і приклади його реалізації
1	2
1	<p>Прикладом застосування системного підходу до управління змінами в ОМС є наступна теза: «Метою реформи місцевого самоврядування є, передусім, забезпечення його спроможності самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення. Йдеться про наділення територіальних громад більшими ресурсами та про мобілізацію їхніх внутрішніх резервів. Реформа органів місцевого самоврядування передбачає об'єднання (укрупнення) територіальних громад. Це здійснюється через те, що надмірна частина ресурсів у таких громадах і далі витрачатиметься на утримання управлінського апарату, а для реалізації серйозних проектів місцевого розвитку коштів не вистачатиме. І навіть наділення додатковими ресурсами переважної більшості наявних дрібних територіальних громад, їхньої спроможності не забезпечить. Тому реформа місцевого самоврядування, враховуючи позитивний як європейський, так і власний історичний досвід, передбачає обов'язкове об'єднання (укрупнення) територіальних громад».</p>

Продовження табл. 1.2

1	2
2	<p>Прикладом застосування процесного підходу до управління змінами в ОМС є те, що інноватизація системи місцевого самоврядування в Україні спрямована на забезпечення сталого еколого-економічного й соціального розвитку територій, стабільності такого розвитку, залучення населення територіальних громад до процесу прийняття управлінських рішень задля того, щоб жителі мали можливість захищати свої права та інтереси шляхом участі у вирішенні проблемних питань місцевого значення.</p>
3	<p>Прикладом застосування ситуаційного підходу до управління змінами в ОМС є те, що «Україні є чим пишатися. Українська децентралізація – це одна з кращих європейських практик. Нам вдалося провести об'єднання від більше ніж 11к населених пунктів до 1470 громад – чому заздрить більшість європейських експертів та країн... Україні поступово вдається децентралізувати секторальні повноваження. До того ж, децентралізація і місцеве самоврядування пройшли випробування війною».</p>
4	<p>Прикладом застосування адаптивного підходу до управління змінами в ОМС є наступна теза: «у політичному середовищі та в експертних колах сьогодні дедалі активніше обговорюється подальша доля децентралізації, а також перспектива розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану. Передусім це стосується непорушності принципу субсидіарності та доцільності автономного прийняття багатьох управлінських рішень органами місцевого самоврядування. Думки з цього приводу розділилися: з одного боку, наводяться аргументи на користь вибудовування доволі жорсткої централізованої владної вертикалі (за аналогією з військовою ієрархією), з іншого – обґрунтовується необхідність збереження реальної самостійності територіальних громад в управлінні власним економічним потенціалом і людським капіталом задля їх максимально ефективного використання.</p> <p>Зважаючи на зазначене, доцільно наголосити на тому, що досвід, набутий Україною за час війни, демонструє беззаперечну перевагу самоорганізації населення перед централізованим управлінням, як в економічному плані, зокрема в контексті налагодження дієвих механізмів волонтерської підтримки збройних сил, так і в суто військовому компоненті (військові експерти стверджують, що на полі бою жорстка владна вертикаль окупантів, часто поступається гнучкості українських командирів і бійців, здатних приймати самостійні тактичні рішення).</p> <p>Відтак можна стверджувати, що сьогодні першочерговим завданням, спрямованим на адаптацію діючої системи місцевого самоврядування в Україні до реалій воєнного часу, має стати його чітка та послідовна інституціоналізація з урахуванням попередніх здобутків децентралізації».</p>

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [4; 5; 7]

На значимість застосування вказаних вище підходів до управління ОМС та

вдосконалення їх організаційно-функціональної структури вказує така теза: «Часто децентралізацію ототожнюють з процесом об'єднання територіальних громад. Це не зовсім так. Об'єднання (а насправді укрупнення) територіальних громад – це лише складова процесу децентралізації, оскільки є необхідним підготувати суб'єкта, якому держава передасть частину повноважень на місцевому рівні. Мала громада в 500-1000 членів об'єктивно немає можливості створити економічну основу функціонування ОТГ, виконання делегованих державних повноважень. Саме тому треба створити потужну базову основу місцевої економіки і місцевого управління» [31].

У чистому вигляді важко реалізувати вищезазначені підходи, а тому використання цих підходів є комплексним. На це вказує наступна теза, яка розкриває особливості застосування системного і проектного підходів в управлінні територіальними громадами: «системний підхід сьогодні планується застосовувати і щодо надання фінансової підтримки з ДФРР. Зміни, які передбачають здійснити в контексті фінансування проєктів розвитку територіальних громад, ґрунтуються на необхідності врахування просторового планування розвитку територій. Відтак для отримання фінансових ресурсів з ДФРР для реалізації проєктів територіальні громади повинні мати генеральні плани населених пунктів, проєкти оптимізації інфраструктурних об'єктів, перспективні плани розміщення ЦНАПів, опорних шкіл, амбулаторій тощо. А самі проєкти для фінансування мають бути важливими для розвитку територіальних громад» [29].

Узагальнення наведених вище підходів свідчить про те, що територіальна громада є:

- є цілісним утворенням, «що характеризується єдністю соціальної спільноти, суб'єкта місцевого самоврядування та базової ланки адміністративно-територіального устрою країни» [29] (рис. 1.5);

- системою, яка через ОМС забезпечує свій розвиток;



Рис. 1.5. «Ідентифікація територіальної громади на основі теоретичних підходів»

[29]

- «як соціальна спільнота створює та підтримує суспільне життя в межах визначеної території, керуючись при цьому економічними, політичними, соціокультурними, екологічними інтересами; як суб'єкт місцевого самоврядування здатна управляти в умовах взаємодії з зовнішнім середовищем та нести відповідальність за збереження цілісних орієнтирів; як базова ланка адміністративно-територіального устрою, що характеризується системністю, володіє певним ресурсним потенціалом, що забезпечує їй конкурентні переваги та створює можливості для розвитку території» [29].

Висновки до розділу 1

1. Територіальна громада є основою місцевого самоврядування, а розвиток громади і держави, загалом, залежить від: здатності громади вирішувати питання місцевого значення; ресурсного забезпечення територіального розвитку; спільної, результативної роботи усіх суб'єктів політики місцевого розвитку і збалансованості їх соціально-економічних, екологічних інтересів. Більше того, з метою: забезпечення відповідності своєї діяльності державній політиці та потребам споживачів послуг; реалізації урядових стратегій ОМС повинні адаптувати власну організаційно-функціональну діяльність до тих викликів і змін, які зумовлені динамізмом зовнішнього середовища. А це вимагає проведення змін.

2. У рамках висвітлення питання методологічних основ дослідження організаційно-функціональної структури управління розвитком територіальної громади та проведення у ній змін, автор звернувся до сучасних підходів в управлінні організаціями (органи місцевого самоврядування теж є організаціями, утвореннями, складними системами). У контексті цього в основу дослідження змісту «управління змінами в ОМС» покладено позиції існуючих в управлінні підходів (системного, процесного, ситуаційного, адаптивного, проектного, соціального, суспільного та інших).

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Аналіз організаційного супроводу управління розвитком територіальної громади

Досліджуваною громадою є Байковецька сільська територіальна громада (Байковецька сільська ТГ).

Аналіз організаційного (як і функціонального) супроводу управління розвитком територіальної громади вимагає апелювання (звернення) до її регламентів (паспорту громади, регламенту виконавчого комітету та інших).

Відомості про територіальні громади, які увійшли до Байковецької сільської ТГ систематизовані в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Відомості про територіальні громади, які увійшли до Байковецької сільської ТГ

№ з/п	Найменування територіальних громад та населених пунктів, що входять до їх складу, із зазначенням адміністративного статусу	Чисельність населення станом на 1 січня 2019 року	Відстань до потенційного адміністративного центру спроможної територіальної громади, км
1	2	3	4
1.	Байковецька сільська рада		
1.	с. Байківці	3326	0
2.	Дубовецька сільська рада		
2.	с. Дубівці	607	16,1
3.	Лозівська сільська рада		
3.	с. Лозова	613	7,4
4.	с. Курники	363	8,7
5.	Стегниківська сільська рада		
5.	с. Стегниківці	655	12,1
6.	Шляхтинська сільська рада		
6.	с. Шляхтинці	825	4,1
7.	с. Гаї - Гречинські	780	6,2
8.	Гаї - Шевченківська сільська рада		
8.	с. Гаї - Шевченківські	1915	9,6
9.	Чернелево – Руська сільська рада		
9.	с. Чернелів - Руський	717	9,5
10.	с.Соборне	543	11
11.	Романівська сільська рада		
11.	с.Романівка	586	13,2
12.	с.Ангелівка	602	14,2
13.	Романовоселівська сільська рада		
13.	с.Романове Село	805	18,1
14.	Ступківська сільська рада		
14.	с.Ступки	551	8
15.	Охримівська сільська рада		
15.	с.Охримівці	186	11,3

Примітка. Сформовано за [18]

Інформація про досліджувану громаду, її територію та інфраструктурні об'єкти ілюструють рисунки 2.1-2.2.

Візитна карта громади

Дата утворення	21.08.2015 року
Площа громади	161,5 км²
Адміністративний центр	Байківці
Населення	13014 осіб

Рис. 2.1. Інформація про досліджувану громаду

Примітка. Наведено за даними територіальної громади

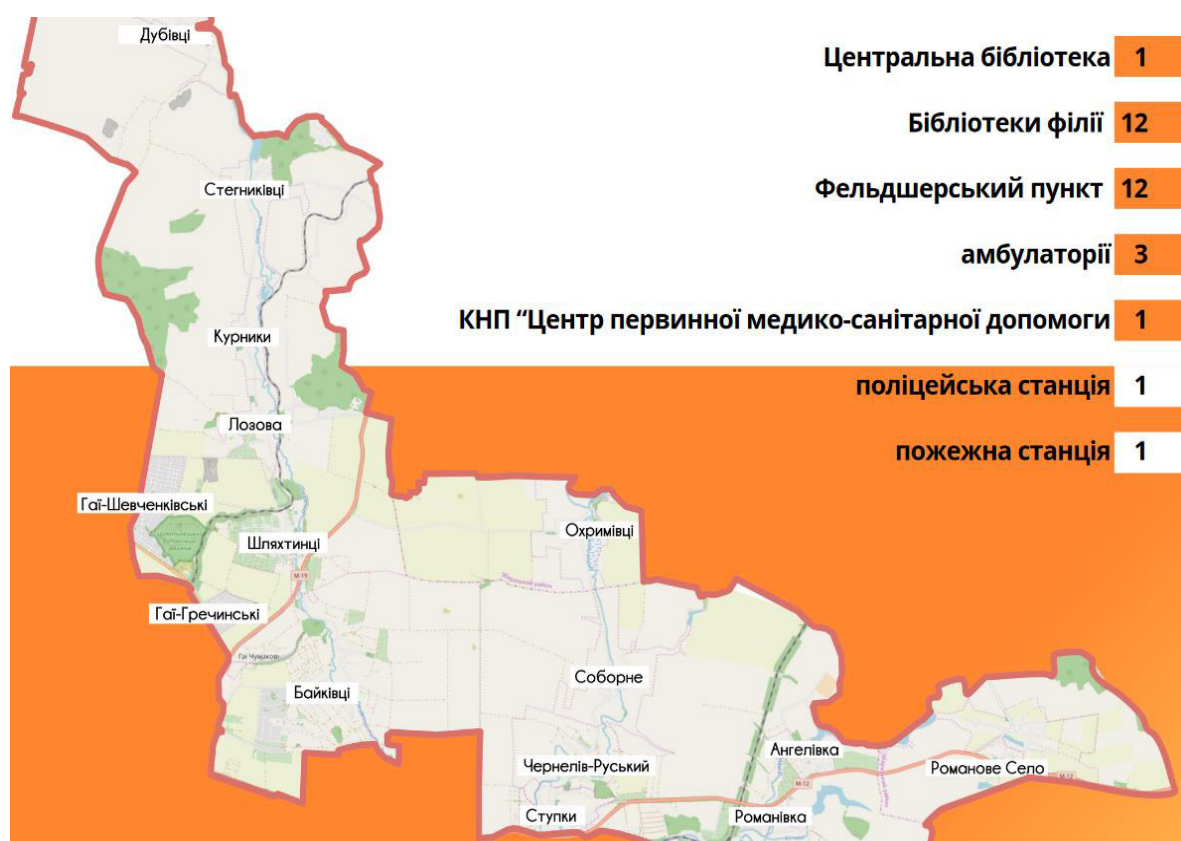


Рис. 2.2. Інформація про територію та інфраструктуру досліджуваної громади

Примітка. Наведено за даними територіальної громади і джерела [10]

Дані про земельний водний фонд територіальної громади наведена на рис. 2.3.

