

ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЕКТНОГО ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

РЕБРИШ Р.І.

(підпис)

Науковий керівник,

к.е.н., доцент КРИВОКУЛЬСЬКА Н.М.

(підпис)

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЕКТНОГО ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
1.1. Об’єктивна необхідність використання стратегічного підходу в управлінні розвитком територіальної громади.....	5
1.2. Зміст, значення і особливості проектного підходу в управлінні розвитком територіальної громади	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННОЇ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЕКТНОГО ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
2.1. Оцінка організаційно-функціонального супроводу реалізації стратегічного та проектного підходів в управлінні розвитком територіальної громади.....	18
2.2. Аналіз практики використання стратегічного та проектного підходів в управлінні розвитком територіальної громади.....	23
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ ІНТЕГРАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЕКТНОГО ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	33
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	50

Вступ

Актуальність проблеми. Досягнення довгострокового розвитку територіальних громад, зміцнення їх соціального й природоресурсного потенціалу, інвестиційної привабливості і підприємницького середовища можна досягти з використанням різних підходів та інструментів. Підходами, які для цього доцільно застосовувати, є системний і проектний. Ці та інші причини обумовлюють актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання ролі, значення й переваг від використання стратегічного й проектного підходів в управлінні громадами піднімали у своїх наукових працях: З. Бурик, Г. Іванченко, О. Колодій, Н. Кривокульська, В. Проскура, Л. Рогатіна, І. Семенюк, І. Семигуліна, М. Шкільняк, Podolska, O., Bondzi-Simpson, P.E. та інші автори. Поряд із цим, недостатня дослідженість питання застосування окремих інструментів стратегічного й проектного підходів в управлінні громадами (бенчмаркінгу та ін.) посилює актуальність теми роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних засад і формування пропозицій щодо інтеграції стратегічного та проектного підходів в управлінні розвитком територіальної громади (Полянської сільської територіальної громади).

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- обґрунтувати значимість використання стратегічного підходу в управлінні розвитком територіальної громади;
- розкрити зміст, значення і особливості проектного підходу в управлінні розвитком територіальної громади;
- оцінити організаційно-функціональний супровід реалізації стратегічного та проектного підходів в управлінні розвитком територіальної громади;
- здійснити аналіз практики використання стратегічного та проектного підходів в управлінні розвитком територіальної громади;
- сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення практики інтеграції стратегічного та проектного підходів в управлінні розвитком територіальної громади.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес інтеграції стратегічного та проектного підходів в управлінні розвитком територіальної громади.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні питання і пропозиції щодо вдосконалення практики інтеграції стратегічного та проектного підходів в управлінні розвитком територіальної громади.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЕКТНОГО ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Об'єктивна необхідність використання стратегічного підходу в управлінні розвитком територіальної громади

Розвиваючи спроможну й конкурентоспроможну територіальну громаду (ТГ), важливо сформулювати бачення її майбутнього розвитку. Для цього слід використовувати стратегічний і проектний підходи в управлінні таким розвитком. Їх застосування уможливить:

- забезпечення сталості у територіальному розвитку;
- залучення грантових коштів й інших фінансових ресурсів;
- доступу до послуг;
- можливості реалізовувати різні місцеві ініціативи тощо.

Зміст дефініції «стратегічне управління» розкриває рис. 1.1

Зміст поняття «стратегічне управління»	Сутність поняття
	набір рішень і дій щодо формулювання та виконання стратегій, розроблених для досягнення цілі організації
	процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробі досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням шляхом розподілу ресурсів, що дозволить ефективно та результативно функціонувати організації та її підрозділам
	стратегічне управління є процесом управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодії організації з її оточенням
	реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій

Рис. 1.1. Тракткування змісту дефініції «стратегічне управління» різними авторами

Примітка. Сформовано на основі [2]

Підходами, які покладено в основу стратегічного управління, є: системний, процесний і ситуаційний. Їх відображає рис. 1.2.

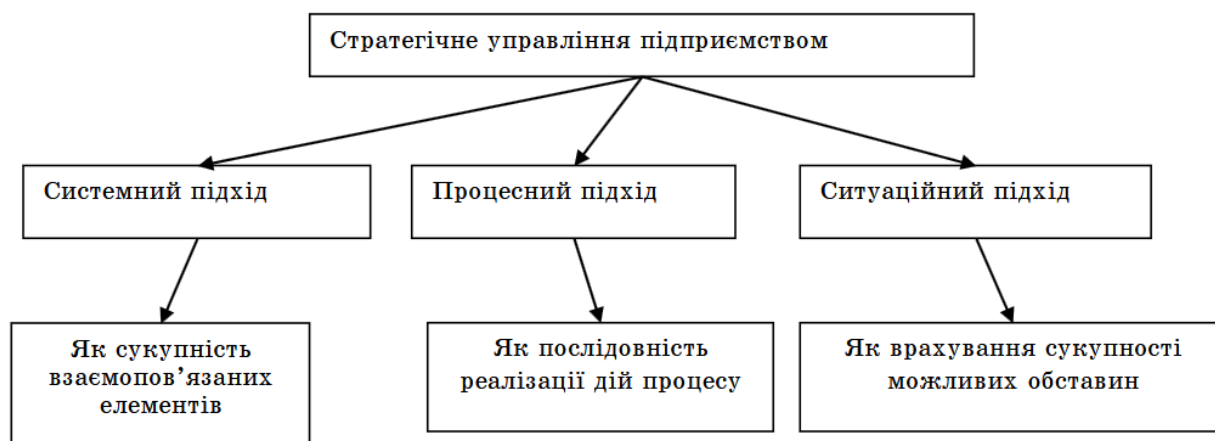


Рис. 1.2. Підходи, які покладено в основу стратегічного управління

Примітка. Сформовано на основі [39]

Стратегічне управління спрямоване на забезпечення системного функціонування об'єкта і його розвиток. Тому, в основу такого управління покладено множину принципів, систематизованих на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Принципи стратегічного управління

Примітка. Сформовано на основі [29]

Об'єктом стратегічного управління є і повинен бути процес розвитку територіальних громад.

Об'єктивну необхідність використання стратегічного підходу в управлінні розвитком територіальної громади (ТГ), його зміст і функціональне навантаження розкриває табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Об'єктивна необхідність використання стратегічного підходу в управлінні розвитком територіальної громади, його зміст і функціональне навантаження

№ з/п	Об'єктивна необхідність використання стратегічного підходу в управлінні розвитком ТГ, його зміст і функціональне навантаження
1	2
1	Об'єктивна необхідність використання стратегічного підходу в управлінні розвитком територіальної громади Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки від 5 серпня 2020 р. № 695 стратегічне планування є важливим інструментом державного стратегічного управління розвитком регіону, що допомагає підтримувати економічні пропорції і координує роботу всіх ланок економічної системи держави. Разом з тим, у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки зазначено, що певний потенціал стратегічних планів щодо реалізації проектів на регіональному рівні не є головним інструментом регіонального розвитку, а лише однією з його складових [6].
2	Зміст стратегічного підходу в управлінні розвитком територіальної громади Стратегічне управління розвитком регіону визначається як вид управління, при якому функціонування окремої території, що зорієнтований на цільові вимоги, швидко адаптується до зовнішнього середовища, добирає засоби для підвищення конкурентоспроможності території, що в результаті забезпечує стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [27, с. 93].
3	Функціональне навантаження стратегічного підходу в управлінні розвитком територіальної громади Стратегічне управління територіями виконує п'ять функцій: - планування стратегії певної території; - організація та виконання сформованого плану дій; - координація дій з реалізації стратегічних завдань; - мотивація для досягнення бажаних стратегічних результатів; - контроль за виконанням плану стратегічного розвитку території [4, с. 132].

Примітка. Сформовано на основі [4; 6; 27]

Основою стратегічного підходу до управління є стратегія. Трактуювання цього поняття ілюструє рис. 1.4.

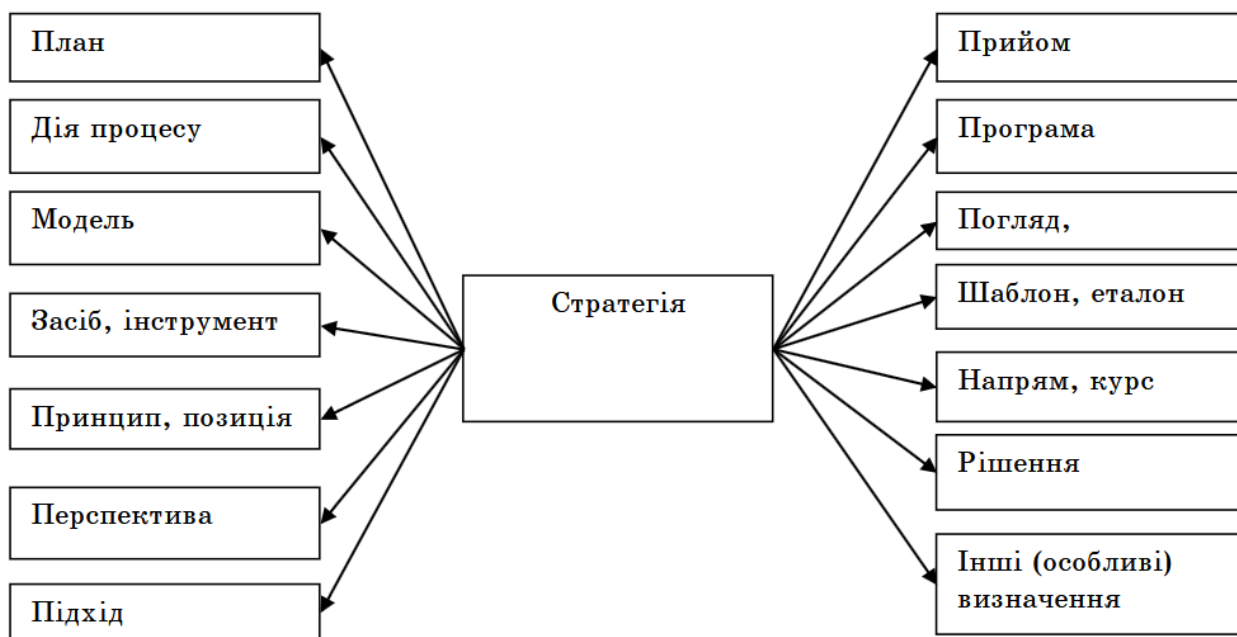


Рис. 1.4. Трактуювання поняття «стратегія»

Примітка. Сформовано на основі [13]

Ознаки стратегій розвитку територіальних громад представлені в табл. 1.2.

«Стратегічне планування, будучи складовою стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону та головною функцією управлінської діяльності органів місцевого самоврядування, направлене на розробку стратегічних рішень, реалізація яких передбачає ефективне функціонування у довгостроковій перспективі певної територіальної громади» [4-5].

Таблиця 1.2

Ознаки стратегій розвитку територіальних громад

№ з/п	Ознаки
1	2
1	Орієнтація на потреби та інтереси людей. Ефективна стратегія вимагає підходу, що ставить людей у центр уваги і забезпечує довготермінове покращення становища найбільш уразливих і маргінальних груп населення.
2	Консенсус щодо довготермінової мети (бачення) розвитку території. Для успіху стратегічного планування необхідна згода усіх зацікавлених сторін щодо довготермінової мети (бачення) та чітких термінів виконання поставлених завдань. Усі місцеві депутати незалежно від належності до політичних партій повинні поділяти загальне бачення та взяти на себе зобов'язання щодо його втілення з тим, аби за умови зміни партії при владі, нова управлінська команда не розглядала б конкретну стратегію лише як складову політики своїх попередників.

