МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____2024 р.

Зав. кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА)

РОБОТАМАГІСТРА

«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РОЗДІЛЬНЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав:студент ІІ курсу 22м–м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент
організацій та адміністрування»)
МАРЦІНЕНКО Микола Валерійович

Керівник: к. е. н., доцент

ГОМЕНЮК Марина

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВУПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМТЕРИТОРІАЛЬНИХГРОМАД	5
1.. 1.1. НауковийпідхідвуправліннірозвиткомтериторіальнихгромадвУкраїні	5
1.2. Принципитаметодидослідженняуправліннярозвиткомтериторіальнихгромад	14
1.3. Особливості розвитку територіальних громад в умовах військового стану	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ УПРАВЛІННЯРОЗДІЛЬНЯНСЬКОЮ МІСЬКОЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	29
2.1. Загальніхарактеристика громади	29
2.2.Характеристика умов функціонуванняРоздільнянської МТГ	35
2.3. Особливості управління Роздільнянською міською територіальною громадою	45
РОЗДІЛ 3.ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РОЗДІЛЬНЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	53
3.1.Удосконалення стратегічного планування розвитку громади	53
3.2. Шляхи удосконаленнясистемироботи з персоналом Роздільнянськоїміської ради	64
3.3. Впровадження інноваційно-інформаційних технологій управління в практику функціонування Роздільнянської МТГ	75
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ВСТУП

В умовах проведення реформи децентралізаціївлади,розвиткумісцевогосамоврядування,створенняоб'єднанихтериторіальних громад, передачі ресурсів та повноважень на місця, передусімпередбачає підвищення фінансової спроможності, економічної та інвестиційноїпривабливостітериторійдлянаданняякіснихпослугтакомфортногопроживаннялюдейнаних.Відмінноюрисоюфункціонуваннястворенихтериторіальнихгромадєбаченнятого,щотериторіюоб'єднуєякспільнебачення майбутніхможливостейтакінованазва.

Утворенняспроможнихтериторіальнихгромадвумовахсьогодення,визначених об'єктивними та суб'єктивними чинниками, піднімає проблематикупошуку ефективних методів, механізмів та інструментів забезпечення їх сталого розвитку за рахунок наявного ресурсного потенціалу, фінансових ресурсів таінвестицій.Однимізнайбільшефективнихспособівреагуванняназміни,враховуючі чітко визначені та науково обґрунтовані пріоритети є стратегічнеуправління.

Ефективнофункціонуючімісцевітериторіальнігромадиєосновнимчинникомвплив унаконкурентоспроможністьрегіонів.

Підґрунтям для розвитку стратегічного планування на регіональному тамісцевому рівні є наукові праці як вітчизняних так і закордонних фахівців угалузі державного управління. Проблеми державного управління регіональнимта місцевим розвитком досліджувалися такими вітчизняними вченими:В. Бабаєвим, С.Рогачовим, З.Варналієм, Н.Гринчуком, В. Воротіним,В. Куйбідою,В.Буряком,О.Кравцовим,М.Орлатієм.Середнауковцівякідосліджують регіональний розвиток територій слід виокремити Ю. Ковбасюка,В. Куйбіду, О. Карого, О. Топчієва, Д. Мальчикова, В. Яворська, О. Скидан.Теоретичнітапрактичніаспектидіяльностімеханізмівдержавногоуправлінняу сферіуправління розвиткомтериторій розглянуто в працях О.Берданової,В.Вакуленка,В.Кочубей.На сьогодніпроведенобагато різноплановихдосліджень питаньрозвиткутериторіальнихгромад,враховуючи наявний практичний досвід стратегічного планування територій, насьогоднінедостатньовивченимизалишаютьсяпроблеми подальшоговдосконалення

механізмівдержавногоуправлінняусферіуправліннярозвитком територій під час здійснення процесів децентралізації державноївлади. Усе це визначило актуальність і необхідність проведення досліджень зудосконалення управління на регіональному та місцевому рівняхзурахуваннямсучаснихтенденційіпотреброзвиткутериторій,концепціїстійкого розвитку.

Мета і завдання дослідження.Метоюкваліфікаційноїроботиєформування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо напрямів вдосконалення управління розвитком територіальної громади.

Відповіднодометимаємотакі завдання:

- вивчити теоретичні засади механізмів управління розвитком територіальних громад;
- проаналізувати зовнішні умови та внутрішні фактори функціонування Роздільнянської міської територіальної громади;
- визначити особливості управління Роздільнянською міською територіальною громадою;
- розробити стратегію управління розвитком Роздільнянської МТГ;
- окреслити шляхи удосконалення системи роботи з персоналом Роздільнянської міської ради;
- запропонувати до впровадження в практику функціонування міської територіальної громади інноваційно-інформаційних технологій.

Об'єктомдослідженняємеханізми управління соціально-економічнимрозвиткоммісцевихтериторіальнихгромад.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти вдосконаленняорганізаційногомеханізмууправління розвитком міських територіальних громад.

Практичне значення отриманих результатівполягає в тому, щообґрунтованітеоретичніположення та розрахунки, викладені в магістерській роботі, доведенідорівняпрактичнихрекомендаційіможутьбутивикористанів процесі управління розвиткомРоздільнянської МТГ.

РОЗДІЛ1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВУПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМТЕРИТОРІАЛЬНИХГРОМАД

2..1.1. НауковийпідхідвуправліннірозвиткомтериторіальнихгромадвУкраїні

Однимізнайважливішихпитаньвідносноформуванняосновнихположень державної регіональної політики, визначення основних пріоритетівстратегійрегіональногорозвиткуудовгостроковійперспективі,атакож,напрямівташляхівудосконаленнямеханізміврегіональногоуправліннявдержавієобґрунтуваннятеоретичнихтаметодологічнихзасадцьогопитання.

Розвитокзнаньпрорегіональнуполітику,їїстановищевсистемідержавної соціально-економічної політики та вплив на систему регіональногоуправліннязділснювалосязгідноіззмінамиумовгосподарювання,перетвореннятавпливувсесвітніхпроцесівекономічної,політичноїтакультурної інтеграції на особливості регіонального розвитку,як у світових, таквнаціональнихмасштабах.