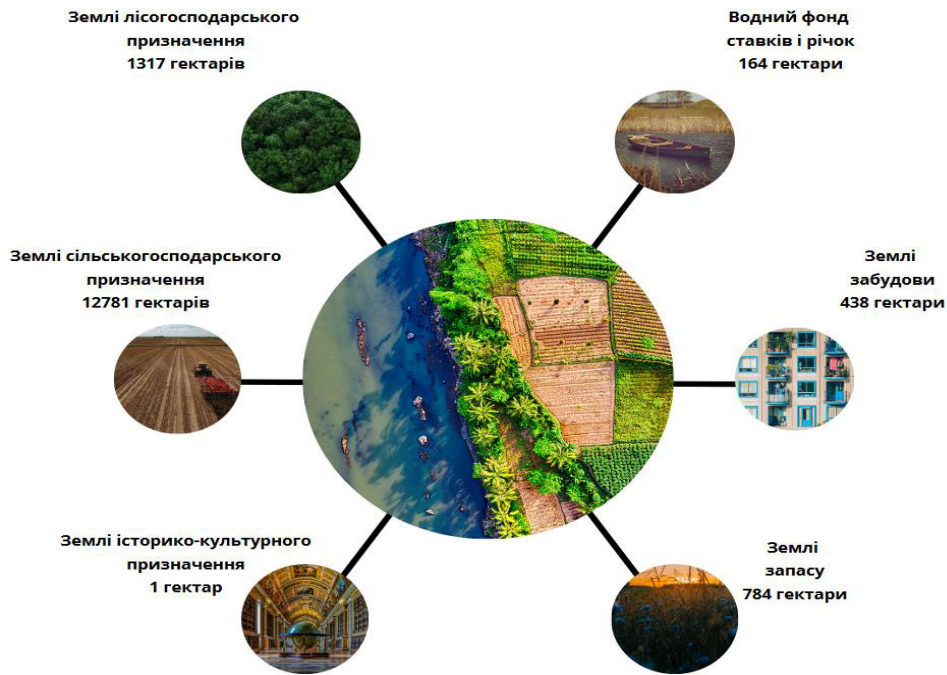


Рис. 2.3. Дані про земельний і водний фонд територіальної громади Примітка. Наведено за даними територіальної громади і джерела [10]

Виборним представницьким органом місцевого самоврядування, що складається з депутатів і відповідно до закону представляє територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції та повноваження місцевого самоврядування є Байковецька сільська рада (далі - рада). Діяльність ради врегульовується Регламентом.

Депутат ради є повноважним і рівноправним членом ради як представницького органу місцевого самоврядування (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Повноваження депутата сільської ради
Примітка. Сформовано на основі джерела [23]

Структура апарату та виконавчих органів Байковецької сільської ради на 2022 подана в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура апарату та виконавчих органів Байковецької сільської ради на 2022

№ з/п	Найменування підрозділів	Кількість штатних одиниць
1.	Керівництво ради	10
1.1.	Сільський голова	1
1.2.	Перший заступник сільського голови	1
1.3.	Заступник сільського голови	1
1.4.	Секретар ради	1
1.5.	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	1
1.6.	Староста	5
2.	Господарський відділ	10,75
3.	Виконавчі органи ради	90
3.1.	Без статусу юридичної особи	66,5
3.1.1.	Відділ бухгалтерського обліку і звітності	6
3.1.2.	Відділ загально – інформаційного забезпечення	6,5
3.1.3.	Відділ державної реєстрації	3
3.1.4.	Відділ земельних відносин	4
3.1.5.	Відділ культури, молоді та спорту	3
3.1.6.	Відділ економічного розвитку та інвестицій	3
3.1.7.	Відділ ведення військового обліку та з питань цивільного захисту	4
3.1.8.	Відділ юридичної та кадрової роботи	3
3.1.9.	Відділ містобудування та архітектури	3
3.1.10.	Відділ промоції і туризму	3
3.1.11.	Відділ капітального будівництва та житлово-комунального господарства	6
3.1.12.	Відділ «Центр надання адміністративних послуг»	19
	в т.ч. віддалені робочі місця	13
3.1.13.	Відділ з питань соціального захисту населення	3
3.2.	Зі статусом юридичної особи	23,5
3.2.1.	Фінансовий відділ	3
3.2.2.	Відділ освіти	17,5
3.3.3.	Служба у справах дітей	3
Всього:		110,75

Подано за інформацією територіальної громади

Керівництво Байковецькою ТГ здійснюють: сільський голова; перший заступник сільського голови; заступник сільського голови, старости, які здійснюють управління старостинськими округами (табл. 2.3).

Порядок діяльності виконавчого комітету Байковецької сільської ради (він є підконтрольним органом ради і підзвітним їй) визначається законодавчими і нормативно-правовими актами, а також Регламентом виконавчого комітету Байковецької сільської ради.

Таблиця 2.3

Старостинські округи Байковецької ТГ

Старостинський округ	Населенні пункти округу	Староста округу	Контакти
Курниківський старостинський округ	с. Курники, с. Стегниківці, с. Дубівці	Гуль Володимир Миколайович	+38 067 948 66 34 bsr-kurnyky@ukr.net
Шляхтинський старостинський округ	с. Гаї - Гречинські, с. Шляхтинці, с. Лозова, с. Охримівці	Калішук Роман Антонович	+38 096 654 48 38 bsr-shlyahyntsi@ukr.net
Гаї – Шевченківський Старостинський округ	с. Гаї - Шевченківські	Рудий Ярослав Тарасович	+38 067 776 41 19 bsr-gai-shevchenkivsky@ukr.net
Чернелів – Руський старостинський округ	с. Ступки, с. Чернелів - Руський, с. Соборне	Гоч Ярослав Петрович	+38 096 265 32 88 bsr-chneliv-rusky@ukr.net
Ангелівський старостинський округ	с. Романове Село, с. Романівка, с. Ангелівка	Сандлак Володимир Михайлович	+38 097 775 65 00 bsr-anhelivka@ukr.net

Примітка. Сформовано на основі джерела [17]

Структурно виконавчий комітет (виконком) ради презентований: сільським головою, його заступниками, керуючим справами (секретаря) виконкому, керівниками відділів, секретарем сільської ради та старостами. До складу виконавчого комітету сільської ради не можуть входити депутати Байковецької сільської ради, крім секретаря ради.

Виконавчий комітет планує свою роботу, проводить засідання, приймає рішення (нормативні акти), реалізує контрольні та інші повноваження (рис. 2.5).

Повноваження
- попередньо розглядає проекти місцевих програм соціально-економічного і культурного розвитку, цільових програм з інших питань, місцевого бюджету, проекти рішень з інших питань, що вносяться на розгляд ради;
- координує діяльність відділів та інших виконавчих органів ради, підприємств, що належать до комунальної власності територіальної громади, заслуховує звіти про роботу їх керівників;
- має право змінювати або скасовувати акти підпорядкованих йому відділів, управлінь, інших виконавчих органів ради, а також їх посадових осіб.

Рис. 2.5. Повноваження виконавчого комітету Байковецької сільської ради
Примітка. Наведено за [26]

У сільській раді діють постійні комісії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Постійні комісії Байковецької ТГ

Постійні комісії
1
<p>1 - Постійна комісія з питань фінансів, бюджету, планування соціально-економічного розвитку, інвестицій та міжнародного співробітництва:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Скиблюк Любов Михайлівна – голова і комісії; 2. Вонс Ігор Петрович; 3. Качмар Василь Михайлович; 4. Федунік Юрій Володимирович.
<p>2 - Постійна комісія з питань земельних відносин, природокористування, планування території, будівництва, архітектури, охорони пам'яток, історичного середовища та благоустрою:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гарбуз Мар'ян Васильович – голова комісії; 2. Гураль Ігор Йосифович; 3. Кітик Володимир Петрович; 4. Лагіш Ігор Володимирович; 5. Уніят Тарас Кирилович.
<p>3 - Постійна комісія з питань комунальної власності, житлово-комунального господарства, енергозбереження та транспорту:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поважна Світлана Олегівна – голова постійної комісії; 2. Бунт Євген Михайлович; 3. Зінко Василь Зіновійович; 4. Кучма Арсен Степанович.
<p>4 - Постійна комісія з гуманітарних питань:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мига Людмила Богданівна – голова комісії; 2. Василик Ярослав Володимирович; 3. Махінка Андрій Іванович; 4. Ховрат Тетяна Іванівна.
<p>5 - Постійна комісія з питань прав людини, законності, депутатської діяльності, етики та регламенту:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Порада Наталія Романівна – голова комісії; 2. Волошук Ірина Василівна; 3. Гупало Роман Стефанович; 4. Кушнір Марія Володимирівна.

Примітка. Сформовано на основі джерела [17]

Оскільки організаційний супровід управління розвитком досліджуваної територіальної громади передбачає не тільки утворення суб'єктів управління нею (сільського голови старост), визначення їх повноважень, функціонального навантаження, а й побудову зворотного зв'язку, – вкажемо на таке. Зворотній зв'язок (поміж іншого) передбачає звітування сільського голови, старост, представників депутатського корпусу перед жителями громади. Однак, на сайті Байковецької ТГ ми не знайшли електронного варіанту звіту сільського голови за 2020 рік (є ролик, а електронний звіт лише за 2019 рік (рис. 2.6)), а звіти старост і депутатського корпусу не є системним явищем.



ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ БЮЛЕТЕНЬ

Життя громади

№ 1(15)
Вересень
2020 р.

Міцна громада – успішна країна

Де ростем, там мусимо цвісти



Рис. 2.6. Звіт сільського голови Байковецької територіальної громади
Примітка. Сформовано на основі джерела [17]

Як бачимо із звіту сільського голови [9], розміщеного у щомісячному інформаційному бюлетені «Життя громади», організаційна будова управління розвитком територіальної громади дозволяє здійснювати діяльність юридичного характеру, щодо прийняття рішень, розпорядницьку і дозвільну діяльність, працювати із зверненнями громадян тощо (рис. 2.7).

Витяг із звіту сільського голови за 2019 рік

У 2019 році:

- сесією сільської ради прийнято 267 рішень;
- сільським головою видано 289 розпоряджень з основної діяльності;
- виконавчим комітетом прийнято 203 рішення;
- вчинено 818 нотаріальних дій.

Мешканці громади зверталися до сільської ради 1326 разів. 811 заяв та клопотань вносилися на розгляд сесії сільської ради.

В основному заявники просили дати дозволи: на розроблення детального плану території; на розроблення технічної документації щодо встановлення меж; на складання проекту землеустрою.

182 звернення розглянуто виконавчим комітетом.

333 заяви внесено у журнал реєстрації звернень громадян. З них у 131 клопотанні люди просять надати матеріальну допомогу на лікування

Рис. 2.7. Витяг із звіту сільського голови
Примітка. Сформовано на основі джерела [17]

Діяльність сільської ради щодо прийняття рішень наприклад включає множину

рішень, окремі з яких систематизовані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Рішення Байковецької сільської ради

Рішення Байковецької сільської ради
<p>Витяг із рішення від 22 липня 2022 року № 8/26/1</p> <p>1. Затвердити звіт про виконання сільського бюджету за перше півріччя 2022 року по доходах у сумі 98 199,6 тис. грн., в тому числі загального фонду 95 863,2 тис. грн. та спеціального фонду 2 336,4 тис. грн., по видатках загального фонду, проведені в межах затверджених показників, в сумі 70 009 тис. грн., по видатках спеціального фонду в сумі 1 242,9 тис. грн.</p>
<p>Витяг із рішення від 18 лютого 2022 року № 8/22/2 «Про затвердження Програми «Сприяння територіальній обороні в Байковецькій територіальній громаді на 2022–2024 роки»</p>
<p>Витяг із рішення від 17 грудня 2020 року № 8/2/3 «Про затвердження програм».</p> <p>Сільська рада вирішила затвердити:</p> <p>1.1. Цільову програму розвитку цивільного захисту Байковецької сільської ради на 2021-2025 роки, завдання та заходи Цільової програми розвитку цивільного захисту Байковецької сільської ради на 2021 рік, що додаються (Додаток 1).</p> <p>1.2. Програму компенсації за пільгові перевезення окремих категорій громадян на автобусних маршрутах загального користування, які обслуговують населені пункти Байковецької сільської ради на 2021 рік, що додається (Додаток 2).</p> <p>1.3. Програму оздоровлення та відпочинку дітей Байковецької сільської ради на 2021- 2025 роки, що додається (Додаток 3).</p> <p>1.4. Програму розвитку культури і мистецтва Байковецької сільської ради на 2021 – 2025 роки, що додається (Додаток 4).</p> <p>1.5. Програму проведення робіт із землеустрою по Байковецької сільської ради на 2021 – 2023 роки, що додається (Додаток).</p> <p>1.5. 1.Програму проведення робіт по розробці містобудівної документації по Байковецької сільської ради на 2021рік, що додається (Додаток).</p> <p>1.5. Програму розвитку молодіжної політики Байковецької сільської ради на 2021 – 2025 роки, що додається (Додаток 5).</p> <p>1.6. Програму розвитку фізичної культури і спорту Байковецької сільської ради на 2021-2025 роки, що додається (Додаток 6).</p> <p>1.7. Програму соціального захисту населення Байковецької сільської ради на 2021 рік, що додається (Додаток 7).</p>
<p>Рішення від 15 грудня 2021 року №8/19/10 «Про затвердження Програми організації суспільно-корисних робіт для порушників, на яких судом накладено адміністративне стягнення у вигляді виконання суспільно корисних робіт на території Байковецької сільської ради на 2022-2025 роки».</p>
<p>Рішення від 14 червня 2019 року № 918 «Про затвердження Положення про систему енергетичного менеджменту в Байковецькій сільській раді».</p>

Примітка. Сформовано за інформацією Байковецької сільської ради

У структурно-організаційному аспекті досліджуваній ОМС є множиною організаційних форм, органів самоорганізації населення, за допомогою яких Байковецька ТГ реалізовує завдання та функції МС, вирішує питання місцевого значення.