3	Усебічність та цілісність. Стратегії розвитку територій мають бути розроблені таким чином, щоб, наскільки можливо, поєднувати економічні, соціальні та екологічні завдання. У тих випадках, коли таке поєднання є неможливим або ускладненим, необхідно досягати певних компромісів.
4	Спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети. Стратегія має бути інтегрована до бюджетного процесу, що забезпечить відповідність запланованих заходів, спрямованих на досягнення цілей, наявним фінансовим ресурсам та не дозволить їм перетворитися на «пусті побажання». Обмежений потенціал та часові рамки також позначатимуться на ступені досяжності очікуваних результатів.
5	Проведення комплексного аналізу стану територіального розвитку. Пріоритети повинні визначатися на основі всебічного аналізу існуючої ситуації, прогнозованих тенденцій і ризиків, а також вивченні взаємозалежності між місцевими, національними та глобальними проблемами.
6	Обов'язковість моніторингу та оцінювання. Невід'ємною частиною стратегії мають бути моніторинг та оцінювання, які базуються на чітких показниках, що дозволяють відслідковувати соціально-економічні процеси на території та своєчасно виявляти потребу у корегуванні плану дій щодо реалізації стратегії.
7	Наявність відповідальності та лідерства на місцевому рівні.

Примітка. Сформовано на основі [18]

Стратегічне планування в процесі управління розвитком ТГ розкривається у:

- всебічному аналізі й оцінці внутрішнього і зовнішнього середовищ ТГ;
- ідентифікуванні проблем ТГ (сьогодні вини доповнюються проблемами, пов'язаними з війною в Україні (табл. 1.3);
- формуванні бачення, візії й місії розвитку ТГ, альтернатив такого розвитку й управління ним з урахуванням необхідності забезпечення його сталості.

Тенденції, притаманні стратегічному плануванню на рівні регіонів і територіальних громад, охоплюють:

- 1) децентралізація питань планування розвитку ТГ;
- 2) орієнтування на досягнення цілей сталого розвитку;
- 3) «застосування підходу SMART-спеціалізації до планування регіонального розвитку» [4-5];
- 4) спрямованість на розвиток кластерних утворень та їх іноватизацію;
- 5) залучення до управління розвитком ТГ зацікавлених сторін.

Таблиця 1.3

Проблеми та ризики стратегічного розвитку громад в умовах війни

Проблеми та ризики, пов'язані зі складністю виконання повноважень ОМС	Проблеми та ризики, пов'язані з необхідністю вирішувати додаткові завдання, спричинені війною
Зміни в законодавстві, брак зворотного зв'язку від органів центральної влади та пояснень щодо обмежень повноважень на рівні ОМС	Задоволення нагальних гуманітарних потреб жителів громади, налагодження процесу отримання та розподілу гуманітарної допомоги
Бюджетні обмеження ОМС щодо забезпечення виконання ними основних повноважень (обмеження фінансової автономії ОМС)	Будівництво та обладнання громадських укриттів та укриттів для шкіл
Брак комунікативних навичок, необхідних для встановлення міжнародного партнерства	Відновлення та ремонт пошкодженого житлового фонду
Потреба у встановленні більш активної взаємодії з міжнародними донорськими організаціями	Розміщення внутрішньо переміщених осіб, організація надання відповідних адміністративних послуг
Брак людських ресурсів, виїзд працездатного населення за кордон, мобілізація	Створення добровольчих формувань територіальних громад, підтримка військовозобов'язаних та добровольців, які вступили до лав ЗСУ, Національної Гвардії, реабілітація ветеранів
	Подолання безробіття
	Допомога релокованим підприємствам
	Потреба у розмінуванні територій, особливо сільськогосподарського призначення
	Надання психологічної допомоги та підтримки мешканцям громади та ВПО

Примітка. Сформовано на основі [7; 34]

Стратегічне планування розвитку територіальної громади в системі управління нею з урахуванням концепції Сталого розвитку ілюструє рис. 1.5.

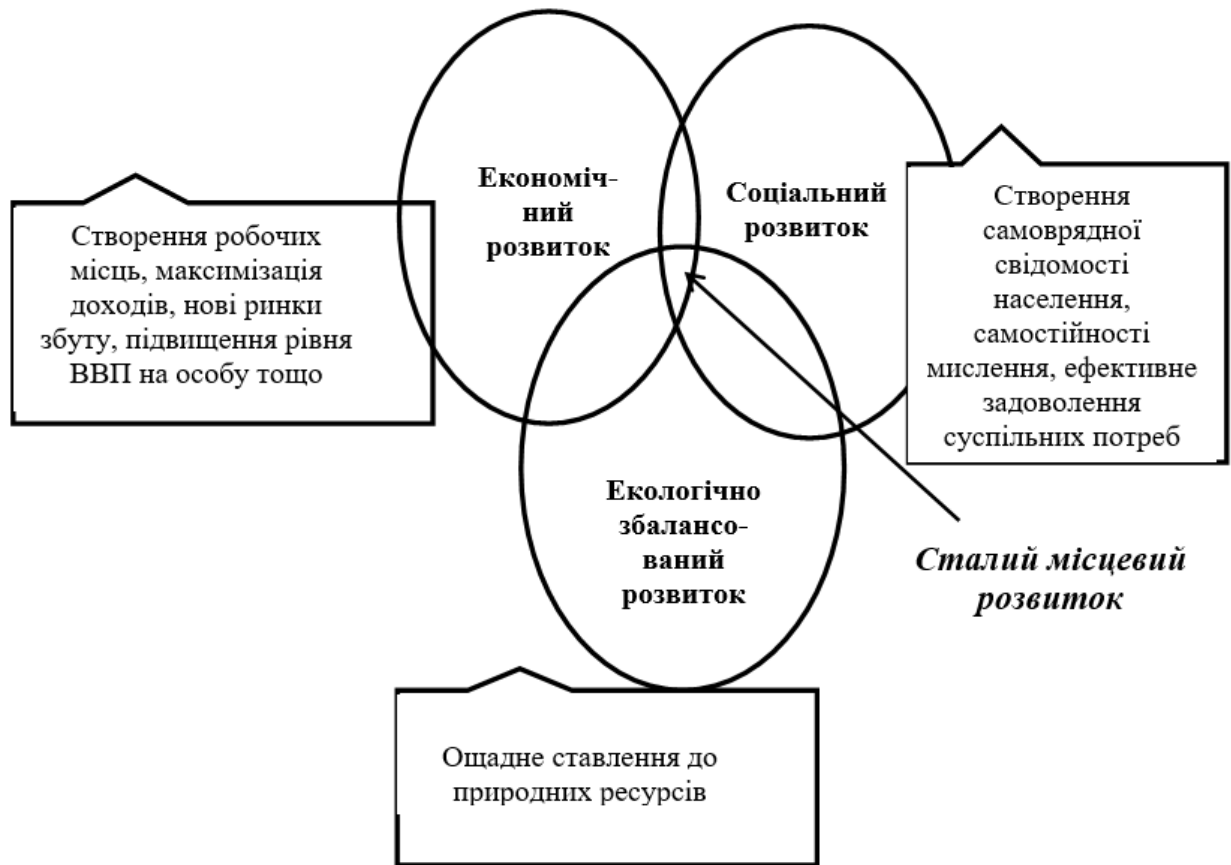


Рис. 1.5. Стратегічне планування місцевого розвитку з урахуванням концепції Сталого розвитку

Примітка. Сформовано автором

Управління розвитком ТГ повинно будуватися не тільки на стратегічному підході до такого управління, а й на проектному.

1.2. Зміст, значення і особливості проектного підходу в управлінні розвитком територіальної громади

Проектний і стратегічний підходи взаємопов'язані, оскільки, «проекти є однією із основних форм реалізації стратегії, однак проектний менеджмент залишається вагомим проблемою ефективного застосування проектного підходу до формування стратегічних напрямів розвитку та вирішення нагальних проблем на рівні ОМС» [21; 30].

«Зокрема, результати останніх аналітичних досліджень свідчать, що до впровадження реформи децентралізації щонайменше 84% громад не мали

досвіду проєктного менеджменту. У 2021 році 20% громад не здійснювали проєктну діяльність взагалі, а у 62% громад такою роботою займається голова або ініціативні співробітники, що, за оцінкою аналітиків, призводить до втрачених можливостей проєктно-орієнтованого підходу в управлінні» [21].

Проектний підхід розкривається у реалізації проєктів. Останні ж дозволяють створити цінність для територіальної громади у вигляді унікального продукту, послуги чи результату.

«Проектний підхід до стратегічного розвитку громад полягає у реалізації самої стратегії як програмного документу шляхом планування, розробки та впровадження проєктів, які мають на меті досягнення конкретних результатів, передбачених стратегією» [30].

Можливі вектори спрямування проєктів, здійснюваних в процесі реалізації стратегії розвитку ТГ, відображає рис. 1.6.



Рис. 1.6. Можливі вектори спрямування проєктів, здійснюваних в процесі реалізації стратегії розвитку ТГ

Примітка. Сформовано на основі [30]

Переваги використання проєктного підходу в управлінні розвитком ТГ розкриває табл. 1.4.

Переваги використання проектного підходу в управлінні розвитком ТГ

№ з/п	Переваги
1	2
1	формування вміння раціонального використання та збереження ресурсів громад (людських, фінансових, природних тощо) в умовах їх обмеженості та нестачі;
2	набуття навичок визначення першочергових пріоритетів розвитку громади в контексті формування нового змісту стратегічного планування в умовах подолання воєнних викликів – трирівневої ефективної та прозорої системи: державна стратегія – регіональні стратегії – стратегії громад, що доводять результати аналітичних досліджень. Тим більше, важко не погодитись з думкою аналітиків щодо побудови таких стратегій на основі визначення чотирьох функціональних типів територій для відновлення та стимулювання розвитку регіонів: території відновлення, полюси економічного зростання, території з особливими умовами для розвитку, території сталого розвитку [16];
3	сприяння пришвидшенню процесу адаптації громад до нових умов;
4	залучення мешканців громад, представників органів громадського самоврядування й самоуправління та бізнесу до спільного прийняття рішень щодо визначення шляхів та методів вирішення проблем соціально-економічного розвитку, спричинених війною та пошуку альтернатив;
5	набуття навичок ідентифікації можливих ризиків у середньостроковій та довгостроковій перспективі та розробки відповідних стратегій управління ними на прикладі реальних проєктів;
6	збільшення можливостей та шансів щодо залучення грантових коштів від міжнародних донорських організацій, необхідних для відновлення та вирішення особливо гострих суспільних проблем. Адже постійно зростає кількість грантових програм та конкурсів, у яких громади можуть брати участь як самостійно, так і в партнерстві з ОГС та представниками локальної бізнес спільноти;
7	встановлення довгострокових та взаємовигідних партнерств з представниками органів самоврядування інших країн, зокрема в рамках виконання спільних проєктів;
8	формування інвестиційного потенціалу громади;
9	формування сприятливого середовища для розвитку підприємництва на території громади;
10	розробка дієвих механізмів підтримки соціального підприємництва на території громади, орієнтованого на впровадження соціальних інновацій;
11	стимулювання розвитку громадянського суспільства, більш активне залучення молоді до вирішення суспільно важливих проблем розвитку громади;
12	забезпечення умов сталого розвитку громад через реалізацію проєктів, орієнтованих на досягнення відповідних цілей

Примітка. Сформовано на основі [16; 30]

Інші переваги проектного підходу в управлінні розвитком ТГ ілюструє рис. 1.7.