Вакуленко В.М. та Орлатий М.К. зазначають, що «наприкінці ХХ – напочаткуXXIст.уєвропейськійрегіоналістицівсебільшеприхильниківотримуєінституціональна парадигма регіонального розвитку. Її основою стає ідея пронеобхідністьдотриманнявпроцесірегіональногопланування комплексногопідходутапринципузбалансованогосталогопросторовогорозвитку,щопередбачаєурахуванняДемографічноїситуаціїтаміграційнихпроцесів,чинниківенергетичноїбезпекитанової географіїенергетичнихсистем,наявностітранспортнихтаторговельнихкоридорів(включаючиморськийтранспорт), екологічних чинників (на кшталт зміни клімату в територіальномувимірі, наявності стійкої життєздатності довкілля і середовища проживання,захистутапокращеннясухопутногоіморськоголандшафтутощо)[33,с.37].

Вивченнянагальнихпроблемтавизначеннянапріврегіональногорозвиткуташляхіввдосконаленнясистемирегіональногоуправління,займаютьсятакішколирегіоналізації:

Англо-американська школа досліджує економічні, соціальні, політичні,географічні та інші чинники впливу на регіональний розвиток, які формуютьрегіональні проблеми. Даний підхід визначає розгляд регіональної політики
тарегіональногоуправліннякдіїдержавнихінститутівщодовирішенняпроблемироз поділуресурсів,мінімізаціїдиспропорційусоціально-економічному розвиткурегіонів,пошукушляхівдосягненнязбалансованогорозвиткуумежахокремо взятогорегіонутощо.

Європейська школа виділяє регіональні питання що стосуються різнихгалузейнауки.Застосовуючитакийпідхіданалізупідлягають:природно-кліматичнізони;регіонизаадміністративно-територіальнимтаадміністративно-політичним поділом; економічні райони; соціально-економічнірегіональніутворення;екологічнірегіонитощо.Такийпідхіддаєзмогуврах овувати різні критерії регіонального соціально-економічного розвитку, алеувага звертається переважно на місце регіону в системі загальнодержавногоподілупрацітайогоекономічнійспеціалізації»[33,с.39].

Українськашколанамагаєтьсяпоєднатирізніпідходи,такіяк:комплексний,міжд исциплінарнийпідхідангло-американськоїшколитадиференційований підхід європейської школи регіоналістики, застосовуючи врізнихсферахрегіональногорозвитку.Більшістьукраїнськихвчених-регіоналістів акцентує увагу на особливостях природно-кліматичних умов тагеографічного положення існування регіонів, їх забезпеченості сировиною такорисними копалинами, розглядаючи ці чинники як об’єктивні, консервативно-традиційнізасадирозвитку.

Тенденціїсучасногорегіональногоекономічногосаморозвиткупризводятьдозна чноїзміниформитазміступолітичногопростору[29].Усвоїхпрацях Карташов Є.Г зазначає, що «втілення ідеї нових принципів регіоналізмуведедоспівпрацівженескількиздержавоюзагалі, аяк зокремимирегіонами,щонабуваютьновихознаксуб’єктівузагальноєвропейськихпро цесахтаотримуютьправонасамостійнідії.Концепціярегіональногосаморозвиткупри пускаєвходженнярегіонувсуперечністьабоспівпрацюзглобальнимринкомзагаломта

інтеграцієюврамкахЄвропи зокрема»[12,с.39].

Спрямованістьдержавноїполітикинарозвитокрегіонівзарахунокреалізації фінансових ресурсів, надасть можливість забезпечити стабілізаціюекономічногостановищарегіонівкраїни,зменшившиступіньвідсталості економічного розвитку між ними. Протягом останніх років зусилля державибули спрямовані переважно на стимулювання розвитку депресивних регіонів,що не дало бажаних результатів та усунуло причин їх нерозвиненості. Томувиникаєнеобхідністьперенаправленняспрямованостірегіональнихорганіввлад итауправліннянапроведенняобґрунтованоїрегіональноїполітикизметоюузгодженн ядержавнихтарегіональнихінтересів,досягненняоптимальнихпропорційутериторіа льномуекономічномурозвитку.

НадумкуСкиданаО.В.«регіонякекономічнасистемамаєвласнийпотенціал,влас німетутабаченнярозвитку,якіпотребуютьпевнихповноваженьщодо забезпечення соціально-економічного розвитку на регіональному рівні.Тому виникає необхідність створення ефективної системи управління процесомзалученняінвестиційнихтафінансовихресурсів,збільшеннявиробничого,ф інансовоготаподатковогопотенціалврегіону,самостійногоприйняттярішеньщодо використання власного потенціалу та бюджетних коштів для вирішенняпріоритетнихзавданьрегіону»[42].

Якобчук В.П. зазначає, що «процес державногорегулювання розвиткурегіонівпередбачаєнаявність взаємоузгодженихелементів:

-нормативно-правової бази, що визначає права та обов’язки регіонів уфінансово-бюджетнійсфері,повноваженнявуправліннівласниммайном,участь у реалізації загальнодержавних і регіональних соціально-економічнихпрограм,порядокстворенняtавикористаннярегіональнихфондів,форм исоціальноїпідтримкинаселення;

-бюджетно-фінансового регулювання та селективної підтримки окремихрегіонів,здійснюєтьсячерезвпливдержавинаекономікурегіонів,шляхомпря мого державного інвестуваннята надання субсидій; створення спеціальнихфондів для фінансування регіональних програм; пільгового кредитування таоподаткування;спрямуваннякоштівдержавнихпозабюджетнихфондів;формуванн

я місцевихбюджетів; залученняіноземнихінвестицій;

-державних регіональних програм розвитку, що розробляються з метоюактивізації господарської діяльності та розвитку ринкових відносин у регіонах;забезпеченняструктурноїперебудовинародногосподарськихкомплексів;вирішення проблем соціального характеру, пов'язаних з ліквідацією безробіття,розвиткомсоціальноїінфраструктури;ліквідаціїмісцевихсоціально-економічнихкриз;створенняумовдляекологічноїбезпекиврегіоні»[42].

- створеннятарозвиткуспеціальнихекономічнихзонупевнихрегіонах;
- розвиткуміжрегіонального готаприкордонногоспівробітництва.