Для реалізації функцій і завдань досліджувана ТГ має власні і делеговані повноваження. Визначення переліку виконуваних завдань, функцій і повноважень є обов'язковим елементом організаційного супроводу управління розвитком громади.

2.2. Аналіз функціональної компоненти механізму управління розвитком територіальної громади

Для здійснення аналізу функціональної компоненти механізму управління розвитком досліджуваної ТГ будемо використовувати функціональний підхід. Він дозволяє: виявити функціональні особливості Байковецької ТГ як інституту держави, їх зв'язок з організаційною складовою управління громадою, ідентифікувати сильні і слабкі сторони діяльності ТГ і сформулювати напрями модернізації механізму управління розвитком досліджуваної ТГ.

Практична реалізація функціональної компоненти механізму управління розвитком територіальної громади реалізується через повноваження. Стан виконання повноважень та отримані результати містяться у звітах: сільського голови, старост, звітах про стан виконання окремих програм тощо.

Звіт сільського голови щодо здійснення державної регуляторної політики виконавчими органами Байковецької сільської ради містить процедурні, організаційні, інформаційні питання, питання планування тощо. У контексті забезпечення розвитку ТГ важливо акцентувати увагу на процедурних питаннях і питаннях планування, включених до цього звіту (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Витяг із звіту сільського голови

№	Питання
1	2
1	Процедурні питання. Протягом 2021 року реалізація державної регуляторної політики виконавчими органами Байковецької сільської ради здійснювалась відповідно до правових та організаційних засад, визначених Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» (далі за текстом - Закон) та в межах наданих повноважень.
2	Планування діяльності з підготовки регуляторних актів. Для забезпечення реалізації принципу послідовності та передбачуваності регуляторної діяльності рішенням Байковецької сільської ради від 10 грудня 2020 року № 8/1/20 був затверджений План діяльності з підготовки проектів регуляторних актів Байковецької сільської ради на 2021 рік. Згадані плани діяльності оприлюднено на офіційному сайті ради https://bsr1653.gov.ua/news/1611045291/ в підрозділі «План діяльності з підготовки проектів регуляторних актів» розділу «Регуляторна політика».

Примітка. Сформовано за інформацією Байковецької сільської ради

Здійснюючи аналіз функціональної компоненти механізму управління розвитком територіальної громади, зазначимо, що повноваження Байковецької сільської ради

регулюються документом [22]. Повноваження виконавчих органів сільських, селищних, міських рад, в тому числі, досліджуваної ради, охоплюють їх множину (власні і делеговані повноваження), зокрема, в сферах: соціально-економічного і культурного розвитку; щодо управління комунальною власністю; освіти, охорони здоров'я, культури, молодіжної політики, фізкультури і спорту; соціального захисту населення; організації та забезпечення цивільного захисту тощо.

Інформаційні дані щодо здійснення соціального захисту населення у досліджуваній ТГ ілюструє рис. 2.8.

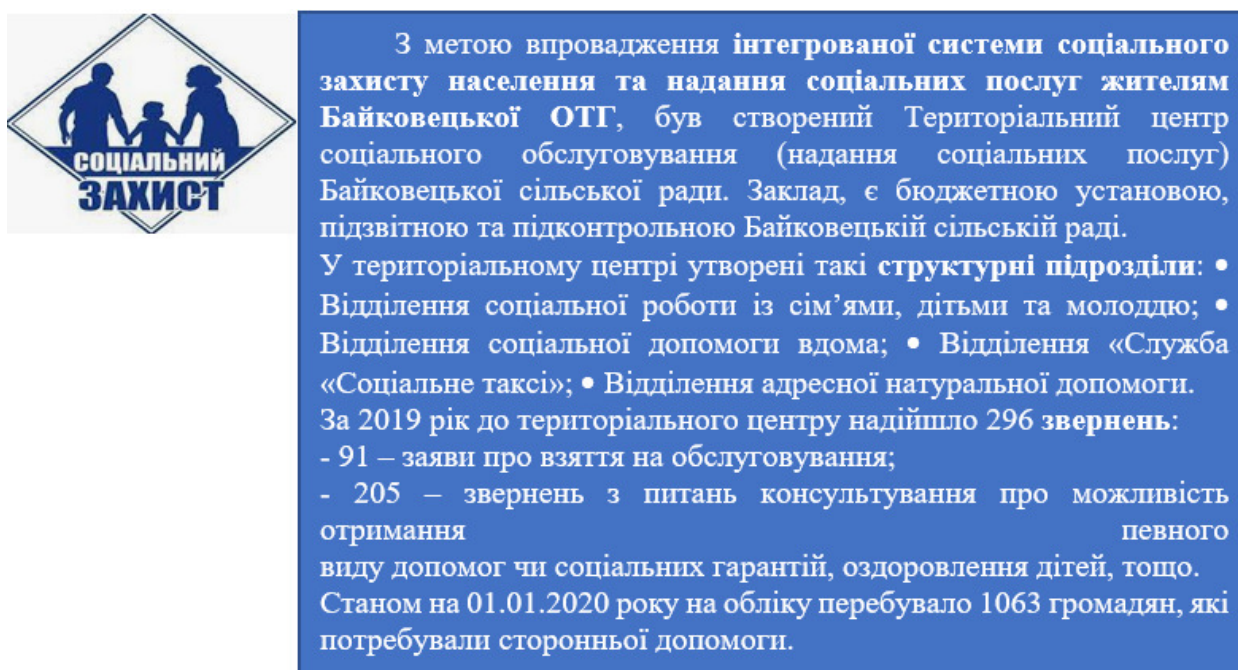


Рис. 2.8. Інформація щодо соціального захисту населення у Байковецькій ТГ
Примітка. Сформовано за інформацією Байковецької сільської ради

Станом на 1 січня 2021 року, в громаді із 17 базових послуг, надавалось тільки 13 (табл. 2.7).

Досліджувана сільська рада реалізує повноваження щодо організації та забезпечення цивільного захисту.

Таблиця 2.7

Базові соціальні послуги у громаді

Базові соціальні послуги	Послуга надається (Так/Ні)	Надавачі
1) догляд вдома, денний догляд;	так	ТЦСО НСП Байковецької ОТГ
2) підтримане проживання;	ні	-
3) соціальна адаптація;	так	ТЦСО НСП Байковецької ОТГ
4) соціальна інтеграція та реінтеграція;	так	ТЦСО НСП Байковецької ОТГ
5) надання притулку;	ні	-
6) екстрене (кризове) втручання;	так	ТЦСО НСП Байковецької ОТГ
7) консультування;	так	ТЦСО НСП Байковецької ОТГ
8) соціальний супровід;	так	ТЦСО НСП Байковецької ОТГ
9) представництво інтересів;	так	ТЦСО НСП Байковецької ОТГ
10) посередництво (медіація);	так	ТЦСО НСП Байковецької ОТГ
11) соціальна профілактика;	так	ТЦСО НСП Байковецької ОТГ
12) натуральна допомога;	так	ТЦСО НСП Байковецької ОТГ
13) фізичний супровід осіб з інвалідністю, які мають порушення опорно-рухового апарату та пересуваються на кріслах колісних, порушення зору;	так	ТЦСО НСП Байковецької ОТГ
14) переклад жестовою мовою;	ні	-
15) догляд та виховання дітей в умовах, наближених до сімейних;	ні	-
16) супровід під час інклюзивного навчання;	так	ТЦСО НСП Байковецької ОТГ
17) інформування.	так	ТЦСО НСП Байковецької ОТГ

Примітка. Сформовано за інформацією Байковецької сільської ради

Інформація щодо захисних споруд у громаді розміщена на сайті сільської ради і в табл. 2.8.

Особливо важливо, що в сучасних умовах війни з РФ, на сайті громади розміщується інформація щодо необхідної поведінки у різних ситуаціях (при артобстрілах, обстрілах із застосуванням стрілецької зброї, правила укриття в спорудах цивільного захисту).

Таблиця 2.8

Інформація щодо захисних споруд у Байковецькій ТГ

	Адреса місця знаходження	Місткість
1.	Протирадіаційне укриття №74968 – КЗ «Будинок культури с. Байківці» с. Байківці, вул. Січових Стрільців, 41	300 осіб
2.	Протирадіаційне укриття №74977 – КЗ Шляхтинецька гімназія. ім. О.Г Барвінського с. Шляхтинці, вул. Липова, 1	70 осіб
3.	Протирадіаційне укриття №74948 – КЗ НВК «Лозівська ЗОШ I-III ст.» с. Лозова, вул. Грушевського, 61	500 осіб
4.	Протирадіаційне укриття №74891 – ТОВ «Дружба» с. Лозова, вул. Грушевського, 46	35 осіб
5.	Протирадіаційне укриття №74881 – Радіотелевізійна Станція (житловий будинок) с. Лозова, вул. Польова, 13	45 осіб
6.	Протирадіаційне укриття №74927 – ЗОШ I ст. – дитячий садочок с. Чернелів-Руський, вул. Заводська, 24	100 осіб
7.	Протирадіаційне укриття №74903 – Адмінбудинок сільської ради с. Соборне, вул. Л.Українки, 27	50 осіб
8.	Протирадіаційне укриття №74947 – КЗ «Ангелівська ЗОШ I-III ст.» с. Ангелівка, вул. Шевченка, 2	300 осіб

Примітка. Сформовано на основі джерела [17]

Реалізація повноважень щодо управління розвитком територіальної громади вимагає фінансового забезпечення.

За прогнозними даними на 2022 рік дохідна частина бюджету ТГ мала такий вигляд (рис. 2.9).

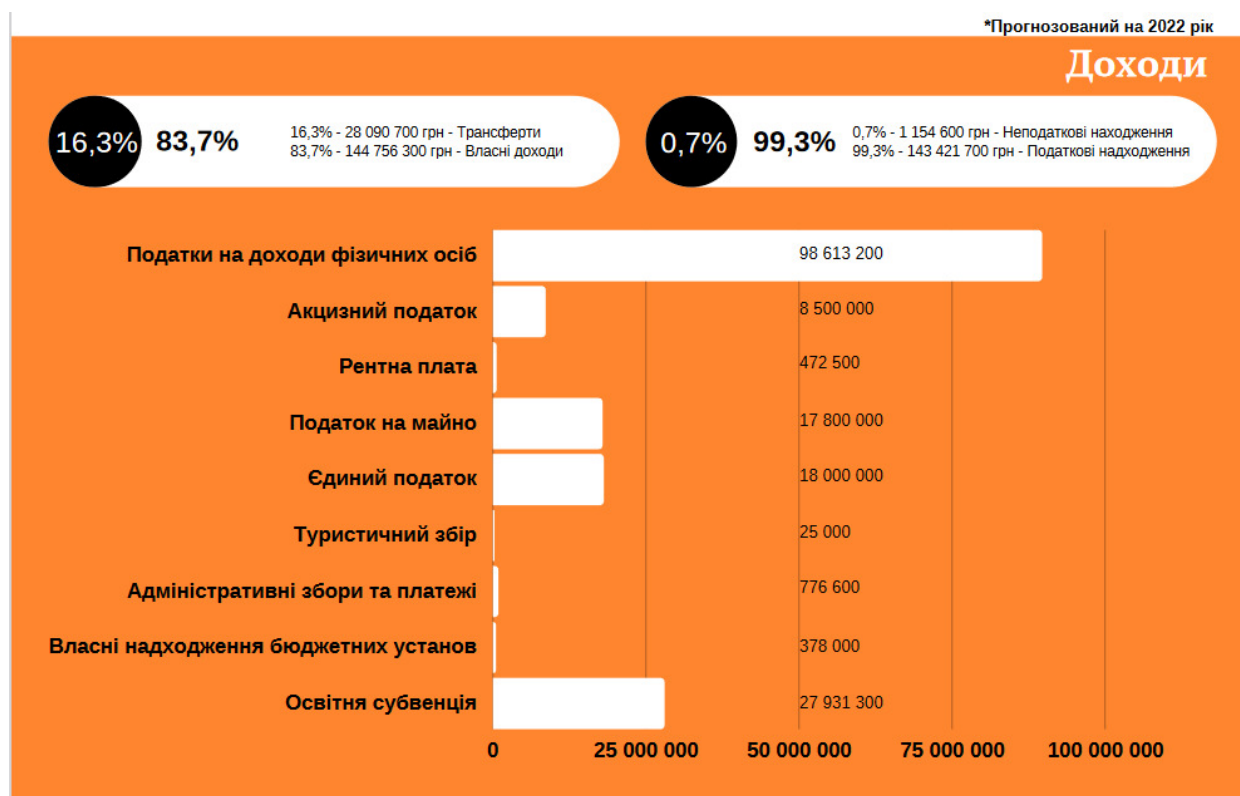


Рис. 2.9. Прогнозні дані щодо дохідної частини бюджету ТГ на 2022 рік
Примітка сформовано за даними [10]

Прогнозні дані щодо видаткової частини бюджету громади на 2022 рік відображені на рис. 2.10.