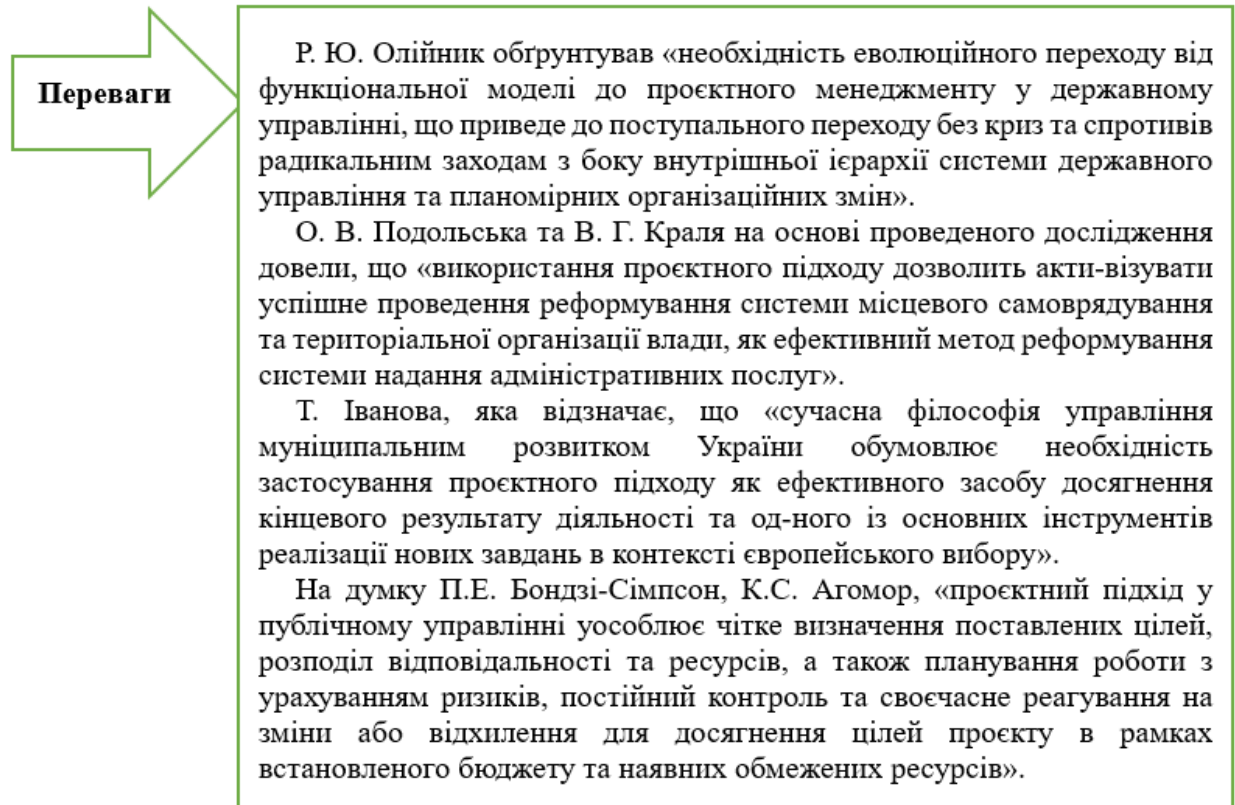


Рис. 1.7. Переваги проєктного підходу в управлінні розвитком ТГ

Примітка. Сформовано на основі [40; 42-44]

ОМС є організаціями публічної сфери, які виконують функції, покладені на них державою. Оскільки публічність асоціюється з прозорістю, відкритістю, спільною участю, то проєктне управління в системі публічного управління здатне акумулювати зусилля стейкхолдерів на ключових напрямках еколого-економічного й соціального розвитку ТГ.

Ознаками того, що організація, зокрема, ОМС, використовує у своїй діяльності проєктний підхід і реалізує відповідний проєкт місцевого розвитку, є:

- регламентування роботи і впорядкування регламентів (встановлюються часові рамки);
- проєкт відповідає запитам ТГ, формує для неї певну цінність;
- проєкт переслідує мету розвитку ТГ за певним напрямом;
- процес реалізації проєкту характеризує відкритість і до нього повинна залучатися громадськість.

Механізм впровадження проєктно-програмного підходу в управлінні територіальною громадою представлений на рис. 1.8.

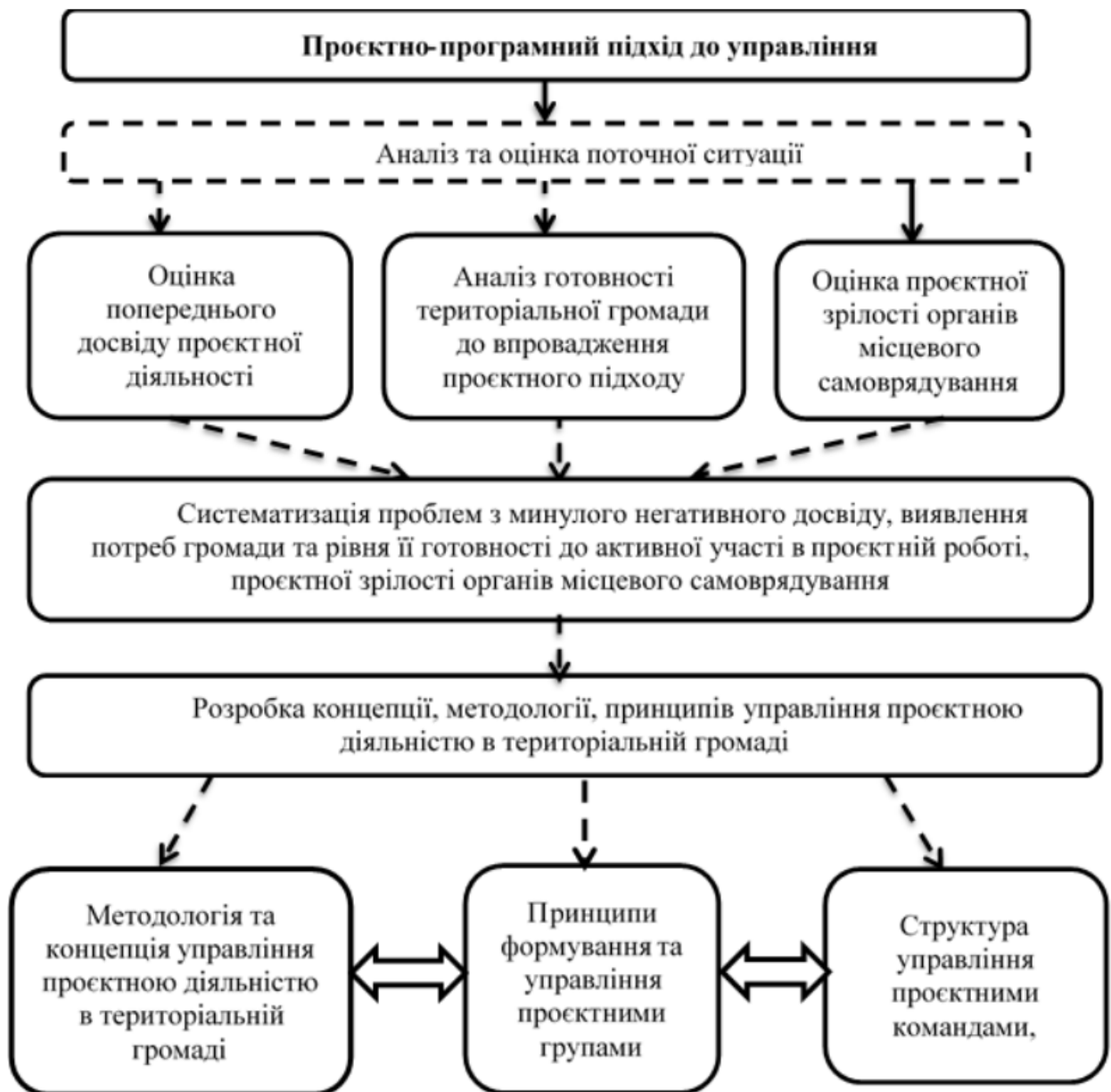


Рис. 1.8. Механізм впровадження проєктно-програмного підходу в управлінні територіальною громадою

Примітка. Сформовано на основі [22]

Значимість розвитку ТГ посилює важливість оцінювання «проєктної зрілості» ОМС (див. рис. 1.8). Таке оцінювання дозволяє зробити висновки щодо готовності чи неготовності ОМС використовувати проєктний підхід в управлінні розвитком ТГ. Можливі рівні готовності ОМС застосовувати проєктний підхід в управлінні територіальним розвитком і розвитком ТГ ілюструє табл. 1.5.

Можливі рівні готовності ОМС застосовувати проектний підхід в управлінні територіальним розвитком і розвитком ТГ

Чинники зрілості	РІВЕНЬ			
	Початковий рівень	Базовий рівень	Рівень керованих процесів	Рівень розвитку та досконалості
Розуміння проектної ідеології	Неусвідомлена некомпетентність	Усвідомлена некомпетентність	Усвідомлена компетентність	Неусвідомлена компетентність
Кваліфікація персоналу (наявність свідоцтва/сертифікату)	Ні	Частково	Повністю	Поглиблення знань та досвіду
Використання проектної термінології	Вибірково	Початковий словник	Повністю	Повністю та вдосконалення
Командна робота	Ні	Елементи	Постійно	Удосконалена робота з мінімальним впливом спеціаліста на систему

Примітка. Сформовано на основі [3; 22]

Обґрунтувавши теоретичні основи використання стратегічного та проектного підходів в управлінні розвитком ТГ, здійснимо аналіз чинної практики щодо застосування цих підходів в управлінні розвитком досліджуваної територіальної громади.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЧИННОЇ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЕКТНОГО ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Оцінка організаційно-функціонального супроводу реалізації стратегічного та проектного підходів в управлінні розвитком територіальної громади

Використовуючи методологічну базу дослідження, розкриємо питання організаційно-функціонального супроводу реалізації стратегічного та проектного підходів в управлінні розвитком територіальної громади з позиції 4 підходів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Методологічні основи дослідження поняття «організаційно-функціональний супровід»

№	Підхід і зміст поняття «організаційно-функціональний супровід»
1	2
1	З позиції системного підходу : складний комплекс стійких, свідомо створених зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі функціонування та розвитку об'єкта. Цей підхід буде дієвим за умови чітких цілей і довгострокової стратегії (програми). Підхід адаптований до вимог сучасної ринкової економічної системи. Організаційне забезпечення – це створення всіх необхідних умов для нормального функціонування, забезпечення кадровими, фінансовими, матеріально-технічними та іншими ресурсами, спрямованих на створення умов для здійснення діяльності.
2	За процесним підходом , організаційно-функціональний супровід залежить від забезпечення ресурсами.
3	За структурного підходу організаційне забезпечення – це положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи, що регламентують організаційну структуру роботи системи і їх взаємодію з комплексом засобів системи. Основна увага за даним підходом сконцентрована на документацію, яка регламентує відповідні процеси. Виконання робіт здійснюється відділами, відповідно до їхніх функціональних обов'язків. Відсутність гнучкості організаційної структури створює проблеми при виконанні робіт, які мають ситуативний характер.
4	За нормативним підходом це сукупність методів та засобів, що регламентують взаємодію кадрів з технічними засобами та між собою в процесі розробки та експлуатації системи. Цей підхід доповнює попередні, адже ґрунтується на нормативних документах які мають різний ступінь обов'язковості виконання.