Насьогодні,регіональнийрозвитокєоднимізголовнихпріоритетівдержавноїекономічноїполітики.Досягнутисталоготадовгострокового горозвитку державної економіки є можливим завдяки ефективному використаннюнаявного природно-ресурсного потенціалу окремих регіонів. Тому проведеннявідповідних заходів має важливе значення для регіонального розвитку, зокремавиявленнятарозробкаінноваційнихзаходівщодореалізаціїпотенційнихможливостейкожногорегіонудержави[31].

СьогодніЄвропейськікраїнита ЄвропейськийСоюззагаломприділяєдужевеликуувагурегіональномурозвиткутаствореннюумовдляєдностієвропейськихрегіонів,формуваннюсолідарноїзгуртованоїЄвропи.Такезавдання ставлять перед собою уряди європейських країн, органи управліннярегіонів, органи управління великих муніципалітетів. Навіть у великих містахіснують райони, які дуже відрізняються рівнем доходів, складом населення,станом довкілля, рівнем злочинності. Кожна держава, особливо держави-

членіЄвропейськогоСоюзу,прагнереалізовуватисвоюрегіональнуполітикутакимчином,щобвикористатиміжрегіональнівідмінностіякможливостірозвиткуіне допустити їх перетворення на проблеми національної єдності та безпеки [11].

ЩостосуєтьсяУкраїни,тонасучасномуетапіїїрозвиткуєтериторії,насампередмі ста,якієбільшрозвинутимиімаютьвисокийрівеньжиття,ніжпровінційнівіддаленісільськірайони.Зогляду на це,саме на регіональномурівніважливоплануватисоціально-

економічнийрозвитокрегіонутак,щобпокращитиекономічнуспроможністьслабших регіонів.Прицьомуважливоорганізуватитакевирівнюваннянечерезнаданнядодатков ихсубвенційслабкимтериторіям,аствoрюючиуслабкихтериторіяхновихцентрівзрос тання,зновужтакивикористовуючидляцьогоконкурентніперевагитакихтериторій.У регіональномурозвиткусьогоднідомінуєорієнтаціянадецентралізаціювладита партнерствоміжрізнимиїїрівнямиігілками,а також партнерствоізприватнимінеурядовим секторами,аненанаданняпрямихдотаційслабкимтериторіям.

Вумовахсьогоденнядлядержавитериторіальнагромадаєважливоюсоціальною інституцією, яка виконує велику кількість функцій, що стосуютьсязабезпечення місцевого розвитку. Так, передумовою побудови громадянськогосуспільстваправовоїдержавивУкраїнізалежитьвідутвореннятаоп тимальногофункціонуваннятериторіальноїгромади,яксамоврядногосоціальногосер едовища.Отже,територіальнагромада–цечастинагромадянського суспільства, великої відкритої, самоорганізованої системи, щоскладається зрізнихінститутів,організацій таасоціацій громадян[3].

Відповідно до статті 140 Конституції України «місцеве самоврядування єправом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання усільськугромадужителівкількохсіл,селищатамістасамостійновирішуватипитання місцевогозначеннявмежахКонституціїУкраїниізаконівУкраїни»[21].

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні" визначає «місцевесамоврядування в Україні як гарантоване державою право та реальну здатністьтериторіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільськугромадужителівкількохсіл,селища,міста– самостійноабопідвідповідальністьорганівтапосадовихосібмісцевогосамоврядуван нявирішуватипитаннямісцевогозначеннявмежахКонституціїізаконівУкраїни»[39].

Отже,територіальнагромада–цепервиннийсуб'єктмісцевогосамоврядування, що складається з її мешканців (громадян України, іноземнихгромадян,осіббезгромадянства,біженців,вимушенихпереселенців),якіпо стійномешкають,працюютьнатериторіїміста,селищаабосела(абогромадиізкількохс іл),ібезпосередньоабочерезсформованінимимуніципальні структури вирішують

питання місцевого значення та пов’язанітериторіально-особистіснимизв’язками,щомаютьсистемнийхарактеру.

Сутністьтериторіальноїгромадиполягаєвактивностіїїжителів,якіздійснюють управління політичними, економічними і соціально-культурнимипроцесами на певній території та самостійно керують та приймають рішеннямісцевогозначеннязадлязабезпеченняефективноготасталогорозвитку.

Економічнийі соціальнийрозвитоктериторіальноїгромади,якоб’єктмуніципальногоуправлінняна буваєтакихознак:

а)координованість(соціальнийтаекономічнийрозвитокєвзаємопов’язанимистор онамиєдиногопроцесурозвитку);

б) передбачуваність (можливість прогнозування перебігу соціальних таекономічнихявищзметоюкерування івпливунаці процеси);

в) керованість (відстеження та оперативне реагування на негативні змінизадля зменшення хаотичності соціальнихтаекономічнихпроцесів);

г) цілеспрямованість (орієнтація ресурсів на досягнення чітко визначеноїмети);

д) об’єктивність (унеможливлення впливу фактору суб’єктивності під часухваленняуправлінськихрішень);

ераціональність(обраннянайбільшефективноїмоделідіяльності);

ж)соціальнаорієнтованість(пріоритетністьзабезпеченнясоціальногодобробутук ожногочленатериторіальноїгромади).

До основних завдань територіальної громади слід віднести: планування,реалізаціяпланів,конкуренціязаінвестиціїтакращіробочімісцятощо;розр облення та донесення виразного та стимулюючого економічного бачennянапрямку;використаннямісцевихресурсівгромадидлястворенняконкурентни хпереваг;забезпеченнямотиваціїтаспроможності«ключовихучасників» використовуючипереваги та ефективно співпрацювати; створеннятапідтримкаінституцій,щосприяютьвикористаннюінтелектуальногопотен ціалу,постійніймодернізаціїтаінноваціям;забезпеченнябажаннятаспроможністьклю човихустановпристосовуватисядовикликівсесвітньоїекономікиекономіки[42,с.426]

.

Розглядаючитериторіальнугромадуяксоціально-економічнусистему,відзначимо,щостійкістьсистемиєїївнутрішньоювластивістю.Завдякиефективнійсистеміуправління,територіальнагромадаавтоматичноможеповернутисядозаданогостійкогостануурazідіїінанеїдестабілізуючихфакторів. Якщо ж управління є неефективним, територіальна громада взагаліможенеповернутисядозаданихпараметріврозвитку[44].