Усі видатки - 172667000

1. Управління громадою - 33 037 600
2. Охорона здоров'я - 4 687 368
3. Освіта - 68 631 570
4. Фізична культура і спорт - 275 000
5. Культура і мистецтво - 11 173 000
6. Соціальний захист та соціальне забезпечення - 9 560 200
7. Житлово комунальне господарство - 12 161 300
8. Будівництво - 2 576 376
9. Реверсна дотація - 19 738 600
10. Пожежна безпека - 990 000
11. Дорожнє господарство і транспортна інфраструктура - 6 845 986
12. Інші видатки - 90 000
13. Резервний фонд - 400 000
14. Інша субвенція з місцевого бюджету - 2 500 000

Видатки

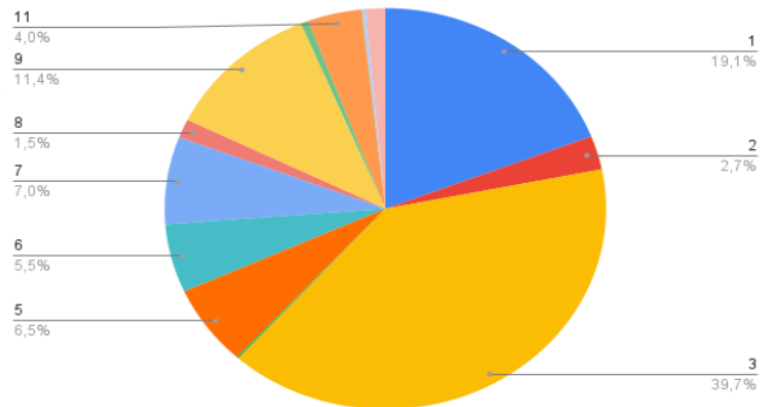


Рис. 2.10. Прогнозні дані щодо видаткової частини бюджету громади на 2022 рік
Примітка сформовано за даними [10]

У звіті про виконання бюджету Байковецької сільської ради за 1 півріччя 2022 року зазначено, що загальна сума надходжень за 1 півріччя 2022 року становить 98 199,6 тис. грн., з них по загальному фонді 95 863,2 тис. грн., в тому числі трансфертів на суму – 15 779,4 тис. грн. та 2 336,4 тис. грн. по спеціальному фонді. Власні доходи загального фонду склали 80 083,8 тис. грн., що становить 112,8% від затверджених планових показників.

Доходи в розрізі сіл ілюструє табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Доходи в розрізі сіл Байковецької ТГ

Село	Дохід, тис. грн.	Питома вага, %
Байківці	61 176,01	76,39
Лозова	2 514,63	3,14
Курники	712,75	0,89
Шляхтинці	4 444,65	5,55
Стегниківці	432,45	0,54
Дубівці	592,62	0,74
Чернелів-Руський	1 241,30	1,55
Соборне	304,32	0,38
Гаї-Гречинські	1 665,74	2,08
Гаї-Шевченківські	3 771,95	4,71
Романівка	424,44	0,53
Ангелівка	216,23	0,27
Романове Село	1 225,28	1,53
Охримівці	16,02	0,02
Ступки	1 345,41	1,68
Разом	80 083,8	100,0

Примітка. Сформовано за інформацією Байковецької сільської ради

Видатки територіальної громади за перше півріччя 2022 року наведені в табл.

2.10.

Таблиця 2.10

Видатки територіальної громади за перше півріччя 2022 року

Видатки
1
<p>Видатки загального фонду проведені в межах затверджених показників і становлять 70 009 тис. грн., з них:</p> <p>КПКВК 0110150 «Організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності обласної ради, районної ради, районної у місті ради (у разі її створення), міської, селищної, сільської рад» – 18 030,5 тис. грн., що становить 93% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0110180 «Інша діяльність у сфері державного управління» – 4,4 тис. грн., що становить 7% від затвердженого плану за звітний період.</p> <p>КПКВК 0111080 «Надання спеціальної освіти мистецькими школами» – 946,2 тис. грн., що становить 69% від затвердженого плану за звітний період.</p> <p>КПКВК 0112010 «Багатопрофільна стаціонарна медична допомога населенню» – 114 тис. грн., що становить 50% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0112111 «Первинна медична допомога населенню, що надається центрами первинної медичної (медико-санітарної) допомоги» – 283,2 тис. грн., що становить 57% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0112152 «Інші програми та заходи у сфері охорони здоров'я» – 2 914,7 тис. грн., що становить 77% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0113032 «Надання пільг окремим категоріям громадян з оплати послуг зв'язку» - 5,1 тис. грн., що становить 31% від річного плану</p> <p>КПКВК 0113033 «Компенсаційні виплати на пільговий проїзд автомобільним транспортом окремим категоріям громадян» – 444,4 тис. грн., що становить 99% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0113133 «Інші заходи та заклади молодіжної політики» – 2 тис. грн., що становить 6% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0113160 «Надання соціальних гарантій фізичним особам, які надають соціальні послуги громадянам похилого віку, особам з інвалідністю, дітям з інвалідністю, хворим, які не здатні до самообслуговування і потребують сторонньої допомоги» – 7,2 тис. грн., що становить 20% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0113171 «Компенсаційні виплати особам з інвалідністю на бензин, ремонт, технічне обслуговування автомобілів, мотоциклів та на транспортне обслуговування» – 0,2 тис. грн., що становить 87% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0113191 «Інші видатки на соціальний захист ветеранів війни та праці» – 17,7 тис. грн., що становить 60% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0113241 «Забезпечення діяльності інших закладів у сфері соціального захисту і соціального забезпечення» – 2 776,6 тис. грн., що становить 86% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0113242 «Інші заходи у сфері соціального захисту і соціального забезпечення» – 636,7 тис. грн., що становить 65% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0114030 «Забезпечення діяльності бібліотек» – 943,4 тис. грн., що становить 87% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0114060 «Забезпечення діяльності палаців і будинків культури, клубів, центрів дозвілля та інших клубних закладів» – 3 608,8 тис. грн., що становить 79% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0114082 «Інші заходи в галузі культури і мистецтва» – 6,5 тис. грн., що становить 7% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0115012 «Проведення навчально-тренувальних зборів і змагань з неолімпійських видів спорту» – 57,5 тис. грн., що становить 38% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0116013 «Забезпечення діяльності водопровідно-каналізаційного господарства» – 298,2 тис. грн., що становить 77% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0116030 «Організація благоустрою населених пунктів» – 3 544,4 тис. грн., що становить 57% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0117461 «Утримання та розвиток автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури за рахунок коштів місцевого бюджету» – 4,9 грн., що становить 1% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0118110 «Заходи із запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій та наслідків стихійного лиха» – 47,6 тис. грн., що становить 3% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0118130 «Забезпечення діяльності місцевої пожежної охорони» – 390 тис. грн., що становить 79% від річного плану.</p> <p>КПКВК 0118240 «Заходи та роботи з територіальної оборони» – 766,2 тис. грн., що становить 34% від річного плану.</p>

Примітка. Сформовано за інформацією Байковецької сільської ради

Важливою частиною роботи є проектна діяльність. Так, у громаді було підготовлено 4 проекти на конкурс проектів від Державного фонду регіонального

розвитку на 2019 рік та 7 проєктів на 2020 рік, наприклад, проєкт «Капітальний ремонт Лозівської школи з проведенням комплексної термомодернізації будівлі під школу майбутнього» включений до Президентської програми «Велике будівництво» (на сьогодні він реалізований). Окрім того, укладено 7 договорів про пайову участь у створенні і розвитку інженерно-транспортної та соціальної інфраструктури сіл Байковецької громади. Для цього задіяно майже 76 тис. грн.

Функціональні повноваження Байковецької ОТГ реалізуються через програмну діяльність (ухвалення і реалізація програм). Місцеві програми вирішують значну частину проблем громади. Так, наприклад, Програма розвитку молодіжної політики Байковецької сільської ради на 2021-2025 роки спрямована на вирішення множини таких проблем (рис. 2.11).

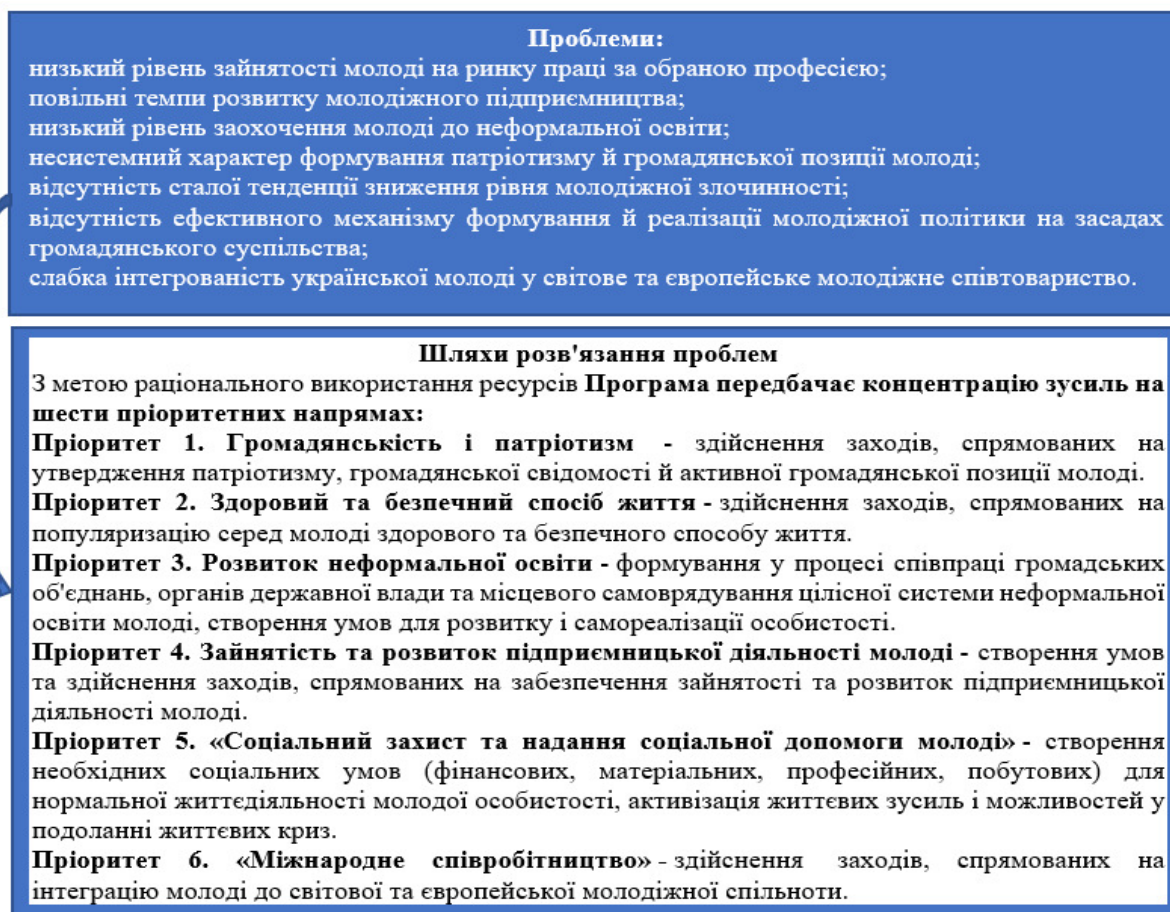


Рис. 2.11. Спрямованість Програми розвитку молодіжної політики Байковецької сільської ради на 2021-2025 роки

Примітка. Сформовано за інформацією Байковецької сільської ради

Отже, аналіз функціональної компоненти механізму управління розвитком територіальної громади показав, що ця компонента реалізується через повноваження, що стосуються різних сфер розвитку Байковецької ТГ.

Формування організаційно-функціональної структури управління розвитком досліджуваної територіальної громади опирається на відповідний інструментарій.

2.3. Оцінка використовуваних методів та інструментів управління розвитком територіальної громади

Для розвитку Байковецької ТГ використовується відповідний інструментарій.

Здійснення соціального захисту населення у досліджуваній ТГ реалізується через множину функцій (планування, організація діяльності, координація роботи та інші).

Організація надання соціальних послуг використовує такі інструменти як: правові, соціальне замовлення, державно-приватне партнерство, створення інфраструктури управління, фінансування та інші і здійснюється такими шляхами (рис. 2.12).