Примітка. Сформовано на основі [10; 12; 33]

Отже, проведемо оцінку організаційно-функціонального супроводу реалізації стратегічного та проектного підходів в управлінні розвитком

територіальної громади, якою є Полянська територіальна громада.



Рис. 2.1. Схематичне зображення Полянської сільської ТГ
Примітка. Сформовано автором за [9]

Полянська сільська рада є ОМС, який утворений в 2016 році (рис. 2.2).

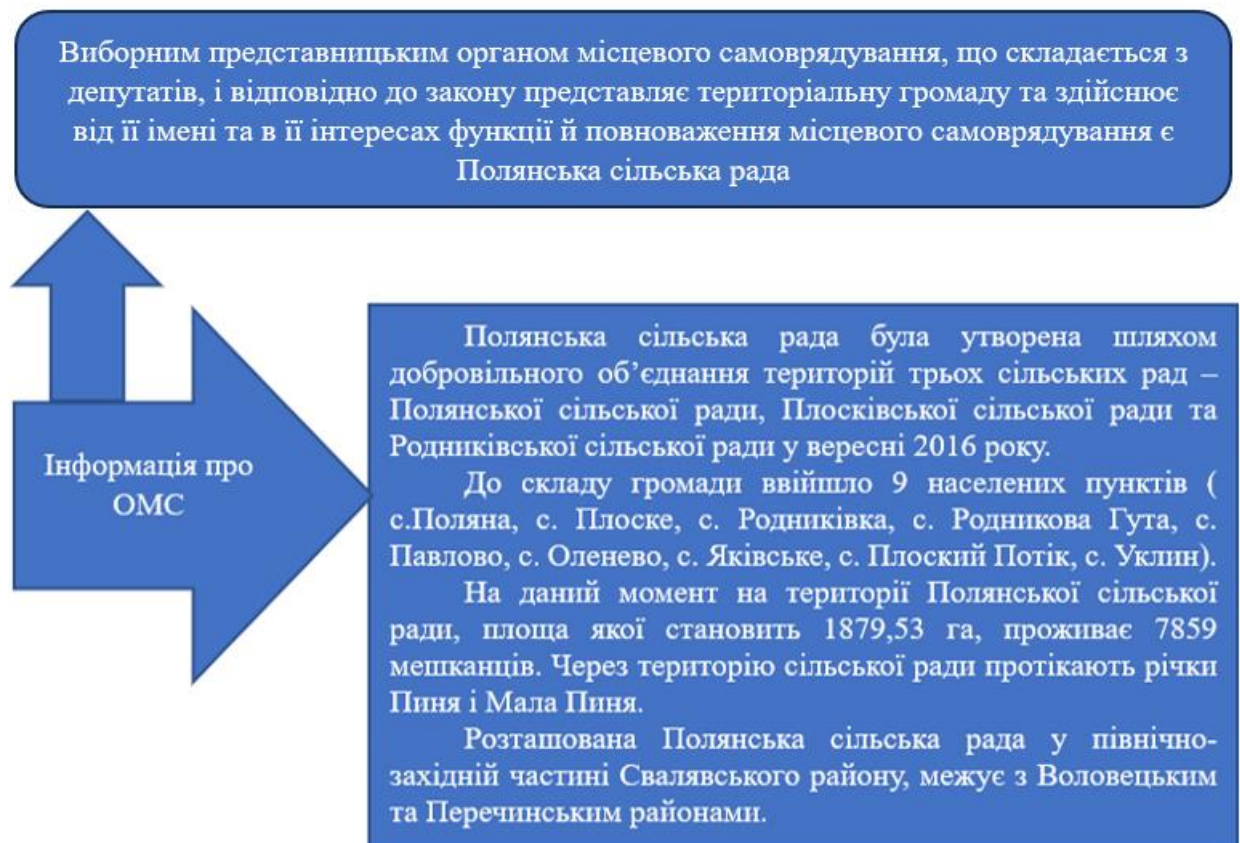


Рис. 2.2. Інформація про Полянську сільську раду
Примітка. Сформовано автором за [9]

Утворення Полянської сільської ТГ супроводжувалось різнохарактерними змінами й трансформаціями правового, територіального, організаційного, управлінського характеру (рис. 2.3).

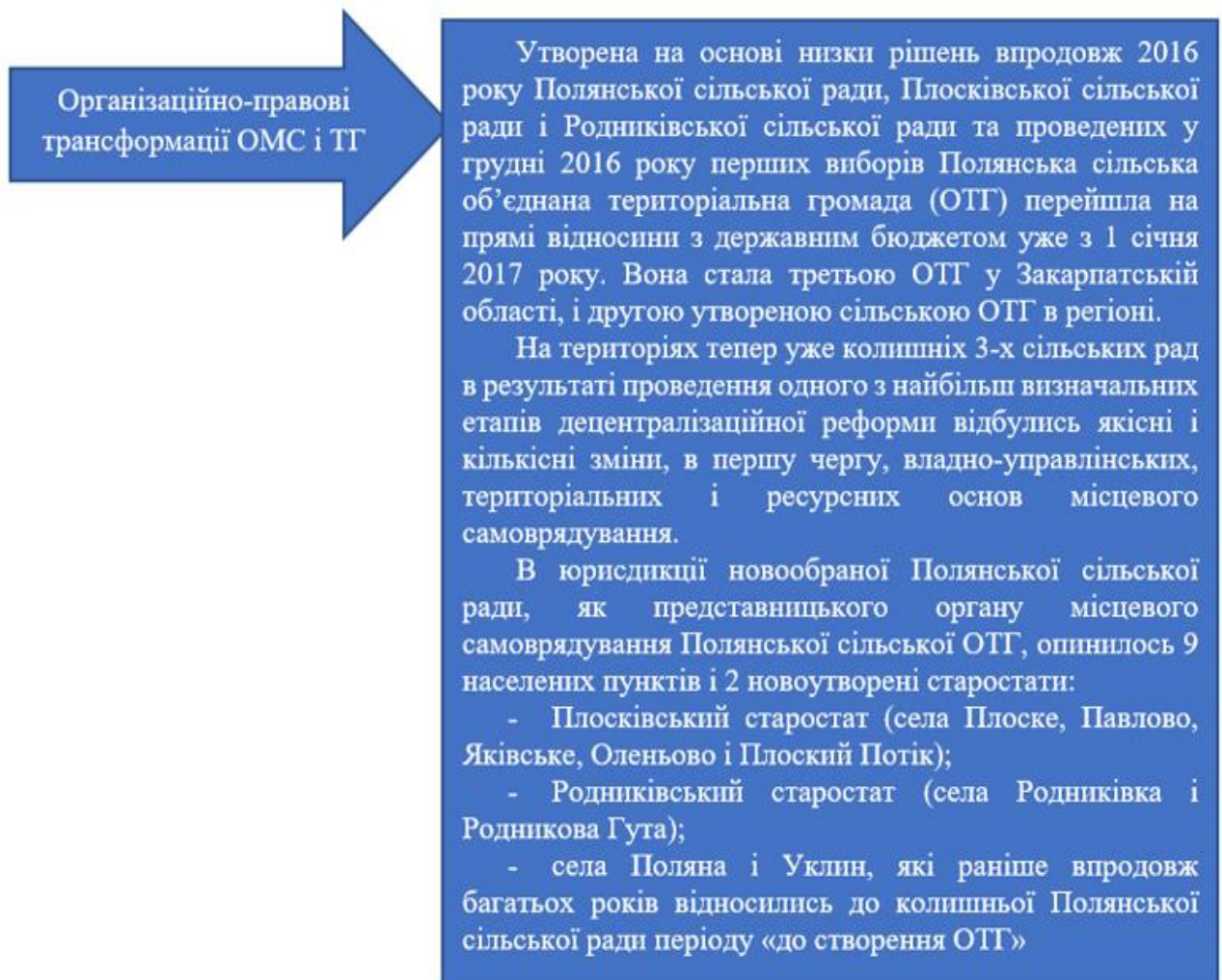


Рис. 2.3. Організаційно-правові трансформації ОМС і ТГ

Примітка. Наведено за [35-36]

Депутат як член Полянської сільської ради представляє інтереси ТГ і її жителів, має низку повноважень, які реалізуються у практичній площині за різними напрямками (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Повноваження депутата Полянської сільської ради
Примітка. Сформовано на основі джерела [20]

Інформаційним інструментом залучення громадськості до діяльності ради, реалізації нею проектів є звіти депутатів. Відомості, які повинні бути у депутатському звіті, ілюструє рис. 2.5.

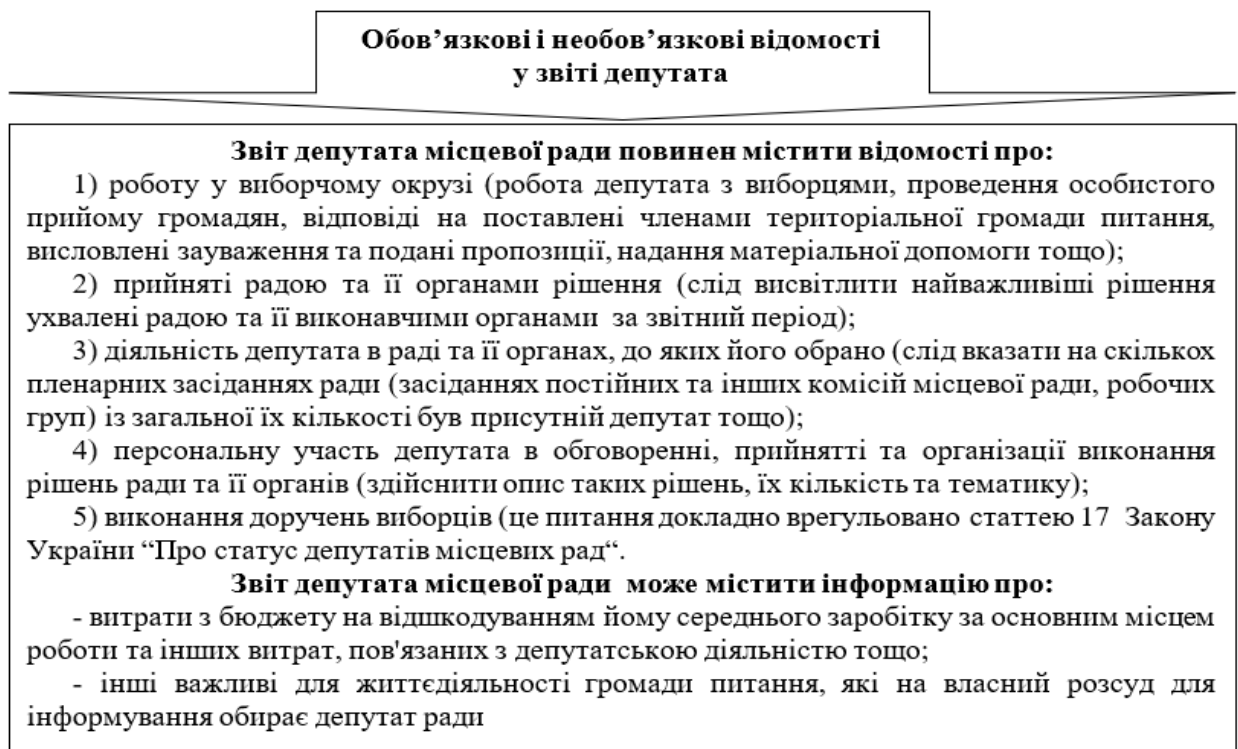


Рис. 2.5. Відомості, які повинні бути у звіті депутата Полянської сільської ради

Примітка. Сформовано автором

Поряд із цим, звітна діяльність депутатського корпусу ради є неналежною (рис. 2.6).