ГладкаТ.І.зазначає,що«місцевесамоврядуваннязdійснюєтьсятериторіальноюгромадоювпорядку,встановленомузаконом,якбезпосередньо,так і через органи місцевогосамоврядування: міські, селищні, сільські ради таїх виконавчі органи. Органами місцевого самоврядування, що представляютьспільні інтереси територіальних громад міст, селищ та сіл, є районні та обласніради.Питанняорганізаціїуправліннярайонамивмістахналежитьдокомпетенції міських рад. Сільські, селищні, міські ради можуть дозволяти заініціативоюжителівстворюватибудинкові,вуличні,квартальнітаіншіорганисамоорганізації населення і наділяти їх частиною власної компетенції, фінансів,майна»[7].

Місцевесамоврядуваннязасвоєюприродоювиступаєякспецифічнаформа реалізації публічної влади, відмінної як від державної влади, так і відоб'єднаньгромадян,воновтілюємісцевіінтереситериторіальнихгромад,єформою залучення громадян України до участі в управлінні своїми справами[40].

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» відповідно доКонституції України визначає систему та гарантії місцевого самоврядування вУкраїні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальностіорганівтапосадовихосібмісцевогосамоврядування.

Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право тареальназдатністьтериторіальноїгромади– жителівселачидобровільногооб’єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійноабо під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядуваннявирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України[39].

Європейськахартіямісцевогосамоврядуваннязакріпилавсвоїхпринципах:

місцеве самоврядування як право і спроможність органів місцевогосамоврядуваннявмежахзаконуздійснюватирегулюваннятауправліннясут тєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересахмісцевого населення. Це право здійснюється радами або зборами, члени якихвільнообираютьсятаємнимголосуваннямнаосновіпрямого,рівного,загальногов иборчогоправаіякіможутьматипідзвітніїмвиконавчіорган и[15].

Місцеве самоврядування в Україні здійснюється на принципах:народовладдя– передбачаєдемократичнийхарактер,природу,сутністьрозбудовиціїсистемита,зокр ема,виборністьпредставницькихорганівіголовнихпосадовихосібмісцевогосамовря дування,підзвітністьтапідконтрольність їх територіальній громаді; можливість територіальної громадибезпосередньовирішуватипитаннямісцевогозначення;законності– всіорганитапосадовіособимісцевогосамоврядуваннямаютьдіяти,приймативідповід нірішеннявмежахКонституціїУкраїниізаконів України, дотримуватися положень чинного законодавства, втілювати їхужиття,забезпечуєреалізаціюправісвободгромадян,захищатиінтереситериторіаль ноїгромади;

гласності – органи та посадові особи місцевого самоврядування повиннііздійснюватисвоюдіяльністьвідкрито,увзаємодіїіззасобамимасовоїінформа ції.Вонимаютьсвоєчаснонадаватиоб'єктивну,достовірнуінформаціюпро свою діяльність громадянам, публікувати чи доводити до відома громадянприйнятірішення;

колегіальності − органи місцевого самоврядування та їхні виконавчі структури мають обговорювати питання, приймати рішення, що належать доїхньоїкомпетенції,колегіальне,зважаючинарізнідумки,погляди,позиції,правамен шості;

поєднаннямісцевихідержавнихінтересів– природзв'язанніпитаньмісцевогозначеннятериторіальноюгромадоючиорганамитапо садовимиособами місцевого самоврядування необхідно брати до уваги як місцеві, так ізагальнодержавніінтереси;

виборності–виборіорганівіголовнихпосадовихосібмісцевогосамоврядування є вільними та відбуваються на основі загального, рівного йпрямоговиборчогоправатаємнимголосуванням;

правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межахповноважень,визначенихзаконом –базовийпринципдляфункціонуваннявсіх складовихелементівсуб'єктівсистемимісцевогосамоврядування,аджевідсутністьвл адисамостійностіможепризвестидойогофіктивностітанереальності;

підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їхніхорганів і посадових осіб – органи та посадові особи місцевого самоврядуванняповиннірегіодичнозвітуватипередтериторіальноюгромадоюпросв оюдіяльність.Зокрема,сільський,селищний,міськийголовазвітуєпросвоюроботу перед територіальною громадою на відкритій зустрічі з громадянами нерідше,ніжодинразнарік;

державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування – держава зметоюрозвиткудемократичнихзасадорганізаціїсуспільства,підвищенняефективно сті управління, залучення населення до вирішення питань місцевогота державного значення організаційними, правовими, матеріально-фінансовимизасобамисприяєстановленнюйрозвиткумісцевогосамоврядування,ств орюючи відповіднігарантіїдлятакої політики;

судового захисту прав місцевого самоврядування – органи та посадовіособимісцевогосамоврядуваннямаютьправозвертатисядосудущодовизнан ня незаконними актів місцевих органів виконавчої влади, інших органівмісцевогосамоврядування,підприємств,установіорганізацій,котріобмежую тьправатериторіальнихгромад,повноваженняорганівтапосадовихосібмісцевогосам оврядування.Длядієвостіреалізаціїцьогоправав Україністворюється системаадміністративнихсудів.

Характернимиознакамимісцевогосамоврядуванняє:

правоваавтономія–повноваженнявизначаютьсязаконом,вмежахвласних повноважень органи місцевого самоврядування діють самостійно підсвоювідповідальність;

організаційнаавтономія–

органимісцевогосамоврядуваннясамівизначаютьструктурууправління,формуютьштатитапризначаютьпрацівників;

фінансоваавтономія–надходженнятавидаткиорганівмісцевогосамоврядування мають мати закріплені джерела і повинні бути достатніми длязабезпечення виконаннявласнихповноважень[44].

Системамісцевогосамоврядуваннявструктурно-організаційномурозумінні являє собою сукупність органів місцевого самоврядування, органівсамоорганізаціїнаселеннятаорганізаційнихформ,задопомогоюякихвідповідн атериторіальнагромадаабоїїскладовічастиниздійснюютьзавданнятафункціїмісцевогосамоврядування,вирішуютьпитаннямісцевогозначення[1].