Сьогодні існування ряду проблем Байковецької ТГ доповнилося новими проблемними питаннями, які зумовлені умовами війни, і вимагають розв'язання. Ці проблемні питання стосуються інформаційної і цивільної безпеки, віднайдення місць проживання для внутрішньо переміщених осіб та інших. Так, в результаті подій які відбуваються на сході країни, з'являється значна кількість внутрішньо переміщених осіб, які потребують соціального захисту. Також виникає необхідність надання додаткових соціальних гарантій учасникам АТО/ООС, членам їх сімей, а також сім'ям, члени яких загинули або постраждали під час проведення АТО/ООС, зокрема, у частині поліпшення фінансово-матеріального стану зазначених категорій осіб, забезпечення їх потреб у соціальному обслуговуванні та психологічній підтримці. Для їх вирішення необхідно застосовувати такі інструменти як програми, проекти, які повинні бути чітко цілеорієнтовані.

Шляхи та інструменти організації надання соціальних послуг в ТГ

- створення та утримання закладів, установ та служб, які надають соціальні послуги особам та сім'ям, що опинились у складних життєвих обставинах (закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про соціальні послуги», «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю», «Про основи соціального захисту бездомних осіб і безпритульних дітей», «Про соціальну адаптацію осіб, які відбувають чи відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк» та інші);
- соціального замовлення соціальних послуг у надавачів різних форм власності та господарювання (які відповідають критеріям до надавачів соціальних послуг) відповідно до Закону України «Про соціальні послуги», постанови Кабінету Міністрів України від 29.04.2013 року 324 «Про затвердження Порядку здійснення соціального замовлення за рахунок бюджетних коштів» та ін.);
- державно-приватного партнерства відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство»;
- конкурсу соціальних проектів для суб'єктів недержавного сектору відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2011 року № 1049 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених громадськими організаціями та творчими спілками, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка»;
- співпраці з іншими органами місцевого самоврядування щодо спільного фінансування установ і закладів, які надають соціальні послуги відповідно до Закону України «Про співробітництво територіальних громад», Бюджетного кодексу України;
- залучення фізичних осіб до надання соціальних послуг і виплати їм компенсації за надання таких послуг відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 29.04.2004 року № 558 «Про затвердження Порядку призначення і виплати компенсації фізичним особам, які надають соціальні послуги».

Рис. 2.12. Шляхи та інструменти організації надання соціальних послуг в ТГ
Примітка. Сформовано за інформацією Байковецької сільської ради

«Механізми регулювання відносин комунальної власності були виділені в окремий блок, оскільки комунальна власність є основним видом власності територіальних громад, а відносини комунальної власності – це те, що об'єднує інтереси мешканців територіальних громад. Серед механізмів регулювання відносин комунальної власності... найбільш впливовими на розвиток територіальних громад є: механізми регулювання використання земельних та інших природних ресурсів; механізми підвищення ефективності управління комунальним майном; механізми регулювання розвитку соціальної інфраструктури» [29].

Програма проведення робіт із землеустрою по Байковецькій сільській раді на 2021- 2023 роки розроблена з метою регулювання земельних відносин та раціональної організації території сільської ради та населених пунктів (рис. 2.13).

і передбачає фінансування в розмірі Загальний обсяг фінансування програми орієнтовно складає 5100 тис. грн.

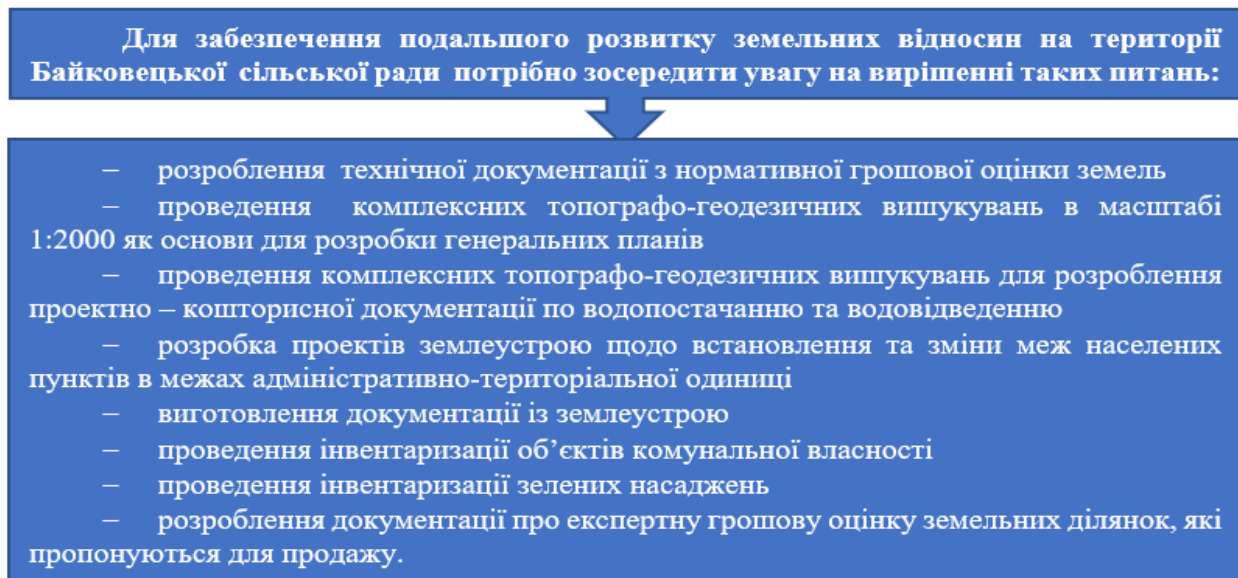


Рис. 2.13. Актуальні питання земельних відносин Байковецької ТГ

Примітка. Сформовано за інформацією Байковецької сільської ради

Виключно важливим інструментом управління розвитком територіальної громади є громадська участь (рис. 2.14) і активність громадян (рис. 2.15).

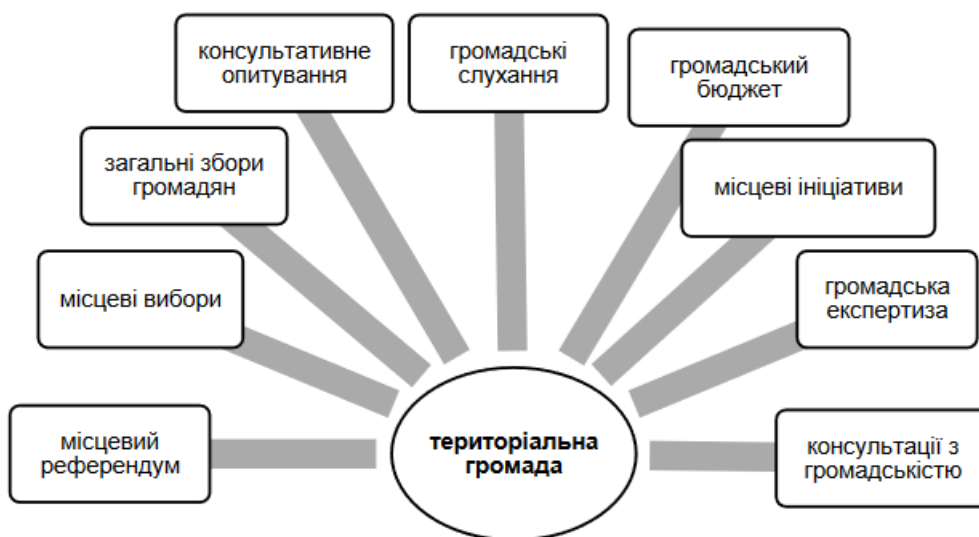


Рис. 2.14. «Форми безпосереднього здійснення місцевого самоврядування територіальною громадою» [29]

«Активний громадянин той, хто розвиває навички, знання та розуміння, щоб мати змогу приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку громади з метою підвищення якості життя в них» [29].



Рис. 2.15. «Активний громадянин в територіальній громаді» [36]

На підвищення активності мешканців громади спрямована реалізація Програми сприяння поліції у підвищенні рівня безпеки громадян на території Байковецької сільської ради на 2021-2022 роки (рис. 2.16).

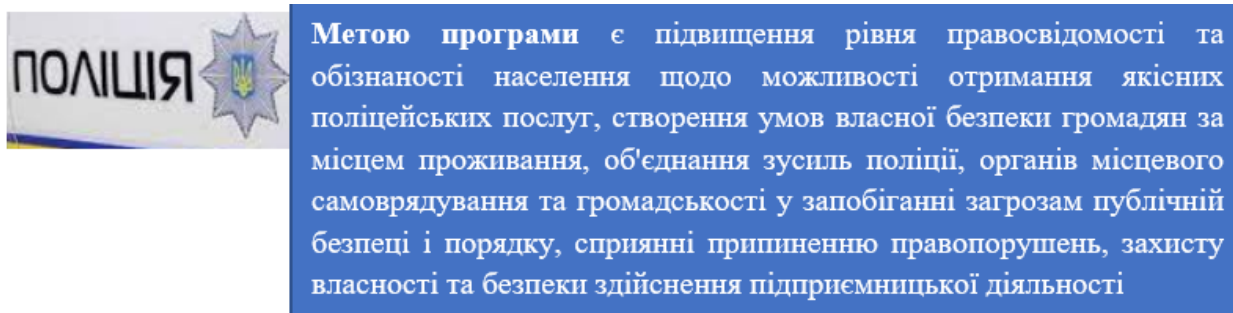


Рис. 2.16. Мета програми сприяння поліції у підвищенні рівня безпеки громадян на території Байковецької сільської ради на 2021-2022 роки

Примітка. Сформовано за інформацією Байковецької сільської ради

«Важливість механізму стимулювання підприємницької активності зумовлена тим, що рівень розвитку територіальної громади, її фінансова спроможність прямо пропорційна результатам функціонування на її території суб'єктів господарювання, що є платниками податків до місцевих бюджетів. Стимулювання підприємницької активності на державному

рівні відбувається через систему заходів прямого та непрямого впливу (прямі державні інвестиції, податкові пільги, ставки оподаткування, відстрочку платежі і т.д.)» [29].

Інформаційні дані про стан підприємницької діяльності в ТГ представлені на рис. 2.17.



Рис. 2.17. Інформаційні дані про стан підприємницької діяльності в ТГ

Примітка. Сформовано за інформацією [10]

Для стимулювання розвитку бізнесу активно використовуються інформаційні інструменти. Так на сайті громади у закладці «бізнес» розміщено: флаєр, який інформує про: консультативний пункт для бізнесу Байковецької територіальної громади (рис. 2.18), гранти, кредити та програми підтримки підприємців, інвестиційний паспорт.



Рис. 2.18. Флаєр про консультативний пункт для бізнесу Байковецької ТГ

Примітка. Сформовано за інформацією Байковецької сільської ради

Інвестиційний паспорт Байковецької територіальної громади на 2022 рік є важливим інформаційним інструментом, оскільки у ньому наводиться інформація (щодо ресурсного потенціалу, інвестиційних пропозицій тощо), яка може бути використана для вдосконалення діяльності державних і недержавних інститутів та розвитку громади.

Висновки до розділу 2

1. У структурно-організаційному аспекті досліджуваної ОМС є системою, яка має завдання та функції, взаємодіє з зовнішнім оточенням, вирішує питання місцевого значення щодо функціонування і розвитку ТГ. Для реалізації функцій і завдань досліджувана ТГ має власні і делеговані повноваження. Визначення переліку виконуваних завдань, функцій і повноважень є обов'язковим елементом організаційного супроводу управління розвитком громади.

2. Проведений у роботі аналіз функціональної компоненти механізму управління розвитком ТГ показав, що ця компонента реалізується через повноваження, які

стосуються різних сфер розвитку Байковецької громади (соціальна сфера, соціально-економічний розвиток, фінансове забезпечення, цивільний захист та інші).

3. Здійснена оцінка вказує на те, що перелік використовуваних методів та інструментів управління розвитком територіальної громади представлений: механізмами та інструментами регулювання комунальної власності і земельних відносин, програмними і проектними інструментами, механізмами співпраці, методами активізації жителів громади, інформаційними інструментами спрямованими на різних користувачів (державні організації, підприємців, жителів громади та внутрішньо переміщених осіб).

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Вдосконалення інструментів організаційно-функціонального механізму управління розвитком територіальної громади

Формуючи напрями вдосконалення механізму формування організаційно-функціональної структури управління розвитком досліджуваної територіальної громади, передусім, звернемося до Стратегії розвитку Байковецької територіальної громади на 2021-2025 роки.

Стратегічне бачення досліджуваної ТГ у 2025 році ілюструє рис. 3.1.



Рис. 3.1. Стратегічне бачення досліджуваної ТГ у 2025 році [28]

Як видно з рис. 3.1, однією із характеристик досліджуваної громади є «громада, яка забезпечує добробут, комфорт та якісні послуги мешканцям, туристами та гостям» [28].

У розділі 2 кваліфікаційної роботи ми виявили, що із 17 необхідних послуг у громаді надаються тільки 13. У контексті цього, передусім, необхідно здійснювати постійний моніторинг і оцінку потреби місцевих жителів у соціальних послугах щодо: надання притулку, виховання дітей в умовах, наближених до сімейних тощо. Крім того, у разі наявності такої потреби для надання цих послуг слід об'єднати зусилля Баковецької сільської ради, фізичних осіб, підприємців. Доцільним для цього механізмами повинні стати соціальне замовлення і державно-приватне партнерство.