ПЕРЕДУМОВА. Місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи, керівники підприємств, установ і організацій державної і комунальної форм власності зобов'язані сприяти депутатам місцевих рад в організації їх звітів (зустрічей) перед (з) виборцями шляхом надання приміщень, інформаційних та інших довідкових матеріалів, необхідних депутату місцевої ради, на прохання депутата здійснювати інші заходи, пов'язані з проведенням його звіту (зустрічі) перед (з) виборцями, у тому числі сприяти оповіщенню виборців про час і місце його (її) проведення. Витрати, пов'язані з проведенням звітів депутатів місцевої ради перед виборцями та їх зустрічей з ними, здійснюються за рахунок відповідних місцевих бюджетів у межах затверджених на ці цілі.

Проведений аналіз інформації щодо звітів депутатів Полянської сільської ради вказує на те, що далеко не усі депутати звітують перед виборцями, причому, особливо цього не робили напередодні місцевих виборів.

ПРИЧИНА. Основною причиною невиконання норми щодо звітування є те, що ні Законом, ні регламентом ради не встановлений конкретний термін представлення звіту депутата. Це дає можливість довго зволікати із виконанням такого депутатського обов'язку.

НАСЛІДОК

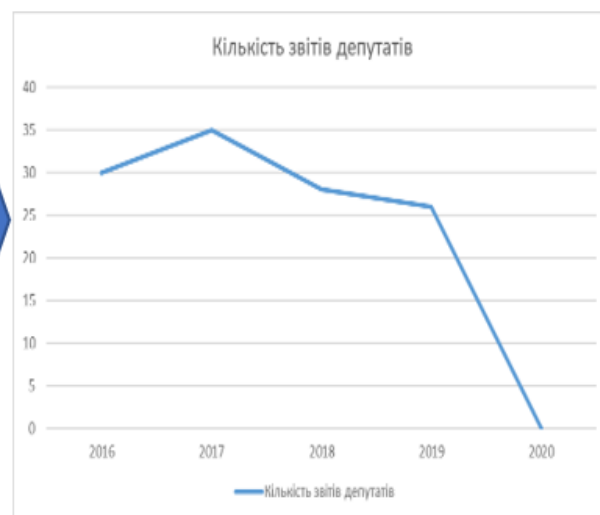


Рис. 2.6. Причинно-наслідковий зв'язок недосконалості процесу інформування з боку депутатського корпусу Полянської сільської ради

Примітка. Сформовано автором

Виконавчим органом ради є її виконавчий комітет, якому, своєю чергою, підзвітний і підконтрольний його апарат. Особливості його роботи, завдання й принципи, покладені в основу діяльності виконкому Полянської сільської ради, ілюструє рис. 2.7.

Контроль за діяльністю Полянської сільської ради й її виконкому здійснюють постійні комісії ради.

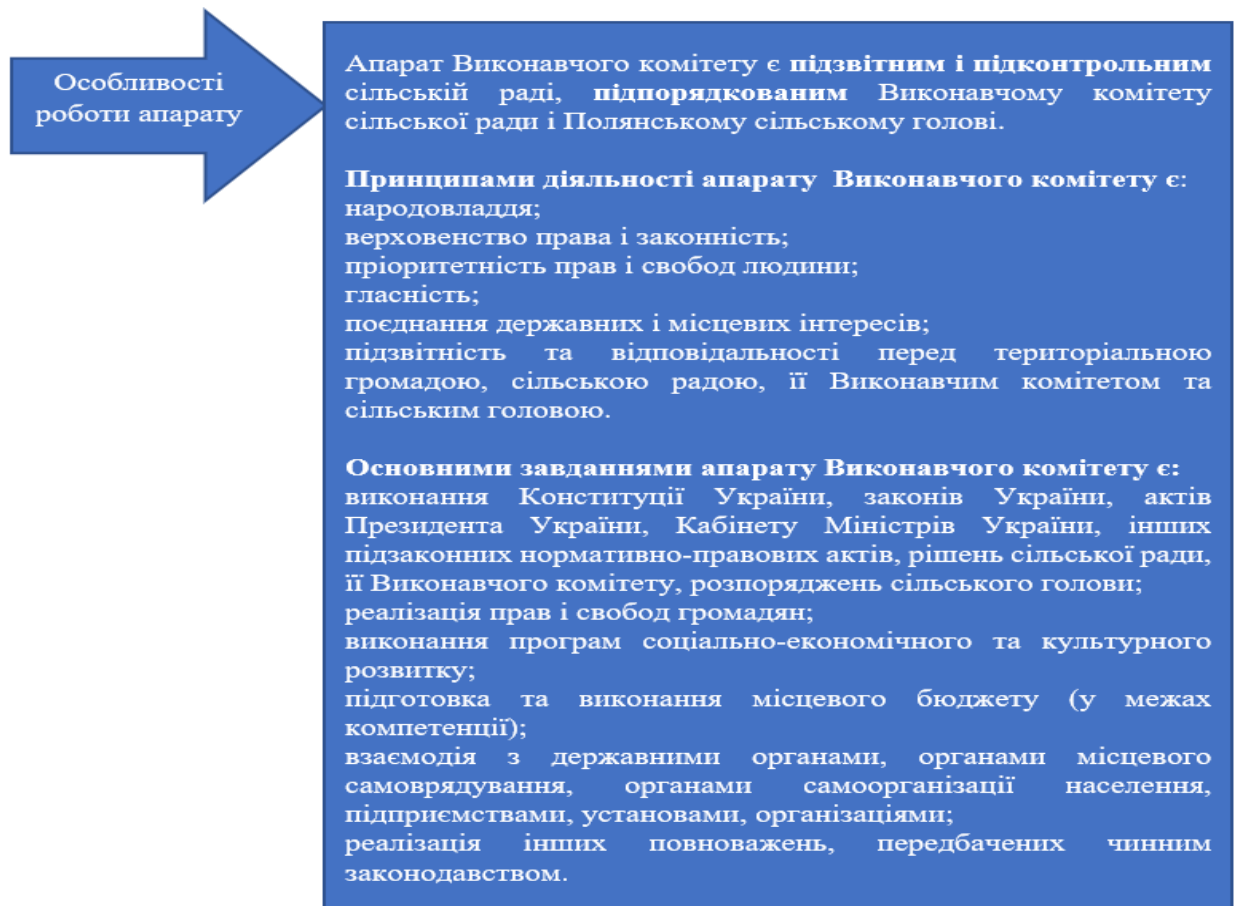


Рис. 2.7. Завдання виконкому Полянської сільської ради

Примітка. Наведено за інформацією ОМС

У ТГ створено постійні комісії з питань законності, правопорядку, регламенту, депутатської етики, гласності та регуляторної політики та інші комісії) (рис. 2.8).

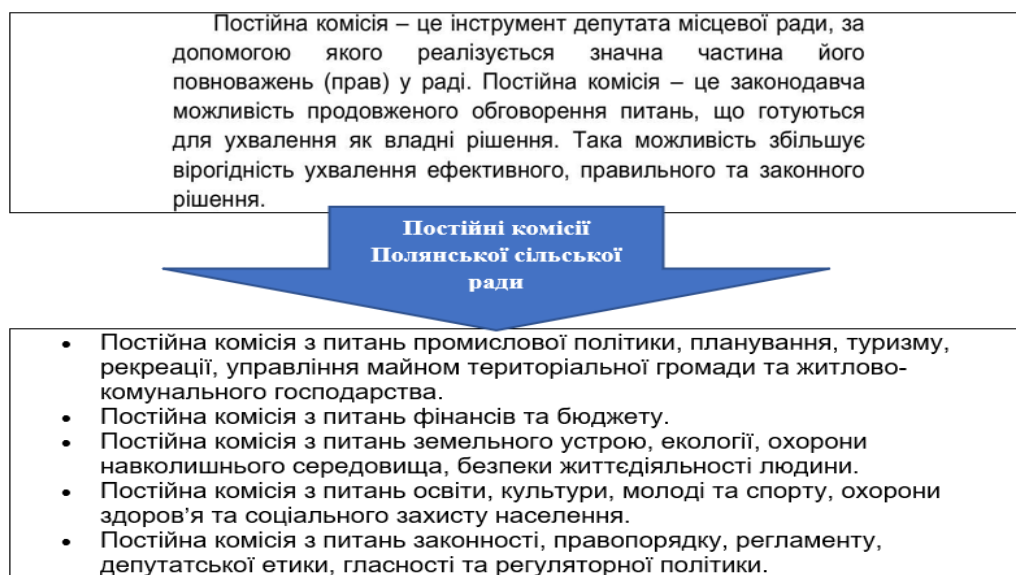


Рис. 2.8. Постійні комісії Полянської сільської ради

Примітка. Сформовано за інформацією Полянської сільської ради

Про реалізацію стратегічного підходу в організаційно-функціональне забезпечення управління розвитком Полянської сільської ТГ свідчить створення у структурі ради відділу цивільного захисту та безпеки життєдіяльності населення. Сьогодні в умовах війни в Україні важливо забезпечити цивільну й особисту безпеку жителів ТГ в майбутньому.

Для виконання функцій щодо забезпечення цивільної безпеки жителів ТГ сформовано переліки:

- захисних споруд цивільного захисту, які розташовані на території громади (їх € 30);

- пунктів видачі засобів індивідуального захисту на території громади (їх € 10).

Для забезпечення особистої безпеки мешканців сьогодні і в майбутньому у ній працюють поліцейські офіцери ТГ.

Стратегічний і проектний характер має створення у ТГ інклюзивно-ресурсного центру (ІРЦ) (рис. 2.9).