Система місцевого самоврядування включає: 1) територіальну громаду; 2)сільську, селищну, міську раду; 3) сільського, селищного, міського голову; 4)виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; 5) районні та обласні ради,щопредставляютьспільніінтереситериторіальнихгромадсіл,селищ,міст;5)органисамоорганізаціїнаселення.

1.2. Принципитаметодидослідженняуправліннярозвиткомтериторіальнихгромад

Управліннярозвиткомрегіонуґрунтуєтьсянавивченніоб'єктивнихзакономірностей управліннязагалом,щоєскладнимібагатоплановимпроцесом.

Управліннярегіональнимрозвиткомстановитькомплексметодів,принципів,формі засобів,щоцілеспрямовановпливаютьнасоціально-економічні процеси,яківідбуваютьсяурегіоні[Джаман13].

Методологіябудь-якоїнаукиявляєсобоюфілософію,якавизначаєосновніпринципипобудовитеорій,вибірметодівдослідження,інтерпретаціюрезультатівтавстановленнязв'язківміжфактами,атакожспецифічних,приватнихметодівнаковогодослідженняіпрактичноїреалізаціїрезультатів.

Середосновнихметодологічнихпринципів,наякімаєспиратисяуправління територіальним розвитком, можна виділити: універсальні принципи(якіхарактернідлясистемуправліннябудь-

якимиоб’єктами);основнітаспеціальніпринципи,яківрахуютьспецифічніособливості механізмівуправліннянарегіональномурівні.

Доуніверсальнихпринципівуправліннянależать:науковість;системність; комплексність; принцип історизму та пріоритетності; законність;принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації управління;адаптивність;оперативність;наявністьзворотногозв’язку;відповідністьметодівтазасобівуправліннянприродітаособливостямоб’єктауправління;економічністьтощо.

Доосновнихпринципівуправліннярозвиткомтериторіальнихгромадможнавіднести:

принцип конституційності та законності – формування основи державноїрегіональної політики тауправління регіональнимрозвитком;

принципверховенстваправлюдини– пріоритетністьправ,свободлюдиниігромадянинау процесіформуваннятареалізаціїрегіональноїполітикитаздійснення управліннярегіональнимрозвитком;

принцип єдності – неодмінність забезпечення територіальної, політичної,економічної,інформаційної,соціально-гуманітарноїцілісностівідповіднихрегіонів,шляхомбільшзбалансованогосоціально-економічногорозвиткутериторіальнихгромадтапідвищенняїхконкурентоспроможності;узгодженістьсекторальноїтагалузевоїполітики;податковоїтабюджетноїполітики, які справляють стимулюючий вплив на досягнення збалансованогорозвиткутериторіальнихгромад;

принципскоординованості– узгодженняреформ,відповіднихпріоритетів,дійтауправлінськихрішеньцентральнихта місцевихорганіввиконавчоївлади,органівмісцевогосамоврядування,якіспрямованінареалізаціюдержавноїрегіональноїполітикитавпливаютьнасоціально-економічний розвиток територіальних громад, а також узгодження в процесіприйняттядержавно-управлінськихрішеньзрегіональнимитамісцевимиінтересамитацілями,транскордонноготаміжрегіонального співробітництва;

принципнауковості–

означаєнауковуоб’єктивністьідостовірність,використанняметодів,яківідповідаютьцілямдослідження;правильністьобраної методології. Так, розробка стратегій розвитку територіальних громад єрезультатомнауковогодослідженнятапроводитьсявідповіднодовизнаноїметодики;

принципдецентралізації-послабленняцентралізаціїуправління,перерозподілвладнихповноваженьнакористьорганівмісцевогосамоврядування зпередачеюїмвідповіднихресурсів;

принцип партнерства - забезпечення тісного співробітництва, кооперації та солідарності між центральними та місцевими органами виконавчої влади,органами місцевого самоврядування, суб’єктами господарювання, інститутамигромадянськогосуспільствавпроцесіформуваннятареалізаціїдержавногоуправліннярегіональнимрозвитком;

принцип субсидіарності - виділення фінансових ресурсів на фінансуваннязаздалегідьвизначенихцілей.Вінреалізуєтьсяврегіональномууправлінні черезформуваннямеханізмівперерозподілуфінансовихресурсівзметоюзабезпеченнямінімальнихдержавнихсоціальнихстандартівдлявсьогонаселеннярегіону,атакожмінімальноїбюджетноїзабезпеченості;

принцип доступності – забезпечення належного та своєчасного наданняпублічних послуг, простоти та вільного доступу осіб (незалежно від місця їхпроживання)доотриманняякіснихпублічнихпослугнатериторіїгромади;

принципумобільностііадаптивності-здатністьсистемиуправліннятериторіальноюгромадоюадекватнореагуватиназмінизовнішньогосередовища.Цейпринципреалізуєтьсячерезпостійнутрансформаціюфункціональноїіорганізаційноїструктурирегіонального управління;

принципрограмності-врахуваннявзаємозв’язкутаузгодженостідовгостроковихстратегійрегіональногорозвитку;довго-,середньо-такороткостроковихпланівіпрограм,начомумаєґрунтуватисяуправліннярозвиткомтериторіальнихпрограм;

принципвідкритості–прозорість,прогнозованість,передбачуваністьдіяльностіцентральних,місцевихоргані

ввиконавчоївладитаорганівмісцевогосамоврядуванняуздійсненнінимифункційуправліннярегіональнимрозвитком,формуваннятареалізаціїдержавноїрегіональноїполітики;

принцип концентрації ресурсів (матеріальних, фінансових, людських таін.)відповіднодовстановленихпріоритетів,визначенихцілейтаетапів

реалізаціїрегіональноїполітики,щомаєстатинаслідкомприйняттяуправлінськихрішень;

принцип відповідальності– це відповідальність центральних, місцевихорганів виконавчоївлади та органів місцевого самоврядування всіх рівнів умежах наданих їм повноважень за прийняті управлінські рішення, формування іреалізаціюдержавноїрегіональноїполітики[42,с.47-48].