Для надання соціальних послуг, які потрібні жителям громади, і які бути виявлені в результаті проведеного моніторингу, необхідно сформувати інфраструктуру (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Інфраструктурні об'єкти, які додатково необхідні для надання соціальних послуг

Примітка. Сформовано автором за [28]

Моніторинг і оцінка потреб місцевих жителів у соціальних послугах повинні супроводжуватись різновекторним використанням інформаційних інструментів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями інформаційної роботи і використання інформаційних інструментів в процесі надання соціальних послуг мешканцям

№	Напрямок роботи і використовувані інструменти
1	2
1	<p>На території громади майже відсутні альтернативні надавачі соціальних послуг - неприбуткові громадські організації (за виключенням однієї - ГО «Файна громада»), метою яких є соціально-економічний розвиток, культурний розвиток, екологічне спрямування, національно-патріотичне виховання.</p> <p>З огляду на це, варто проводити інформаційні кампанії, роз'яснювальну роботу, консультування громадян та допомогу в розробці та реєстрації установчих документів з метою створення громадських організацій та їхньої продуктивної діяльності на території громади.</p> <p>Важливо створити можливості для розвитку (проводити конкурси соціальних проєктів, участь у «Громадському бюджеті») та інформувати громадські організації щодо участі у соціальному замовленні у Байковецькій ТГ. Фінансова спроможність громади стимулюватиме розвиток та підтримку громадських та благодійних організацій, які утворюватимуться на території ТГ.</p>
2	<p>Необхідно забезпечувати систематичний збір достовірної, актуальної інформації про населення у розрізі населених пунктів, соціальних груп, віку та статі мешканців громади з метою виявлення соціальних тенденцій та прийняття відповідних управлінських рішень, виконання програм, налагодження системи профілактики негативних соціальних явищ.</p>
3	<p>Важливо створити реєстр потенційних надавачів соціальних послуг.</p>
4	<p>Необхідно запровадити функціонування «гарячої» телефонної лінії для отримання скарг і пропозицій від мешканців громади, єдину інформаційну платформу для оперативного обміну інформацією між мешканцями ОТГ та працівниками структурних підрозділів ТГ, керівництвом ТГ.</p>
	<p>Необхідно здійснювати планування навчання співробітників установ соціальної сфери, щодо новітніх методик надання соціальних послуг та роботи з клієнтами</p>

Примітка. Сформовано автором

Окремим важливим напрямом роботи досліджуваного ОМС повинно бути вивчення потреби жителів громади у соціальних послугах. Для цього слід використовувати анкетування.

Вдосконалення надання соціальних послуг, розвиток інформаційного супроводу їх надання, активізація діяльності щодо цього бізнесу і громадських організацій разом з іншими заходами (логістичні послуги, розбудова транспортної інфраструктури тощо), визначеними у документі [28], підтримуватимуть наявні сильні сторони Байковецької ТГ (рис. 3.3).

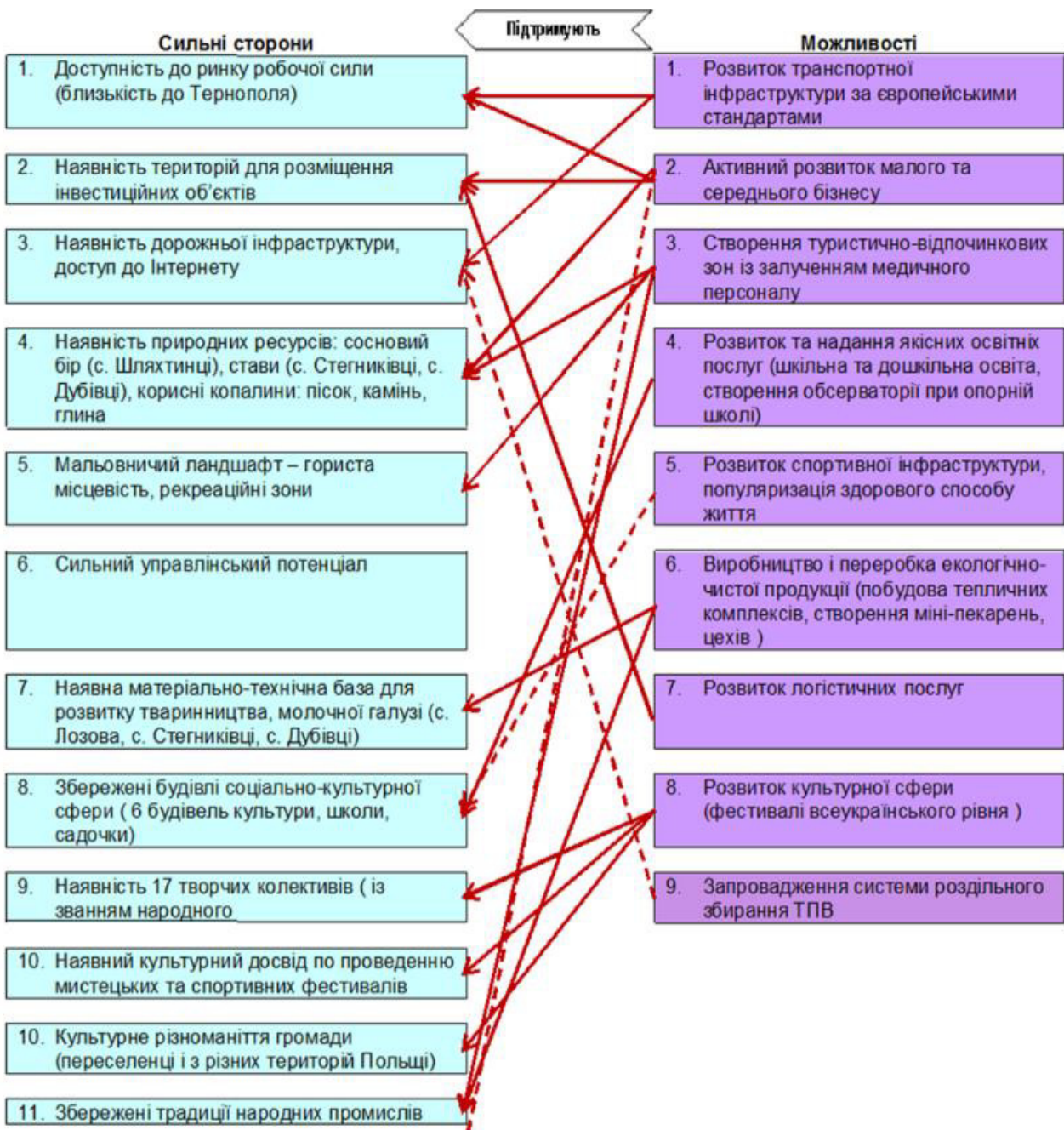


Рис. 3.3. Фактори підтримки сильних сторін Байковецької ТГ

Примітка. Сформовано автором за [28]

У питанні вдосконалення надання соціальних послуг необхідною є підтримка жителів громади, активність мешканців, підприємців. Так, наприклад, станом на сьогодні недостатній розвиток закладів громадського харчування і їх інфраструктури, рекреаційних закладів, паркових зон зменшують можливості розвитку досліджуваної громади. Це ілюструє рис. 3.4.

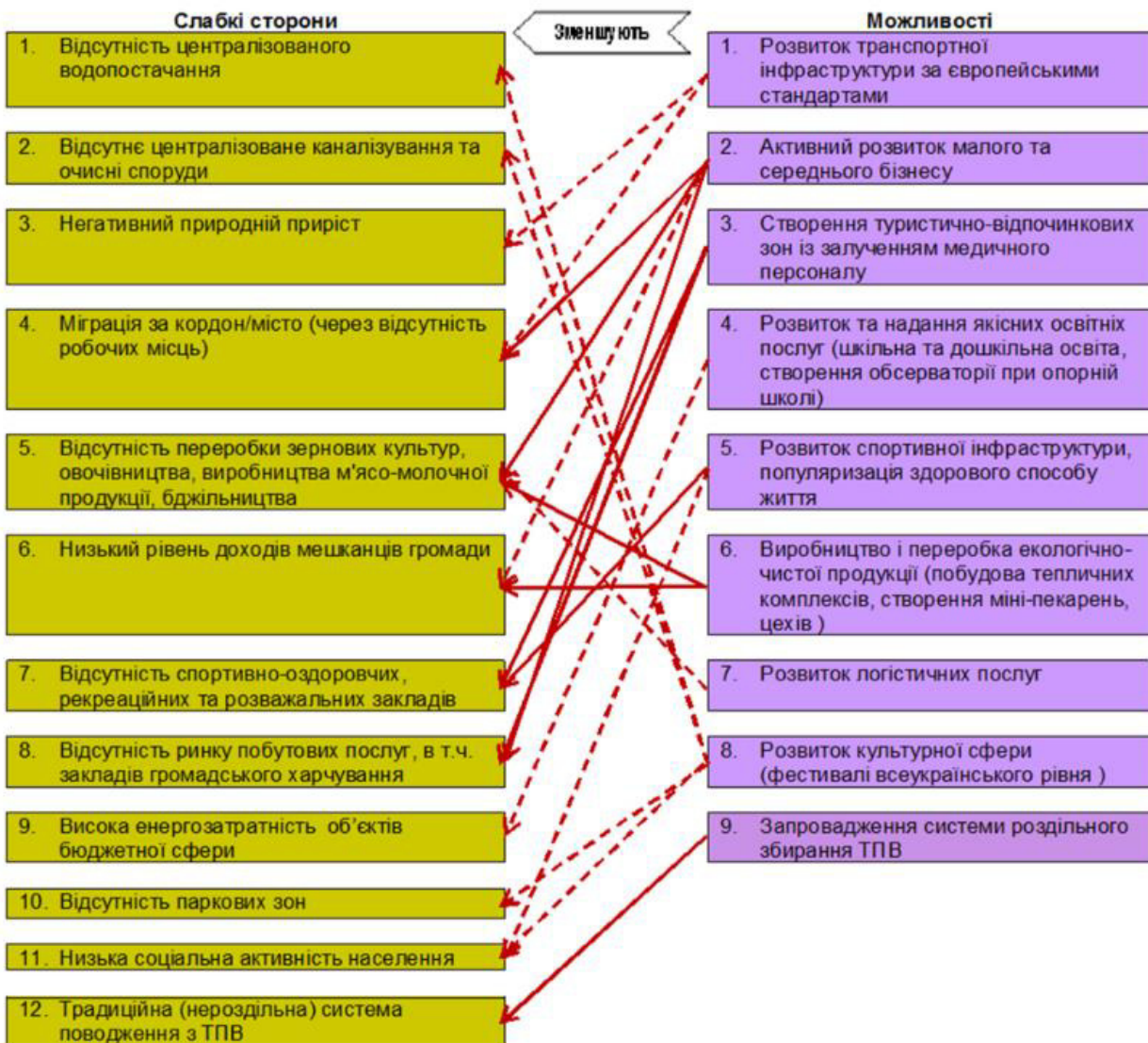


Рис. 3.4. Фактори, які зменшують можливості для розвитку Байковецької ТГ
Примітка. Сформовано автором за [28]

Питання вдосконалення надання соціальних послуг пов'язане з багатьма іншими значущими питаннями, зокрема, такими як: розвиток мережі каналізаційних споруд, централізованого водо- і газопостачання, розвиток паркових зон, впровадження системи роздільного збирання відходів тощо. Вирішення цих питань є вкрай необхідним, оскільки це зменшить перелік факторів, які характеризують слабкі сторони громади і є перешкодами для її розвитку (рис. 3.5).