 УКРАЇНА ПОЛЯНСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА СВАЛЯВСЬКИЙ РАЙОН ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСТЬ П'ятдесят восьма сесія сьомого скликання Р І Ш Е Н Н Я від «03» вересня 2020 року № 961 Про створення КУ «Інклюзивно-ресурсний центр Полянської сільської ради» та затвердження його штатної чисельності. Відповідно до ст.43 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Положення «Про інклюзивно-ресурсний центр», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 липня 2017 р. № 545, з метою забезпечення права дітей з особливими освітніми потребами на здобуття дошкільної та загальної середньої освіти, надання їм психолого-педагогічної допомоги, сесія Полянської сільської ради ВИРІШИЛА: - Створити комунальну установу «Інклюзивно-ресурсний центр Полянської сільської ради». - Розмістити комунальну установу «Інклюзивно-ресурсний центр Полянської сільської ради» за адресою: село Плоске, 260. - Затвердити штатну чисельність працівників комунальної установи «Інклюзивно-ресурсний центр Полянської сільської ради» в кількості 12 штатних одиниць згідно з додатком № 1 до цього рішення (додатся). - Контроль за виконанням даного рішення покласти на заступника голови Полянської сільської ради Зварича В.В. та постійну депутатську комісію з питань освіти, культури, молоді, спорту, охорони здоров'я та соціального захисту населення. І.І. Дрогобецький Сільський голова 	Додаток 1 До рішення 58 сесії 7 скликання Полянської сільської ради Свалявського району від 03 вересня 2020 року № 961 Штатна чисельність працівників комунальної установи «Інклюзивно-ресурсний центр Полянської сільської ради» • Директор - 1 ставка; • Практичний психолог – 2 ставки; • Вчитель-логопед – 2 ставки; • Вчитель-дефектолог – 2 ставки; • Вчитель-реабілітолог – 2 ставки; • Медична сестра – 1 ставка; • Бухгалтер – 1 ставка; • Господарсько-обслуговуючий персонал: • Прибиральник приміщення – 0,5 ставки; • Водій – 0,5 ставки Разом: 12 ставок <i>ІРЦ – це така організація, метою якої є реалізувати права дітей з особливими освітніми потребами (ООП) на отримання освіти в різних навчальних закладах (у тому числі, і дошкільних). Мова йде про дітей у віці від двох до 18 років. Інклюзивно-ресурсний центр дає психолого-педагогічну оцінку розвитку дитини, може надавати психолого-педагогічну допомогу і забезпечує супровід таких учнів (або дошкільнят) фахівцями з необхідною кваліфікацією.</i>
--	--

Рис. 2.9. Інформація про Інклюзивно-ресурсний центр Полянської сільської ради
Примітка. Сформовано за інформацією Полянської сільської ради

Отже, оцінка організаційно-функціонального супроводу реалізації стратегічного та проектного підходів в управлінні розвитком Полянської ТГ показала, що такий супровід сформований. Він розкривається у діяльності суб'єктів управління ТГ і виконання ними організаційно-розпорядчих, безпекових, інформаційних, освітніх та інших функцій. Поряд із цим, необхідність побудови діяльності Полянської сільської ради на засадах сталого розвитку ставить питання екологізації управління ТГ, його вдосконалення. Цього можна досягти шляхом залучення до такого управління і реалізації еколого орієнтованих проектів у ТГ зацікавлених сторін (підприємців, населення, інших громад) через механізми ДПП і міжрегіонального співробітництва.

2.2. Аналіз практики використання стратегічного та проектного підходів в управлінні розвитком територіальної громади

«Полянська територіальна громада є громадою, особливостями якої є поєднання невеликої території і відносно невеликої щільності населення. Громада характеризується наявністю на своїй території значних запасів мінеральних вод, розвиненою мережею санаторіїв та туристично-рекреаційних комплексів, діяльність яких є основою економічного зростання громади» [23].

Порівняльна характеристика Полянської ТГ із схожими громадами представлена в табл. 2.2.

Доповнюючи інформацію табл. 2.2, зазначимо, що визначальним фактором для темпів розвитку громади є її фінансова спроможність. Показник фінансової спроможності ТГ на рівні 0,46 є доволі низьким, що перешкоджає динамічному стратегічному розвитку ТГ. Негативний вплив на показник фінансової спроможності ТГ чинить тіньовий ринок праці (туризм, сфера торгівлі). «Високий рівень «тіньової» зайнятості зумовлює недоотримання у бюджет громади значного обсягу податку з доходів фізичних осіб, становить загрозу соціальної захищеності жителів громади, зокрема щодо майбутнього

пенсійного забезпечення, та уповільнює розвиток усіх населених пунктів через відсутність фінансових ресурсів в бюджеті» [23].

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика Полянської ТГ із схожими громадами

Показник	Полянська сільська територіальна громада	Недіпинська сільська територіальна громада	Чинадіївська селищна територіальна громада	Вирівська сільська територіальна громада	Яблунівська селищна територіальна громада
ТЕРИТОРІЯ, КМ²					
Площа, км²	232,1	127,0	169,3	390,0	206,5
Кількість населених пунктів	13	4	14	11	11
ДЕМОГРАФІЯ					
Населення, осіб	13678	5279	14839	12857	15801
Щільність населення, осіб/км²	58,57	41,57	87,65	32,97	76,52
ФІНАНСИ					
Власні доходи бюджету на одну особу (станом на 01.01.2023 р.), грн.	5734,0	4319,8	2885,8	4079,2	5818,2
Видатки бюджету на одну особу (станом на 01.01.2023 р.), грн.	9970,0	7742,4	7086,7	10544,6	9257,8
Базова (+) та реверсна (-) дотація громад (2022 рік), тис. грн	16350,8	1852,6	24035,2	15877,0	28950,0
Частка податкових надходжень у доходах бюджету громади (станом на 01.01.2023 р.), %	55,7	48,8	37,4	38,9	45,4
Частка видатків на утримання апарату управління у доходах бюджету (станом на 01.01.2023 р.), %	24,6	22,4	12,3	14,9	8,8
Коефіцієнт фінансової спроможності	0,46	0,77	0,3	0,44	0,22
ОБ'ЄКТИ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ					
Заклади дошкільної освіти	8	3	9	3	5
Заклади середньої освіти	9	3	12	7	11
Заклади, що надають первинну медичну допомогу	10	3	5	10	7
Будинки культури	9	3	12	9	11
Бібліотеки	11	3	8	9	7
Мистецькі школи	1	-	1	-	3
Музеї	-	-	-	-	-

Не зважаючи на це, Полянська ТГ відшукує можливості для свого розвитку, зокрема, екологічного, і створення належних умов життєдіяльності мешканців.

Так, на Закарпатті проживає понад 1 300 000 тисяч мешканців. Стан поводження з відходами у громадах є неналежним, адже «усе сміття складається на полігонах, але у більшості громад — на несанкціонованих звалищах. Із 609 населених пунктів області централізований вивіз сміття є тільки в 363, тобто 40% закарпатських громад не охоплені вивозом сміття» [17].

Тому, «з метою комплексного вирішення даного питання на території громади розроблено інвестиційний проект, який передбачає будівництво сміттєпереробного заводу, який буде відповідати екологічним та санітарним нормам та обслуговуватиме 16 громад Закарпаття» [23]. «Вартість такого заводу, за словами представників «Braun Industrial Technology GmbH», складає від 6 до 9 млн євро. Важливо, що інвестор покриває 70% вартості, а громада — 30%. Для початку будівництва заводу, перший внесок громади (область+місто+ТГ) становив 5%» [17].

Демографічний прогноз Полянської ТГ, який вимагає реалізації соціальних інфраструктурних проектів, ілюструє рис. 2.10.

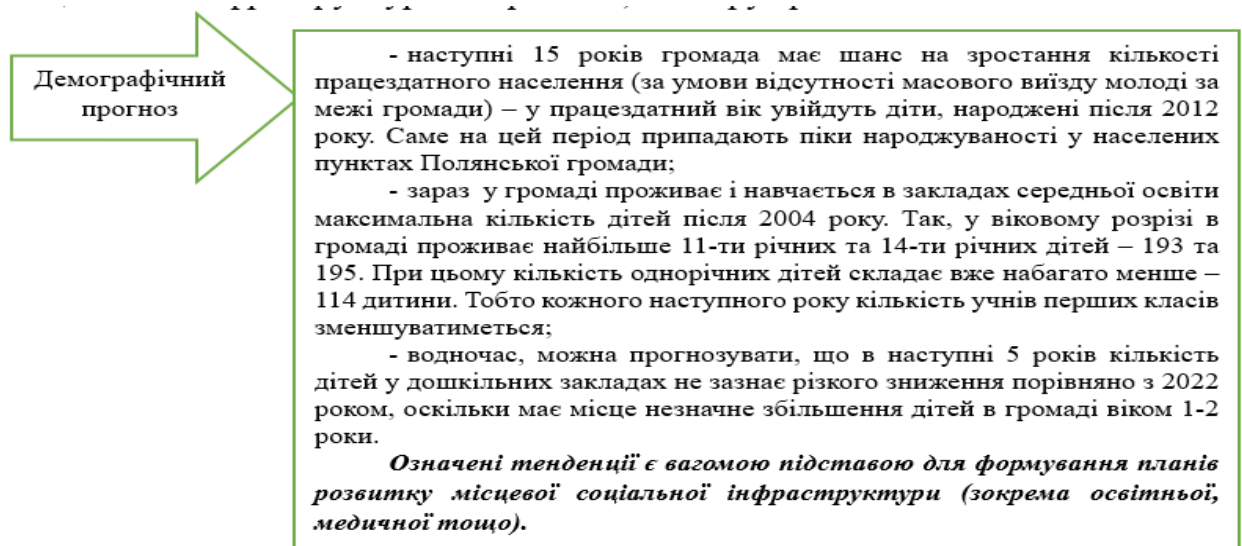


Рис. 2.10. Демографічний прогноз Полянської ТГ, який вимагає реалізації соціальних інфраструктурних проектів

Примітка. Сформовано за інформацією ТГ

Проектний підхід закладено у діяльність щодо матеріально-технічного забезпечення освітніх об'єктів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Технічне оснащення освітнього процесу у школах Полянської територіальної громади станом на 01.10.2022 року

Назва установи	кількість комп'ютерів та ноутбуків	Кількість інтерактивних дошок та мультимедійних систем
1	2	3
Полянський ліцей	36	11
Плосківський ліцей	34	6
Голубинська гімназія	18	2
Сусківська гімназія	21	1
Пасіцька гімназія	11	1
Філія «Родниківська гімназія»	20	3
Філія «Солочинська гімназія»	8	1
Філія «Павлівська початкова школа Плосківського ліцею»	4	-
Філія «Родниковогутська початкова школа Плосківського ліцею»	5	-
Філія «Яківська початкова школа Плосківського ліцею»	1	-
<i>За рахунок коштів місцевого бюджету на співфінансування та субвенції з державного бюджету на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти "Нова українська школа" у всіх школах були відкриті та оснащені всім необхідним нові перші класи за стандартами передбаченими Міністерством освіти України.</i> <i>За рахунок коштів субвенції з державного бюджету на реалізацію заходів, спрямованих на підвищення якості освіти було придбано 4 шкільні автобуси, розширено послуги з доступу до швидкісного інтернету, придбано персональні комп'ютери, дидактичний матеріал для освітнього процесу, оновлено бібліотечний фонд, а також придбано засоби індивідуального захисту для учнів та вчителів із запобігання поширенню COVID- 19.</i>		

Примітка. Сформовано за інформацією Полянської ТГ

Проектний підхідна засадах ДПП закладено у протипожежний захист на території Полянської територіальної громади. Його «здійснює місцева пожежна охорона, в якій працює 11 пожежників. На утримання місцевої пожежної частини у Полянській територіальній громаді протягом 2022р. виділено 2 663,8 тис. грн. У 2022 році за рахунок надходжень благодійних внесків, грантів та дарунків оновлено матеріально- технічну базу пожежної

частини в сумі 1 650,1 тис. грн. та поповнено матеріально-технічні засоби місцевого матеріального резерву» [23].