Новікова М.М. виділяє основні методи регіонального управління, до якихвідносяться:

- економіко-правові методи регіонального управління, що полягаютьустворенні сприятливих правових умов для забезпечення сталого економічногоростуврегіоні;
- організаційно-адміністративніметодирегіональногоуправління,щополягають у використанні сукупності методів проектування та удосконаленняраціональнихорганізаційнихструктуррегіонального управління,функціонування яких забезпечує досягнення поставлених цілей регіональногорозвитку;
- морально-психологічні методи регіонального управління, що полягаютьуформуванніпозитивногоіміджупредставниківрегіональноївлади,заснованогонасумлінномувиконаннісвоїхпосадовихобов'язків,щовиражаєтьсявдосягненніреальногозростанняекономічнихпоказниківурегіонійнаційосновіпідвищеннірівняжиття населення[31,с.21].

За умов дотримання територіальними громадами в процесі плануваннясоціально-економічногорозвиткутериторійзапропонованогоперелікупринципівдастьзмогурозробитиякіснірограмнідокументирозвиткутериторій.

НадумкуЛімоновоїЛ.О.«методологічнийпідхідвиражаєтьсявцілеспрямованому використанні логіки пізнання, наукових принципів і методівпричинно-наслідковогоситуаційногоаналізу,виборутаоцінкирішеньупроцесі розробки

прогнозів, проектів програм і планів усіх напрямків, рівнів ічасовихперіодів.

Особливістюнауковихпідходівтаконкретнихметодів,яківикористовуються в дослідженні систем регіонального управління, є їх тіснийзв’язокізнормативно-бюджетноюбазоютериторіальногоутворення,якапокликаназабезпечитипрозорістьіпідконтрольністьвдіяльностіорганівмісцевогосамоврядування,їхорієнтаціюназадоволенняпотребгромадяніреалізаціюсуспільногоінтересу.

Підхід ми розуміємо як вихідне твердження, що є більш загальнішим, ніжпринцип,тастосуєтьсяприпущенняпронайважливішірисиоб'єктадослідження або про спосіб його пізнання. У методології дослідження розвиткутериторіальнихгромадзастосовується-системнийпідхід,щоєсталимнапрямомметодологіїінауковогопізнаннятаякийбезпосередньосприяєадекватнійпостановціпроблемталогічно-послідовнійстратегіїїхрозв'язання.

Системний підхід тісно пов'язаний з теорією систем. Використання її вуправліннідозволяєрозглядатитериторіальнугромадуякєдністьйогоскладовихчастин тазовнішньогопростору, зяким вонитіснозв’язані.

Загальнатеоріясистемвиділяєтриаспектисистемногопідходу:

Функціональний аспект – вивчає та визначає коло функцій, які повиннавиконувати система і відповідні підсистеми. Тобто, територіальні громади якоб’єкти визначають промислову політику в громаді, політику підтримки малоготасередньогобізнесу,бюджетнуполітику,інвестиційнуполітикутаінше

Елементнийаспектдосліджуєоб’єктсистемитавстановлюєйогоелементний склад. До елементних підсистем регіональної політики відносятьтрудові таматеріальніресурси,виробничий потенціалтощо.

Організаційнийаспектвстановлюєструктурусистеми,визначаєтареалізуєзавдання дофункціональногопризначення.Донихвідноситьсяпідприємствавсіхтипівтаформвласності,органидержавноївладитамісцевогосамоврядування, об’єктівринковоїінфраструктури»[23,с.5].

Окрімтого,системнийпідхідвуправлінні,включаєраціональнепоєднання функції соціально-економічним розвитком регіону, як по вертикалітакіпогоризонталі.

Вертикальнерегулюванняпередбачаєоптимальнихформвзаємодіїрегіонузцентра

льнимиорганамидержавноївлади,міністерствамитавідомствами за умови збереження достатньої самостійності громад у вирішенніпроблемсоціально-економічногорозвитку.

Горизонтальне регулювання – налагодження взаємовигідних стосунків зіншими територіальнимигромадами, участь у виконанні загальнодержавних таміжрегіональнихсоціально-економічнихпрограмах,взаємнепогодженнядійпредставникамиорганівмісцевогосамоврядуванняпідчасреалізаціїкомплекснихпроєктів[23,с.6].

Шумовська К.Е. зазначає, що системний підхід слід застосовувати припроведенніаналізускладовихресурсногопотенціалумуніципальногоутворення, визначенні ефективності формування економічної бази місцевогосамоврядування,пошукушляхівзабезпеченнясоціальногодобробутунаселення[50].

Самезавдякивикористаннюспеціальнихтазагальнофілософськихметодівдослідженняпостаємożливимрозглядатисистемумісцевогосамоврядуванняяксамодостатню соціально-політичнуцілісність.

Метод абстрагування (відволікання) має важливе значення в дослідженніосновнихнапрямівсоціально-економічногорозвитку,зокремащодостратегічного планування розвитку, планування та забудови населеного пункту.Він дає змогу переходити від конкретних предметів до загальних понять тазаконіврозвиткуізастосовуєтьсяприперспективномуплануванні,колививчаєтьсяроботатериторіальноїгромадизаминулийперіодіскладаєтьсяпрогнознамайбутнє[33,с.13].

Статистичнийметод(індексний,кореляційний,регресійний,методланцюговихпідстановокірізниць,методгрупувань,порівнянь,середніхабсолютних і відносних величин, метод відхилень, метод підрахунку резервів зафакторнимивідхиленнями,методматрицькоординат,графічнийметод)передбачаєвикористаннязасобівматематичноїстатистикиувиявленнітенденцій,щоскладаютьсявсуспільстві,наосновіаналізупросторових(територіальних) рядів даних. За допомогою цих методів формується місцевийбюджет,визначаєтьсяоптимальнийваріантсистемимісцевихфінансів,оцінюю

ться стратегічні рішення щодо розвитку галузей соціально-культурноготасоціально-побутовогопризначення,транспортноїсистеми,досліджуєтьсяструктурадепутатського корпусумісцевогосамоврядування,кількісніпоказникипроформизв’язкудепутатівзвиборцями,динамікаактивностівиборцівнаосновівиборчоїстатистикитощо[33,с.14].

Метод балансовий. В його основі лежить принцип рівності напрямів таобсягіввикористанняресурсівізджереламиїхнадходження.Данийметодзастосовуєтьсянавсіхстадіяхрозробкипланів,прогнозівіпрограм.Зпосиленням ролі прогнозів і планів, ускладненням міжгалузевих зв’язків віннабуваєвсебільшогозначення.Основнимрезультатомвикористанняцьогометодуєзбалансованістьпотребуресурсахзачасоміобігом[37,с.15].