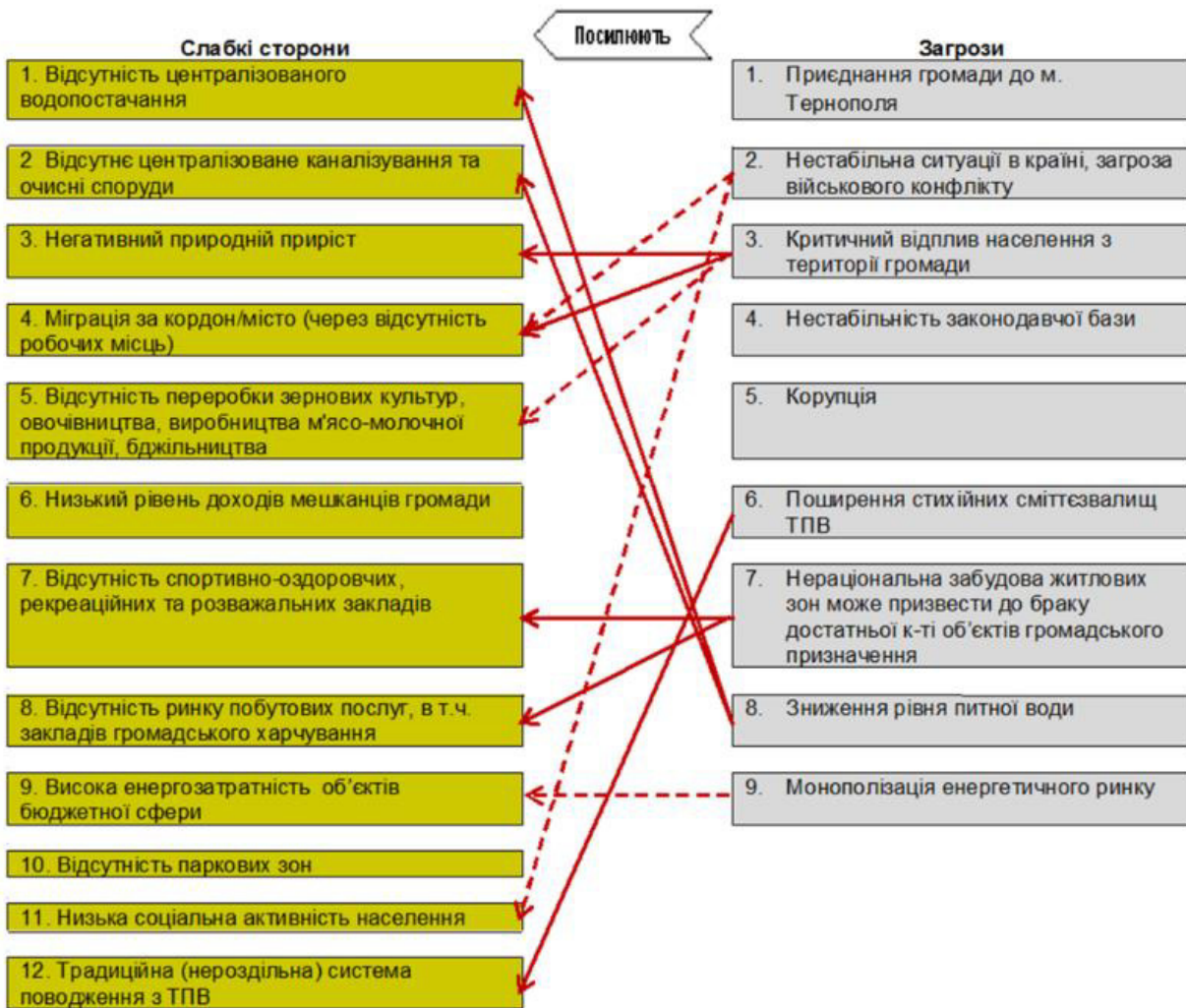


Рис. 3.5. Слабкі сторони Байковецької ТГ, які зменшують можливості для її розвитку
Примітка. Сформовано автором за [28]

У питанні розвитку ТГ важливим є фінансовий супровід. Для залучення додаткових фінансових ресурсів (благодійних коштів, приватних інвестицій, коштів міжнародних організацій) слід активно використовувати такий інструмент як репутаційний менеджмент.

Тобто, Байковецькій ТГ слід здійснювати популяризацію громади та Тернопільського регіону як в Україні, так і за її межами, а доцільні інструменти, які для цього слід використовувати, систематизовані на рис. 3.6.



- створення ділового, внутрішнього, візуального іміджу при налагодженні ділових та культурних зв'язків;
- зміцнення авторитету територіальної громади серед органів державної влади, органів місцевого самоврядування, іноземних представників і делегацій;
- налагодження міжнародних зв'язків, установа та підтримання взаємовигідного співробітництва;
- нагородження почесним знаком-орденом, наприклад, «За заслуги перед Байковецькою громадою» громадян України, громадян інших держав (за особливі заслуги перед громадою в сфері промисловості, підприємництва, науки, освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури, мистецтва та спорту, місцевого самоврядування, громадської та благодійницької діяльності);
- привітання в засобах масової інформації, на рекламних щитах жителів громади з релігійними та загальнодержавними святами;
- проведення тематичних семінарів щодо покращення взаємодії органів місцевого самоврядування, державного управління та територіальної громади у вирішенні питань соціально-економічного та культурного розвитку території, покращення законодавчої бази;
- прийом та обслуговування представників та делегацій від інших громад

Рис.3.6. Доцільні інструменти популяризації Байковецької територіальної громади і розбудови її іміджу

Примітка. Сформовано автором

Отже, вдосконалення організаційно-функціонального механізму управління розвитком територіальної громади повинно передбачати використання комплексу інструментів (соціального, інформаційного, інформаційно-просвітницького, популяризаційного характеру).

3.2. Вдосконалення організаційно-функціонального механізму управління розвитком територіальної громади в умовах війни

Стратегічний документ має організаційний, фінансовий і методологічний (рис. 3.7) супровід.

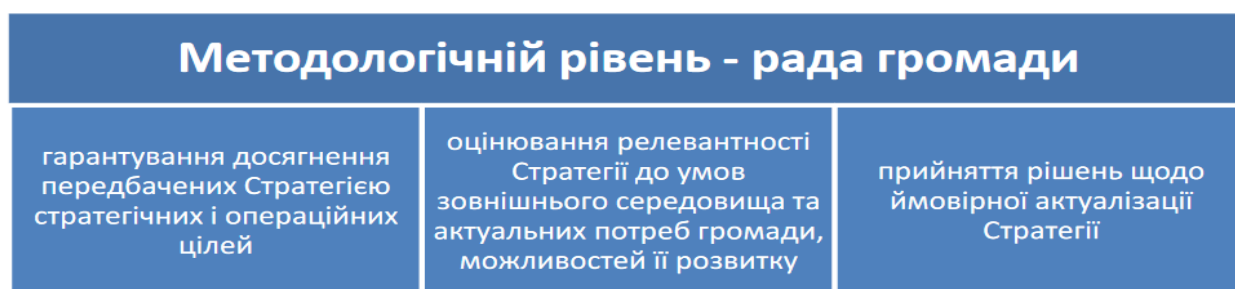


Рис. 3.7. Методологічний супровід Стратегії розвитку Байковецької територіальної громади на 2021-2025 роки

Примітка. Наведено за [28]

«Інституціональну структуру системи впровадження, моніторингу, оцінювання та актуалізації Стратегія розвитку Байковецької об'єднаної громади на 2017-2025 роки формують: голова (політичне та організаційне управління голови громади), рада громади, орган/відповідальний за реалізацію Стратегії, підрозділи виконкому ради та підпорядковані їй установи, виконавці завдань та їх партнери, визначені у Плані завдань» [28].

Як бачимо з рис. 3.1, чинний документ може і повинен бути адаптований до умов зовнішнього середовища, потреб громади через прийняття відповідних управлінських рішень.

Сьогодні в умовах війни і проведення активних бойових дій виключної актуальності набуло питання, яке вимагає системного вирішення, активної участі усіх (ОМС, жителів громади, громадськості). Це питання стосується внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Таблиця 3.2

Зміст поняття «внутрішньо переміщені особи»

№	Зміст поняття
1	2
1	М. Ніколайчук зауважує, що внутрішньо переміщені особи – це специфічна цільова група реалізації міграційної політики, якій притаманні різноманітні ознаки, детерміновані особливими потребами, особистісними характеристиками та впливами зовнішнього середовища
2	Г. Гудвін-Гілл визначає ВПО як осіб, котрі змушені раптово втікати зі своїх будинків у великих кількостях у результаті збройного конфлікту, внутрішньої ворожнечі, систематичних порушень прав людини або стихійних лих і перебувають на території власної країни. Ототожнюючи поняття “внутрішньо переміщена особа” та “переселенець”, автор підкреслює, що фактично ВПО – це особи, які підпадають під визначення “вимушені переселенці”, але які, покинувши місце свого постійного проживання, залишаються в країні своєї громадянської належності й можуть користуватися її захистом

Продовження табл. 3.2

1	2
3	Р. Наджафгулієв зазначає, що під поняттям “внутрішньо переміщена особа” слід розуміти, особу, яка є громадянином своєї держави, але змушена покинути місце постійного проживання і переселитися в інше місце в результаті військової агресії, стихійного або техногенного лиха
4	М. Сірант зазначає, що особи, переміщені всередині країни, – це люди чи групи людей, які були вимушені покинути свої домівки, щоб урятуватися від збройних конфліктів, проявів насильства, або масових порушень прав людини
5	М. Малиха визначає внутрішньо переміщених осіб, як громадян держави, які через військові дії та їх наслідки змушені покинути постійне місце проживання задля забезпечення свого життя, при цьому не перетинаючи межі державного кордону
6	А. Путінцев вважає що вимушено внутрішньо переміщені особи – це особи, або група осіб, які змушені покинути своє місце проживання в результаті ускладнення політичної, соціальної, економічної, екологічної ситуації у відповідній адміністративно-територіальній одиниці з метою уникнення порушень прав людини, воєнного конфлікту, жорстокого поводження і потребують правового та соціального захисту держави. Беручи до уваги визначення поняття “внутрішньо переміщені особи”, варто зробити акцент на тому, що останніх заведено також називати «вимушеними переселенцями» або просто “переселенцями”.

Примітка. Сформовано на основі систематизації наукової літератури і джерела [27]

Вирішення проблем ВПО, передусім, вимагає участі держави (рис. 3.8), яка повинна використовувати для цього відповідні методи та інструменти впливу (правові, адміністративні, економічні).

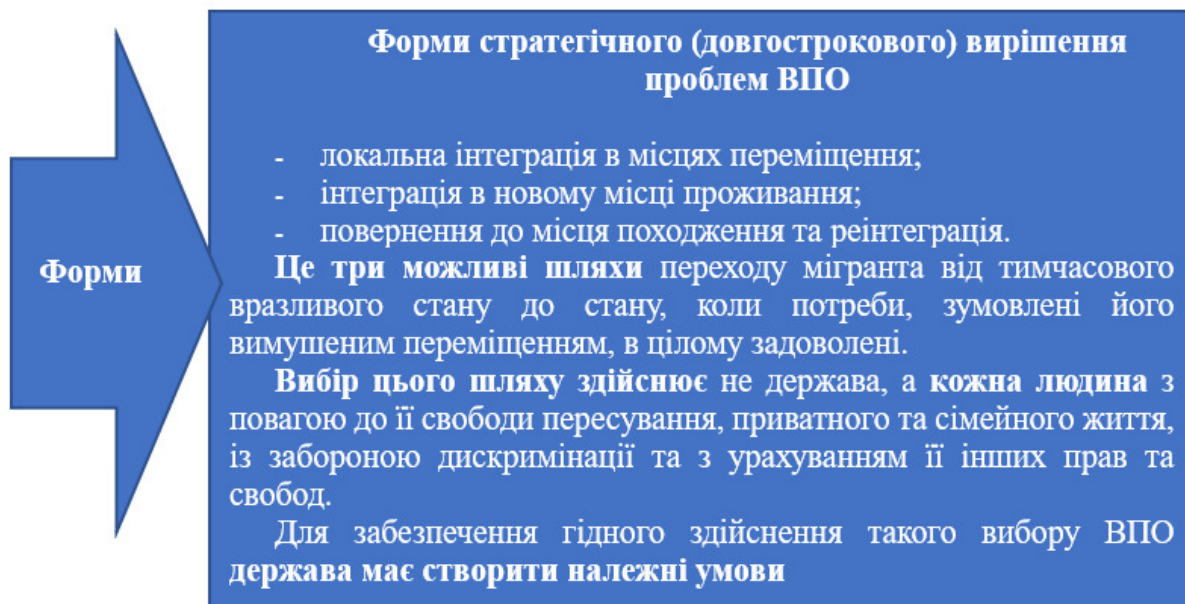



Рис. 3.8. Основні форми розв’язання існуючих проблем проблем ВПО

Примітка. Сформовано за [27]

Нормативні інструменти державного регулювання систематизовані на рис. 3.9.



Законодавча і нормативно-правова база

Основними (але далеко не єдиними) нормативно-правовими актами, які регулюють теперішню практику взяття на облік внутрішньо переміщених осіб, нарахування їм допомоги та дотримання прав і свобод внутрішньо переміщених осіб, є:

Закони України:

- Закон України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України»;
- Закон України «Про створення вільної економічної зони «Крим» та про особливості здійснення економічної діяльності на тимчасово окупованій території України»;
- Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб»;

Постанови Кабінету Міністрів України:

- «Про надання щомісячної адресної допомоги особам, які переміщуються з тимчасово окупованої території України та районів проведення антитерористичної операції, для покриття витрат на проживання, в тому числі на оплату житлово-комунальних послуг» (№ 505);
- «Про облік осіб, які переміщуються з тимчасово окупованої території України та районів проведення антитерористичної операції» (№ 509).

На сьогодні Міністерством соціальної політики розроблена «**Дорожня карта для осіб, переміщених в межах країни для вирішення питань постановки на облік та надання адресної допомоги**» за підтримки Програми розвитку ООН.

Для вимушених переселенців та їх сімей розроблений «**Шлях переселенця**», в якому покроково надається інформація про отримання першочергових потреб.

Рис. 3.9. Акти законодавства щодо вирішення проблем внутрішньо переміщених осіб

Примітка. Сформовано за [13]

Держава повинна не тільки законодавчо і нормативно врегулювати питання внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а й інституційно підкріпити вирішення цих питань ВПО.

Інституційний супровід вирішення питань ВПО (державні органи та органи місцевого самоврядування) слід посилити через створення штабів реєстрації ВПО (рис. 3.10).