Програмний і стратегічний підходи закладені у діяльність щодо соціального захисту населення ТГ (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Категорії жителів Полянської територіальної громади, які потребували соціальної підтримки у 2022 році

Показники	Поляна Уклин	Плосків- ський старостат	Родників- ський старостат	Солочинсь- кий старостат	Готубинський старостат	Сусківський старостат	Полянська ТГ
1	2	3	4	5	6	7	8
Внутрішньо переміщені особи	118	52	34	84	36	25	349
Багатодітні сім'ї	50	61	28	20	36	31	226
Малозабезпечені сім'ї	25	28	23	6	8	5	95
Сім'ї учасників АТО	15	5	2	4	9	19	54
Сім'ї де проживають діти з особливими потребами	15	16	11	9	11	14	76
Сім'ї де вихову- ються діти- сироти	0	3	1	0	3	1	8
Сім'ї в яких діти виховуються одним з батьків	19	18	7	11	8	5	68
1. Полянська територіальна громада систематично підтримує військовослужбовців – вихідців із громади, їх сім'ї, територіальну оборону. 2. Видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення у Полянській територіальній громаді у 2022 році склали 4 386,4 тис. грн., або 88,8 % від загального обсягу видатків загального фонду. 3. За програмою соціальної підтримки населення «Турбота» для надання одноразових матеріальних допомог інвалідам, важко хворим, малозабезпеченим та незахищеним верствам населення профінансовано 266,5 тис. грн. з яких: - надання одноразової грошової допомоги важко та хронічно хворим громадянам, багатодітним і неповним сім'ям, громадянам похилого віку, особам з обмеженими фізичними можливостями, іншим громадянам, які внаслідок недостатнього матеріального забезпечення потребують соціальної підтримки – 129,0 тис. грн., - виплата одноразової матеріальної допомоги з нагоди святкування ювілейних, пам'ятних та знаменних дат – 22,5 тис. грн. - надання матеріальної допомоги на соціальну підтримку родин загиблих учасників та поранених учасників операції Об'єднаних сил, які брали участь у здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії російської федерації -100,0 тис. грн, - матеріальна допомога на поховання непрацюючих громадян - 15,0 тис. грн. Також профінансовано 3,7 тис. грн. за Програмою фінансування пільг на оплату послуг окремих категорій громадян Полянської сільської ради на 2021-2023 роки. 4. Протягом 2022 періоду здійснено видатки, які пов'язані з наданням підтримки внутрішньо переміщеним та/або евакуйованим особам у зв'язку із введенням воєнного стану в Україні на суму 3 475,8 тис. грн. 5. За рахунок надходжень благодійних внесків, грантів та дарунків протягом 2022 року профінансовано видатки в сумі 528,8 тис. грн.							

Примітка. Сформовано за інформацією Полянської ТГ

У Полянській ТГ «юридичними особами та фізичними особами-підприємцями надається широкий спектр усіх необхідних послуг з побутового обслуговування населення серед яких: пошив та ремонт одягу та взуття; ремонт автомобільного транспорту; послуги перукарів та салонів краси тощо (табл. 2.6). Проте, переважна більшість цих суб'єктів сконцентрована в адміністративному центрі громади, тому є необхідність просторової диверсифікації господарюючих суб'єктів цієї сфери на всій території громади з метою підвищення доступності мешканців до важливо необхідних послуг» [23].

Таблиця 2.6

Просторовий розподіл об'єктів інфраструктури сфери послуг Полянської територіальної громади, одиниць

Об'єкти інфраструктури сфери послуг	с. Поляна	Цілоківський старостинський округ	Родниківський старостинський округ	Солочинський старостинський округ	Голубинський старостинський округ	Сусківський старостинський округ
1	2	3	4	5	6	7
Магазини, у т.ч.:						
- продуктові	28	20	8	10	13	12
- промислові	3	1	0	0	1	0
- магазини одяг	12	0	0	0	0	0
- побутова хімія	2	0	0	0	0	0
- Інші	-	-	-	-	-	-
Відділення банків	1	0	0	0	0	0
Аптеки	7	0	0	2		
Відділення поштового зв'язку	1	1	1	1	1	1
Перукарні	4	0	0	0	0	0
Заклади харчування (кафе, ресторани)	25	2	0	7	0	3
Сервіси технічного обслуговування	1	0	0	0	0	
Автомийки	1	0	0	0	2	1
Автозаправні станції	0	0	0	0	1	1
Готелі, мотелі	46	7	0	6	1	3
Садоби	41		2	25	6	5
Всього	152	31	11	51	25	26

Примітка. Сформовано за інформацією Полянської ТГ

Таким чином, можемо констатувати досить активну практику використання стратегічного та проектного підходів в управлінні розвитком Полянської ТГ. Найбільше ця практика спостерігається у вирішенні проблем екології, соціального захисту, матеріально-технічного забезпечення освітньої сфери.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ ІНТЕРГАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЕКТНОГО ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

У сьогоднішніх умовах, коли актуалізується питання сталого розвитку ТГ, вдосконалення практики використання стратегічного та проектного підходів в управлінні розвитком Полянської сільської ТГ повинно здійснюватись в напрямі проведення реформ в енергетичній сфері. Належні нормативно-правові основи й існуюча успішна практика енергопостачання (рис. 3.1) вказують на можливість і необхідність забезпечувати енергоефективність розвитку громади.

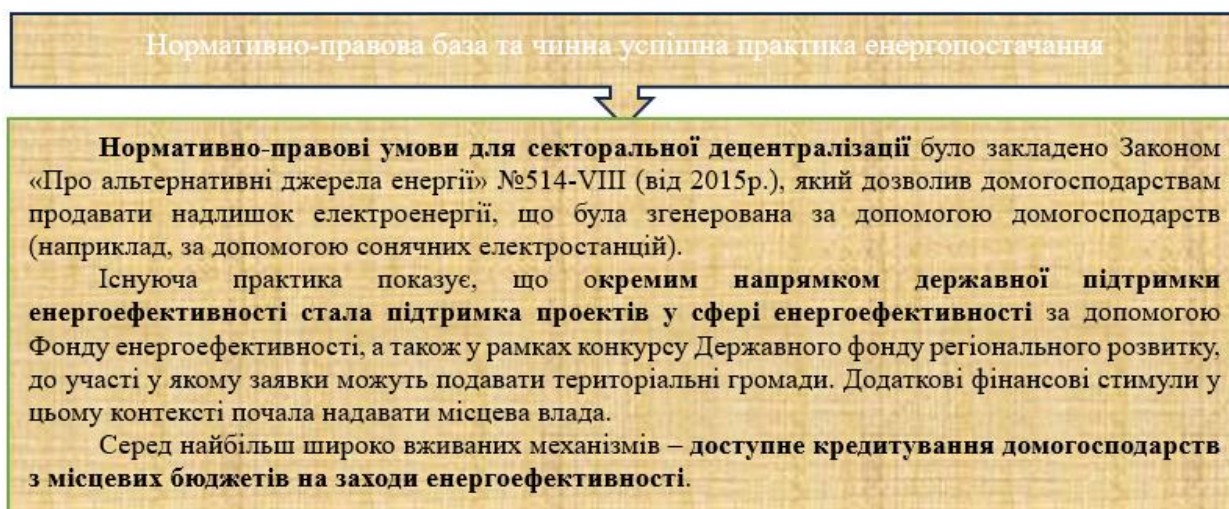


Рис. 3.1. Нормативно-правові основи й успішна існуюча практика енергопостачання у ТГ

Примітка. Сформовано автором

З огляду на високі ціни на енергоносії, бюджет Полянської ТГ має недостатню кількість коштів для інвестування у енергоефективні заходи. Тому, доцільним є залучення приватних фінансових ресурсів (капіталу) в енергетичну сферу території з використанням механізму ДПП.

Крім цього, в сфері енергозбереження ТГ доцільним є здійснення таких заходів й використання таких інструментів:

- реалізація системної і послідовної енергозберігаючої політики на рівні ТГ (адміністративний інструмент);
- налагодження спільної роботи Полянської сільської ради з інституціями ринкової інфраструктури (інжинірингові й проектні організації тощо) в питаннях енергозбереження та імплементації нетрадиційних джерел енергопостачання (розвиток енергозберігаючої інфраструктури ТГ);
- інформування жителів досліджуваної громади про послуги енергозбереження та їх надавачів (інформаційний інструмент);
- та інші (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи й інструменти, які доцільно використовувати в сфері енергозбереження Полянської ТГ

№ з/п	Назва інструменту і його застосування
1	2
2	Адміністративне регулювання: - здійснення системної енергозберігаючої політики на рівні територіальних громад; - стимулювання багатосуб'єктності в енергетичному секторі ТГ;
3	Розвиток інфраструктури енергозбереження: - спільна робота органів державної влади різних рівнів, Полянської сільської ТГ, інжинірингових і консалтингових фірм тощо в сфері енергозбереження та впровадження нетрадиційних джерел енергопостачання; - посилення співпраці Полянської сільської ради з виробничими та торговельно-закупівельними організаціями енергоефективного обладнання та енергозберігаючих технологій;
4	Економічні інструменти регулювання: - фінансові інструменти (субсидії, кредити, енергетичне страхування, лізингові схеми); - цінові інструменти (ціноутворення на електроенергію з врахуванням екологічного фактору, місцеві програми управління попитом на електроенергію);
5	Інструменти соціального впливу: - викладання в освітніх закладах ТГ спеціальних дисциплін з енергозбереження, раціонального використання природних ресурсів і захисту довкілля, екологічного менеджменту; - формування відповідного рівня культури й свідомості місцевих жителів щодо енергозбереження;
6	Інструменти управління інформацією: - інформування населення ТГ про виконавців та послуги енергозбереження, що надаються; - інформування суб'єктів господарювання про наукові досягнення в енергозбереженні та можливості їх практичної реалізації у Полянській сільській ТГ; - популяризація і застосування системи енергетичного менеджменту в громаді.

Примітка. Сформовано автором самостійно

Складовою системою енергоменеджменту є бенчмаркінг (рис. 3.2).