Метод програмно-цільовий. Його використовують для розробки програм,за допомогою яких мають вирішуватися певні завдання та сприяти досягненнювизначенихнапряміврозвиткуекономічнихсистем[33,с.249].Цейметодпередбачаєструктуризаціюметидокомплексуцільовихпоказниківінормативів, що кількісно описують ідеальний розвиток об'єкта планування вмайбутньому.Задопомогоюпрограмно-цільовогометоду(комплекснихцільових програм як результату використання цього методу) можна вирішуватинайбільш важливі проблеми розвитку об'єкта планування, якщо вони не можутьбути вирішені традиційними засобами планування та управління. Застосуванняпрограмно-цільового методу планування випливає з принципу пріоритетногонапрямувекономіці[37,с.17-18].

Останнімчасомдужепошириновикористанняпрограмно-цільовогометоду у процесі розробки програм по найбільш важливим науково-технічним,економічним,соціальним,екологічнимпроблемам,щосталооднимзнайважливішихнапряміввдосконалення плануваннятауправління.

Методекспертноїоцінки.Данийметодпередбачаєекспертнуоцінкунеобхіднихресурсівдляреалізаціїокремихетапівіпрограмивціломугрупоюекспертів та подальше узагальнення експертних висновків. Експертний методзастосовуютьвситуаціях,колиоцінкаресурсівнеможебутиздійсненанаосновіточних розрахунків. Особливістю цього методу є: науково-обґрунтованаорганізаціяпроведенняусіхетапівекспертизи,щозабезпечуєнайвищуефе

ктивність роботи на кожному з етапів; застосування кількісних методів упроцесі як організації експертизи, так і оцінки суджень експертів і формальноїгрупової обробки результатів [33, с.161-162]. Цей метод використовуєтьсявосновномувсередньостроковомуідовгостроковомупрогнозуванніт аплануванні.

Планування за цим методом здійснюється на основі судження експертаабогрупиекспертівщодопоставленогозавдання.Експертомвиступаєкваліфіко ванийспеціалістпоконкретнійпроблемі,якийможенаосновінепрямих даних, зробити висновок про об'єкт планування на основі власногодосвіду,кваліфікаціїтаінтуїції.

Індикативнийметод.Методпередбачаєвикористаннянормативів-індикаторів,наосновіякихвизначаютьсяякісніхарактеристикирозвиткуоб’єкта планування і його положення у зовнішньому середовищі. Нормативи-індикатори являють собою межі сталого, економічно безпечного і надійногорозвиткуоб’єктапланування.Нормативи-індикаторидужеважливіприздійсненнімоніторингудосягненняцілейізавдань.Ціннорма тивиможутьбутиувигляді абсолютних величин (обсяг доходів бюджету) або відносних (відсотокзалучених інвестицій, тощо).Цей метод використовується спільно з іншимиметодамивкомплексі(техніко-економічнихрозрахунків,нормативним)[50].

Слідзауважити,щоізпоширенихметодівдержавногорегулюванняекономіки, якийзастосовуєтьсяубільшостікраїнє програмно-цільовий.

Програмно-цільовийметодзастосовуєтьсяубюджетномупроцесізметоюуправління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів зарахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використаннябюджетнихкоштівнавсіхстадіяхбюджетногопроцесу.

1.3. Особливості розвитку територіальних громад в умовах військового стану

Основними органами представницької влади в Україні в умовах військового стану стали місцеві військові адміністрації управління якими за роки військового

агресії рф необхідно було адаптуватися до викликів війни.

Оскількибудь-якийпредставницькийорганіна всіх рівнях виконує притаманні (характерні для свого рівня) функції то їх належне визначення та закріплення має значний вплив на інституційну спроможність. Дослідження щодо ролі та функцій представницьких органів, в розвитку регіонів країни є досить актуальними в науці державного управління. Велику увагу розподілу функцій і повноважень у системі місцевого самоврядування приділяє відомий вчений В. Борденюк «при розподілі функцій і повноважень у системі місцевого самоврядування компетенція представницького органумісцевогосамоврядуваннямаєбутипохідною від компетенції територіальної громади, а компетенція виконавчих органів —від компетенції відповідних рад, які безпосередньо уособлюютьцітериторіальнігромади.Врезультатітакого підходу, вирішення переважної більшості питань місцевогозначення,завиняткомтихпитань,які мають вирішуватися виключно на місцевому референдумі,маєбутивіднесенодоповноважень відповідних рад» [5].

ЯкзазначаєН.Лепіш,територіальнагромада— це громада, що має реальну здатність забезпечувати з допомогою органів місцевого самоврядування (а в умовах воєнного стану військових адміністрацій) своїм мешканцям якісний рівень соціальних та адміністративних послуг. Зокрема, освіти і культури, охорони здоров’я і соціального забезпечення, житлово-комунального господарства та благоустрою населеного пункту з урахуванням нового механізму фінансово-економічного забезпечення, що зумовлює накопичення і раціональневикористанняцихресурсівналокальномурівні. Враховуючи, що в Україні проводяться військові дії та з метою забезпечення надання громадянам України необхідної допомоги соціальні послуги пропонується надавати екстрено (кризово) (за неможливості застосування загального порядкуорганізаціїтанаданнясоціальнихпослуг). Рішення про надання чи відмову у наданні соціальних послуг екстрено (кризово) приймається невідкладно, не пізніше однієї доби з моменту одержання відповідної заяви, звернення, повідомлення. Соціальні послуги екстрено (кризово) надаються безкоштовно [22, с. 213].

Оскільки більшість територіальних громад є сільськими, тому, зростання

аграрного сектора економіки слід розглядати як результат діалектичної взаємодії двох ключових факторів: функціонування ринкового механізму в сільському господарстві та державного регулювання цієї галузі. Практика підтверджує, що на різних ета- пахрозвиткуринковихвідносинрольдержави та ринку відчутно змінюється. Досягнення високої ефективності аграрного сектора залежить від оптимальноговпливудержавинаконкретнісфери та напрями регулювання, а також від глибини та інтенсивності її втручання у ринковий механізм.