Нагальною потребою на цей час є створення офіційних штабів з реєстрації осіб, що перемістилися на нове місце проживання/перебування та вирішення їх соціальних та гуманітарних питань. На такі штаби потрібно покласти наступні функції:

- аналіз потреб населення, що переміщується,
- комунікація з державними виконавчими органами та органами місцевого самоврядування з гуманітарних та соціальних питань,
- визначення офіційних місць розселення внутрішньо-переміщених осіб,
- щоденний обмін даними про міста поселення зареєстрованих осіб між штабами та волонтерськими центрами, виконавчими органами влади для узагальнення інформації про кількість осіб, які в'їжджають до областей,
- щоденний обмін інформацією про зареєстрованих осіб між штабами та силовими структурами – Управліннями Національною поліцією та СБУ, військкоматами, обласними військово-цивільними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, управліннями соціального захисту з метою обліку осіб пільгової категорії: особи з інвалідністю, у тому числі діти, багатодітні родини тощо,
- ведення обліку осіб, які перемістились,
- забезпечення дотримання прав осіб, які перемістились,
- організація роботи з документування військових злочинів (опитування внутрішньо-переміщених осіб).

Координаційний штаб має створити гарячу лінію та координувати роботу щодо забезпечення потреб осіб, що перемістилися.

До штабів мають увійти уповноважені представники обласних та районних державних адміністрацій, обласних рад, військкоматів та територіальної оборони, прокуратури, поліції, служби безпеки України. Завдання штабу, структуру та розподіл напрямів роботи осіб, які входять до його складу, необхідно закріпити розпорядженнями голови ОДА

Доцільні заходи державного впливу в питаннях соціальної адаптації ВПО

Рис. 3.10. Вдосконалення інституційного супроводу вирішення питань ВПО
Примітка. Сформовано за [25]

У контексті питання вдосконалення організаційно-функціонального механізму управління розвитком територіальної громади в умовах війни, звернемось до тези, у якій вказується на необхідність «прийняття програм щодо соціальної підтримки та адаптації переміщених осіб на територіях їх розміщення, а також заходів щодо протидії можливим негативним соціально-економічним наслідкам для територій-реципієнтів. Політика щодо внутрішньо переміщених осіб має забезпечити баланс між інтересами місцевих громад та необхідністю створення гідних умов для життя і праці постраждалих осіб. Програма реінтеграції для вимушено переміщених осіб має бути спрямована не лише на підтримку зайнятості для переселенців, але й сприяти соціально-економічному розвитку місцевих громад шляхом використання наявного людського потенціалу переміщених осіб: їх доволі високої соціальної та

територіальної мобільності, економічної активності, інтелектуального та демографічного потенціалу» [14, с. 175].

Такі програми повинні бути прийняті Байковецькою сільською радою.

Крім цього, для вдосконалення організаційно-функціонального механізму управління розвитком територіальної громади в умовах війни слід використовувати інструменти інформування ВПО про особливості проживання в громаді та здійснювати надання соціально значимих послуг. Така інформація має бути розміщена на офіційному сайті досліджуваного ОМС.

Отже, вдосконалення організаційно-функціонального механізму управління розвитком територіальної громади повинно враховувати вплив факторів зовнішнього середовища, одним із яких сьогодні є поява внутрішньо переміщених осіб.

Висновки до розділу 3

1. Передумовою для вдосконалення організаційно-функціонального механізму управління розвитком територіальної громади є застосування комплексу інструментів різного характеру впливу, зокрема:

- (інформаційного (інформування місцевих жителів-фізичних осіб про переваги для них від надання окремих, потрібних громаді соціальних послуг),
- моніторингового (збір інформації про потребу населення територіальної громади в соціальних послугах),
- реєстраційно-регламентного (формування переліку соціальних послуг) характеру.

7. Розвиток Байковецької ТГ, реалізація нею стратегічних документів (програм розвитку) повинні враховувати вплив факторів зовнішнього середовища, Сьогодні для вдосконалення організаційно-функціонального механізму управління розвитком територіальної громади слід враховувати вплив такого фактору як поява внутрішньо переміщених осіб. Врахування цього фактору означає реалізацію дій і заходів нормативного, інституційного, інформаційного характеру у громаді.

Висновки

1. Необхідність розвитку територіальної громади і формування організаційно-функціональної структури управління ним обумовлює динамізм зовнішнього середовища. Для цілеспрямованого і результативного проведення змін ОМС слід:

- виявити чинники, які сприяють чи перешкоджають змінам (чинники-мотиватори та чинники-бар'єри);

- враховувати те, що зміни у організаційно-функціональній діяльності ОМС можуть відбуватись в різних часових горизонтах і розрізнятись за критерієм їх значимості.

2. Методологічні основи дослідження організаційно-функціональної структури управління розвитком територіальної громади та проведення у ній змін охарактеризовано з позицій існуючих в управлінні підходів (системного, процесного, ситуаційного, адаптивного та інших).

3. У структурно-організаційному аспекті досліджуваної ОМС є множиною організаційних форм, органів самоорганізації населення, за допомогою яких Байковецька ТГ реалізовує завдання та функції МС, вирішує питання місцевого значення (щодо свого функціонування і розвитку). Для реалізації функцій і завдань досліджувана ТГ має власні і делеговані повноваження. Визначення переліку виконуваних завдань, функцій і повноважень є обов'язковим елементом організаційного супроводу управління розвитком громади.

4. Проведений автором аналіз функціональної компоненти механізму управління розвитком Байковецької ТГ показав, що ця компонента реалізується через повноваження, які стосуються різних сфер її розвитку.

5. Здійснена оцінка вказує на те, що перелік використовуваних методів та інструментів управління розвитком територіальної громади представлений: програмними інструментами, механізмами співпраці і активізації жителів громади, моніторингу виконання програмних документів і визначених завдань, інформаційними інструментами спрямованими на різних користувачів (підприємців, населення) .

6. Вдосконалення організаційно-функціонального механізму управління розвитком територіальної громади повинно передбачати використання комплексу

інструментів (соціального, інформаційного, інформаційно-просвітницького, популяризаційного характеру).

7. Вдосконалення організаційно-функціонального механізму управління розвитком територіальної громади повинно враховувати вплив факторів зовнішнього середовища, одним із яких сьогодні є поява внутрішньо переміщених осіб.

Список використаних джерел

1. Баланюк І.Ф. Соціальний капітал у розвитку соціального підприємництва. Шеленко Д.І., Баланюк І.Ф., Баланюк В.С. *Економіка АПК*. - 2021. № 11 С. 44
2. Башняк В. Децентралізація в Україні та її вплив на територіальні громади. Тези всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін». Полтава, 27.10.2022 р.
3. Башняк В. Методологічні основи дослідження організаційно-функціональної структури управління розвитком територіальної громади та проведення у ній змін Тези всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України». Тернопіль, 31.05.2022р.
4. Війна. Громади. Децентралізація. Як налагодити ефективне управління громадами в сучасних геополітичних реаліях. URL: <https://www.prostir.ua/?news=vijna-hromady-detsentralizatsiya-yak-nalahodyty-efektyvne-upravlinnya-hromadamy-v-suchasnyh-heopolitychnyh-realiyah>
5. Віталій Безгін: Українська децентралізація - це одна з кращих європейських практик. URL: <https://sluga-narodu.com/vitaliy-bezghin-ukrainska-detsentralizatsiia-tse-odna-z-krashchykh-ievropeyskykh-praktyk/>
6. Грибик І.І. Сутність процесу управління змінами та особливості його ефективної реалізації в організаціях. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/25842/1/69-384-388.pdf>
7. Децентралізація: повноваження рад територіальних громад. URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%94%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F:%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D1%80%D0%B0%D0%B4%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%85%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4>
8. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учебн. пособие : пер. с англ. П.Ф. Друкер, 2000. 272 с.
9. Звіт сільського голови Байковецької територіальної громади. URL:

https://rada.info/upload/users_files/04394846/5e0c8f3e5b132266721904aa17af556c.pdf

10. Інвестиційний паспорт громади. URL:

https://rada.info/upload/users_files/04394846/3f17b3db62fc1f9771c556a7256f545d.pdf

11. Мікула Н. А. Конвергенція регіонів у транскордонному просторі : монографія / Н. А. Мікула, Є. Е. Матвєєв, В. В. Толкованов [та ін.] ; відп. ред. Н. А. Мікула ; Інститут регіональних досліджень НАН України ; Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Львів, 2012. 368 с.

12. Конституція України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

13. Корпач Н., Сидорук І. Соціальна робота з дослідження стану адаптації дітей внутрішньо переміщених осіб до нового соціального середовища. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/14189/1/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%B0%D1%87%2C%20%D0%A1%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BA-133-139.pdf>

14. Макарова О. В. Соціальна політика в Україні : монографія; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. К., 2015. 244 с.

15. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації: наук. доп. [редкол.: Ю.В.Ковбасюк, К.О.Ващенко, В.В.Толкованов та ін.]; за заг. ред. докт. наук з держ. упр., проф. Ю.В.Ковбасюка. К. : НАДУ, 2014. 128 с.

16. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Аналітична записка за матеріалами науково-практичної конференції з міжнародною участю, Тернопіль–Кам'янець–Подільський, 12–13 грудня 2018 року. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33636/1/pdf>

17. Офіційний сайт Байковецької територіальної громади. URL: <https://bsr1653.gov.ua/>

18. Паспорт громади. URL: <https://bsr1653.gov.ua/pasport-gromadi-11-12-16-06-04-2016/>

19. Пічугіна Т.С. Управління змінами: навч. пос. Т.С.Пічугіна, С.С.Ткачова, О.П.Ткаченко. Х.: ХДУХТ, 2017. 226с. URL:

elib.hduht.edu.ua/jspui/.../Посібник%20Управління%20змінами%202017_combine.pdf

20. Полянська А.С. Актуальність ситуаційних теорій керівництва в управлінні розвитком

підприємств нафтогазового комплексу. Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2013.– № 1(34). – С. 209-216.

21. Полянська А.С. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. Науковий вісник. – 2012. – Вип. 9 «Демократичне врядування». URL: www.lvivacademy.com.

22. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України (редакція від 10.10.2022 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

23. Про службу в органах місцевого самоврядування: проект Закону України. 07.07.2001р. (Редакція від 01.08.2021р.). URL: https://buhgalter.com.ua/upload/news/2021/7/ZU_Slugb_OMS_proekt.pdf

24. Про статус депутатів місцевих рад: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2002. № 40. С.290 (редакція від 03.03.2021 року). URL: [HTTPS://ZAKON.RADA.GOV.UA/LAWS/SHOW/93-15#TEXT](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#TEXT)

25. Про статус громадян, які в умовах війни були переміщені в рамках території України. URL: <https://sich-pravo.org/pro-status-gromadyan-yaki-v-umovah-vijny-peremishheni-v-ramkah-terytoriyi-ukrayiny/>

26. Регламент виконавчого комітету Байковецької сільської ради. URL: <https://bsr1653.gov.ua/reglament-vikonavchogo-komitetu-bajkoveckoi-silskoi-radi-12-37-06-13-03-2017/>

27. Стан інтеграції та соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб в Україні на прикладі Одеської області. URL: <https://r2p.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/3-Stan-integratsiyi-ta-sotsialnoyi-adaptatsiyi-VPO-v-Ukrayini.pdf>

28. Стратегія розвитку Байковецької територіальної громади на 2021-2025 роки. URL: https://rada.info/upload/users_files/04394846/75aa55bc405dd31f2c231b1c6061ec8c.pdf

29. 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. Долишнього НАН України, 2020. 531 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf>

30. [Толкованов, В. В. Підвищення професійної компетентності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування \[Електронний ресурс\] / В. В. Толкованов // Університетські наукові записки. – 2012. № 2. С. 23-29.](#)

31. Успішна реформа під час війни. Приклад децентралізації. URL: <http://www.ucipr.org.ua/ua/med-a/research-updates/usp-shna-reforma-p-d-chas-v-yni-priklad-decentral-zac>
32. Чернов С.І. Текст лекцій з дисципліни «Державне та регіональне управління» (для студентів 2 курсу напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" денної форми навчання). С.І.Чернов, М.М.Новікова, С.О.Гайдученко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М.Бекетова. Х.: ХНУМГ, 2014. 140 с.
33. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Теорії лідерства та їх застосування в публічних організаціях. Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції: зб. наук. пр. Полтава: ПП «Астроя», 2021. 319 с.; С. 23-27. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u295/tezi_zbirnik_s_176_1.pdf
34. Шляхтун П.П. Конституційне право (словник термінів) / П.П. Шляхтун. – К. : Укр. енцикл. Т.3: К-М., 2011. 792 с.
35. Ясінська Й. Зміни в організаціях: належне управління, кризові ситуації і умови досягнення успіху: Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук (Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами). Івано-Франківськ. 2016. 42с. URL: http://nung.edu.ua/files/attachment/avtoreferat_yasinska.pdf
36. A for Active Citizenship. URL: <https://participationdictionary.wordpress.com/2014/04/25/a-for-activecitizenship>
-