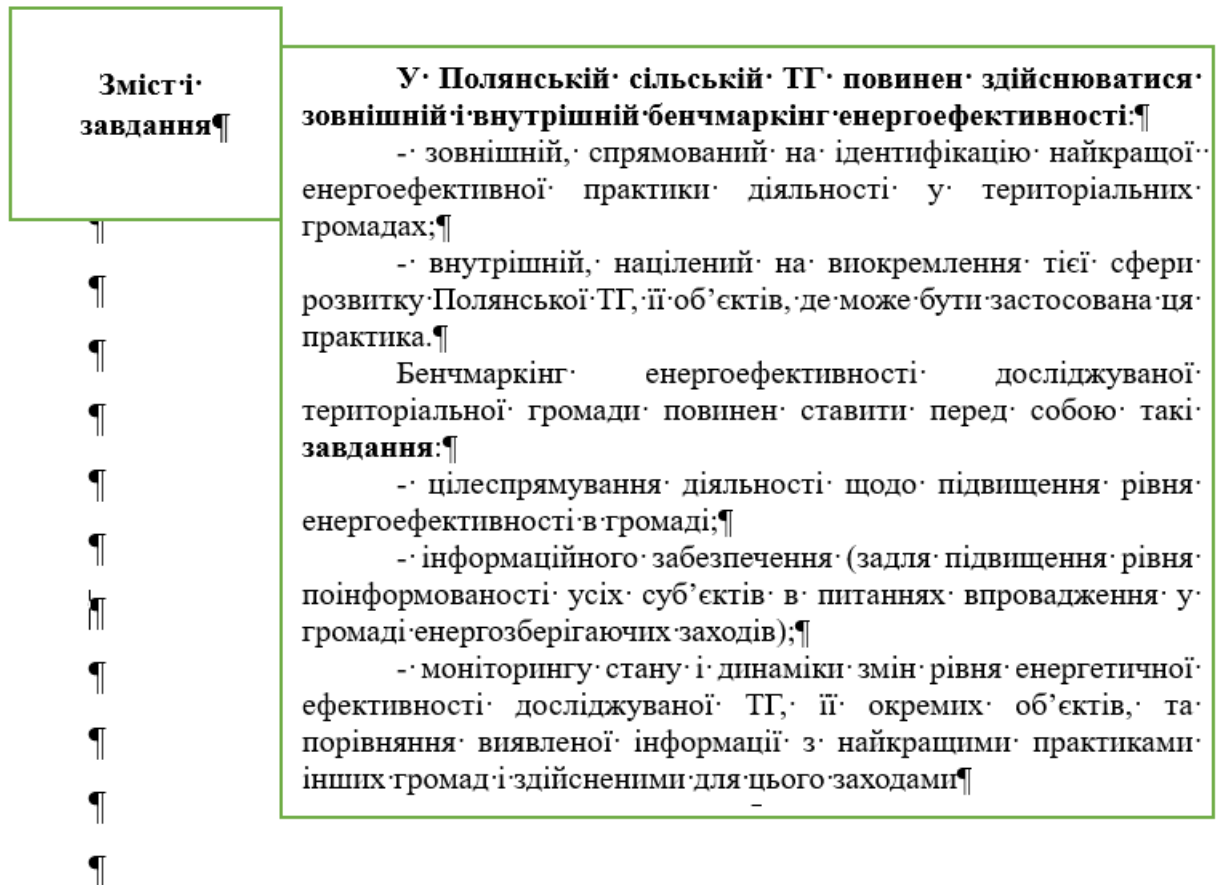


Рис. 3.2. Зміст і завдання бенчмаркінгу у Полянській сільській ТГ

Примітка. Наведено за [28]

Модель методології бенчмаркінгу енергоефективності стандарту EN 16231 подана на рис. 3.3.



Рис. 3.3. «Модель методології бенчмаркінгу енергоефективності» [28].

Примітка. Сформовано з використанням [28]

Структурно-логічну схему бенчмаркінгу як частини енергетичного менеджменту Полянської сільської ТГ ілюструє рис. 3.4.

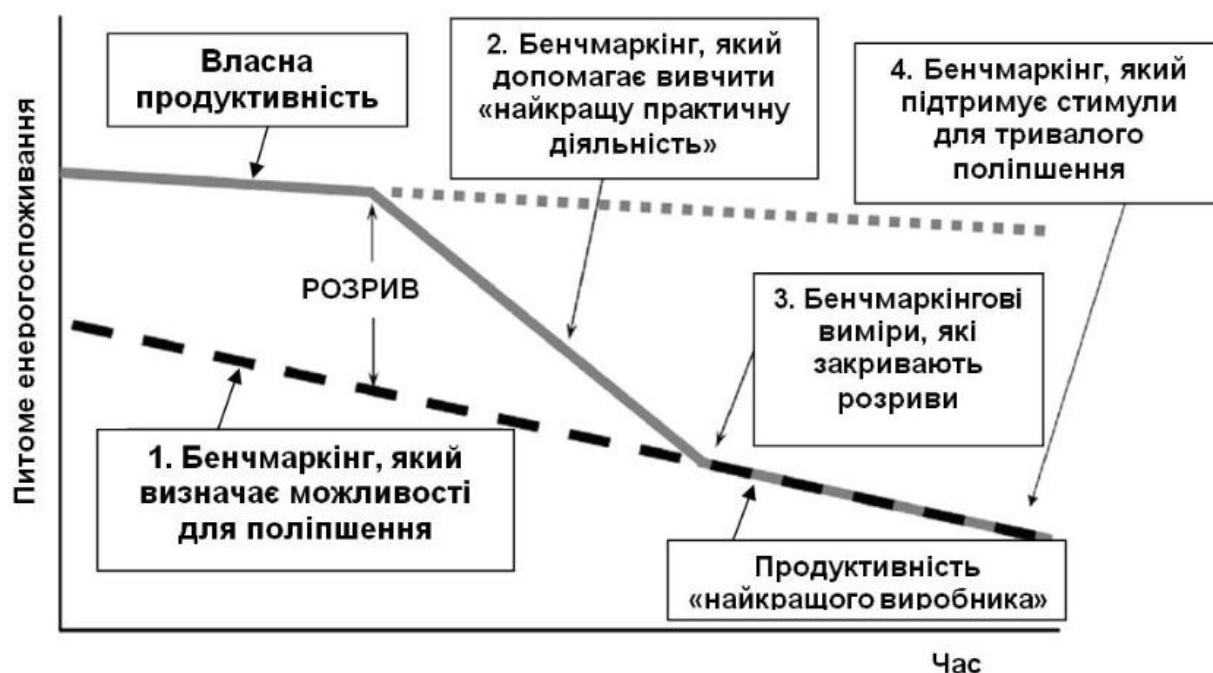


Рис. 3.4. Структурно-логічна схема бенчмаркінгу як частини енергетичного менеджменту Полянської сільської ТГ

Примітка. Сформовано з використанням [28]

Бенчмаркінг енергоефективності Полянської сільської ТГ дозволить визначити невідповідність її діяльності щодо енергоспоживання, реалізації енергоефективних заходів з громадою-еталоном. Отримана інформація дозволить чітко цілеспрямувати діяльність Полянської сільської ради на усунення невідповідностей у енергоефективності громади і за необхідності відкорегувати місцеву політику.

У контексті питання вдосконалення практики використання стратегічного та проектного підходів в управлінні розвитком полянської громади, занадто, що ми згодні з [11] у тому, що «логічним продовженням реформи децентралізації мають стати зміни в управлінні секторами, функціонування яких має загальнонаціональний вимір, проте відбувається значною мірою саме на рівні громад... транспорту, телекомунікацій, сфер публічної безпеки (в т.ч. правосуддя) та оборони» [11], техногенної безпеки, управління надзвичайними ситуаціями тощо.

Тому, стратегічний і проектний підходи повинні бути закладені у процес управління запобіганням виникнення техногенних ситуацій на території Полянської громади і його інституційний супровід (рис. 3.5).

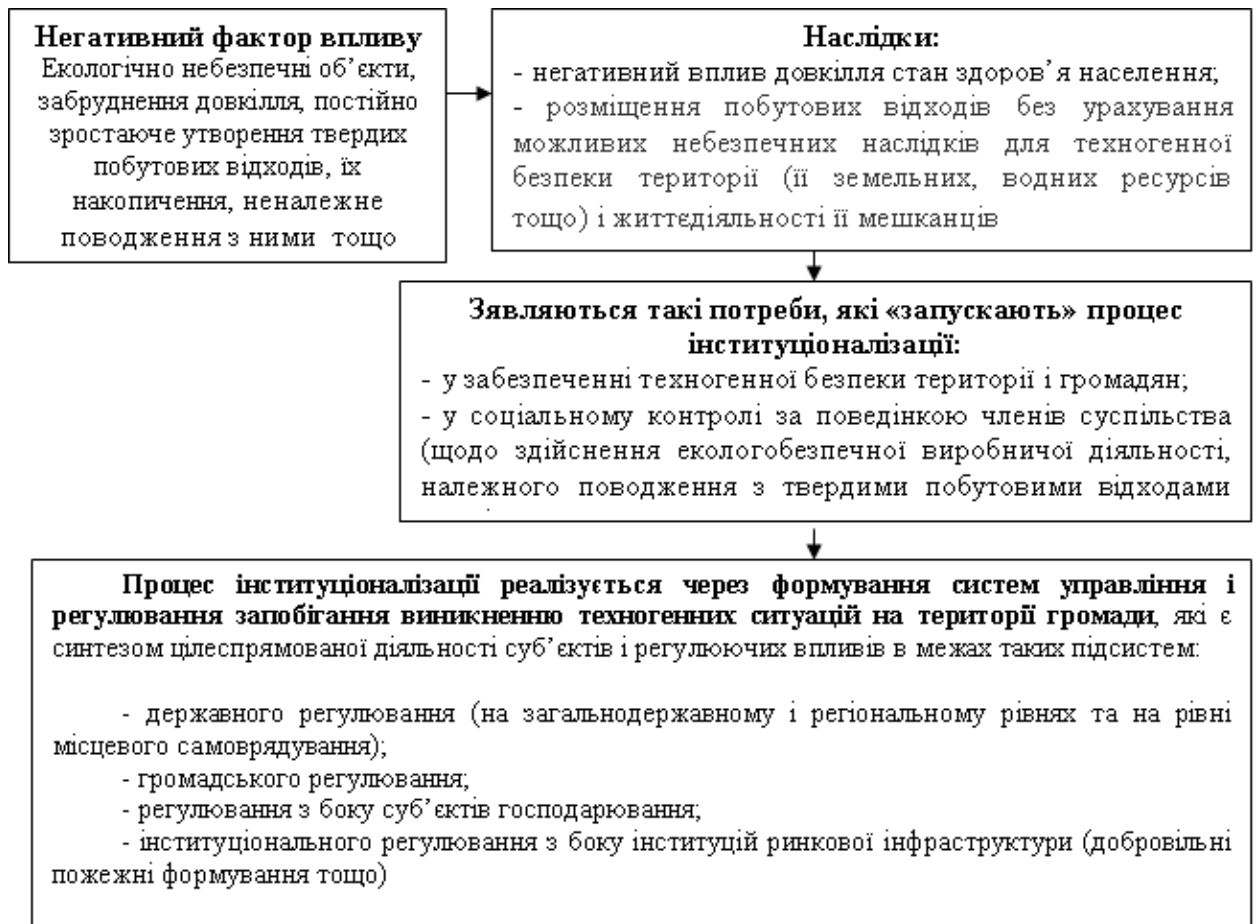


Рис. 3.5. Причинно-наслідковий зв'язок необхідності управління запобіганням виникнення техногенних ситуацій на території Полянської громади і його інституційного супроводу

Примітка. Сформовано автором самостійно

Проектний підхід повинен використовуватись для посилення матеріально-технічного забезпечення сфери охорони здоров'я ТГ. «Матеріально-технічна база закладів охорони здоров'я громади потребує оновлення, зокрема будівництва нових та ремонту наявних приміщень, оновлення медичного обладнання, реконструкції системи опалення та ін., а мешканці громади потребують кваліфікованої медичної допомоги вузьких спеціалістів, що вимагає підвищеної уваги до розвитку системи охорони здоров'я» [23].