Концепції державного регулювання аграрного сектора економіки повинні відзначатися системністю,цілісністютавизнаннямфункцій,якідержава виконує як доповнення до ринкового механізму, створюючи умови для всіх учасників аграрного ринку.Нинізагальноприйнятимєтвердження,що економічнаефективністьнайкращедосягаєтьсяв умовахконкурентногоринковогомеханізму.Мета держави в ринковій економіці полягає не в коригуванні ринкового механізму, а в створенні умов для його ефективного функціонування: конкуренція повинна бути присутня всюди, де це можливо, а регулюючий вплив держави —там, де це необхідно [24, с. 149].

ЯкзазначаєС.Березюкдлязабезпеченняпродовольчої безпеки держави в умовах військового стану доцільно інвестувати в створення великих промислових агровиробництв сфокусованих на технічні та зернові культури, що далі доцільно використовуютьсяякпаливотакормдлятваринництва.Великітваринницькітаптахівничік омплекси є об’єктами підвищеної екологічної небезпеки їх доцільномодернізуватизарахунокстворенняпідсобних виробництв орієнтованих на виробництво біогазу для власних потреб. (табл. 1.1) [2].

Таблиця1.1

Заходиорієнтованіназабезпеченняпродовольчоїбезпекивумовахвійськовогостану

Пропонованізаходи	Очікуванірезультати
Модернізаціяптахофабрик,тваринницьких ферм, цукрових та спиртових заводів зметоюствореннявиробництв альтернативних джерел енергії.	1. Подоланняенергетичноїзалежностізарахуноквиробництва біогазу та біоетанолу 2. Забезпеченнязниженнясобівартостіпродукціїтакінцевоїціни на продовольчі товари 3. Забезпечення сільського господарства органічними

	добривами (дигестатом) за помірними цінами
Створення малих тваринницьких підприємствтадотуванняОСГякі утримують 2 та більше голів ВРХ	1. Забезпечення молочної галузі високоякісної сировиною з можливістю подальшого експорту надлишків в ЄС 2. НарощуванняпоголівʼяВРХ
Дотування фермерських господарств орієнтованихнавиробництвоорганічної продукції	1. Покращення якостіпродукції 2. Створеннядодатковихробочихмісцьвсільськіймісцевості
Зменшенняекспортнихквотнапшеницю твердих сортів	1. Уникненняситуаціїздефіцитомсировинидляхлібопекарської галузі 2. Мінімізаціясезонниххоливаньцінназерно1-2класу
Компенсаціявідсотківзакредитами набудівництвоборошномельнихкомплексів, олійних та круп'яних виробництв малої потужності фермерським господарствам	1. Зменшенняціннапродовольствовсільськіймісцевості 2. Створеннядодатковихробочихмісцьвсільськіймісцевості

Джерело:сформованонаоснові[2]

Тому територіальним громадам в особі сільських, селищних міських рад доцільно сконцентрувати діяльність на залучення інвестицій самеврозвитокпереробнихпідприємствАПКвмежах територій їх функціонування.

Як зазначає Р. Логоша, для розв'язання проблемфункціонуванняринкум'ясавУкраїнімають бути вжиті заходи, такі як підтримка виробників, розвитокінноваційнихметодіввирощування,розширення експортних можливостей та стимулюванняпопитунавеликурогатухудобунавнутрішньому ринку. Удосконалення повоєнної галузевої структури слід здійснювати у напрямі прискореного розвитку та пошуку резервів. Пропозиції щодо перспектив повоєнного відновлення ринку м'ясав Україні спрямовані, перш за все, на розбудову його інфраструктури з метою забезпечення споживчого попиту за рахунок розширення товарноїпропозиціїсільськогосподарськоїпродукції,зниженнявтратпідчасїїтранспортування та зберігання, згладження сезонних цінових коливань [25].

Як зазначає В. Бондаренко держава та місцеві органи влади повинні заохочувати науково-дослідні установи до розробки технологій та просуваннярозвиткубіогазовихтехнологійнапідприємствах харчової промисловості України [4].

Державна підтримка галузі виробництва біопаливаможесприятийогорозвитку.Цеможе включати фінансову підтримку, податкові пільги, створення сприятливого регуляторного середовища та інші заходи, що сприяють залученню інвестицій та розвитку інфраструктури. Загалом, розвиток виробництва біопалива в Україні має великий потенціал і може мати позитивний вплив на економіку, екологію та енергетичну безпеку країни. Для досягнення цих перспектив важливо залучитиінвестиції,розвиватиінноваціїтанадати державну підтримку [8].

Слідзазначити,щоПрезидентУкраїнипідписавЗаконУкраїни«Провнесеннязмін до ЗаконуУкраїни«Проправовийрежимвоєнного стану» щодо функціонування місцевого самоврядуванняуперіоддіївоєнногостану»№2259-IX (реєстр.№7269).ЦейЗаконпідсилюєспроможністьорганівмісцевогосамоврядування ,зокрема дозволяєоперативноприйматинеобхіднідля забезпеченняжиттєдіяльностігромадрішення[27].

ТакожцейЗаконрозширюєперелікповноваженьміських,селищнихтасільськихголів; змінює умовифункціонуваннявійськовихадміністрацій населених пунктів; спрощує процедуру прийняттяактівмісцевоювладою.

Закон на час дії воєнного стану надає сільським, селищним, міським головам одноособові повноваження з прийняття рішень щодо:

– звільнення земельних ділянок комунальної власності від незаконно розміщених тимчасових споруд;

– обстеженнябудівельіспоруд,пошкоджених внаслідок бойових дій;

– демонтажубудівельіспоруд,якізарезультатамиобстеженнявизнаніаварійноне безпечнимиі такими, що становлять загрозу життю людей;

– передачі коштів з відповідного місцевого бюджетунапотребиЗбройнихСилУкраїнита/або длязабезпеченнязаходівправовогорежимувоєн- ного стану;

– створення установ з надання безоплатної первинноїправовоїдопомоги,призначеннянапосадиі звільненнязпосадкерівниківтакихустанов;

– боротьби зі стихійним лихом, епідеміями, епізоотіями;

– поводженнязнебезпечнимивідходами.

Таблиця1.2

РозподілповноваженьвійськовихадміністраційтаОМСзаумоврізнихваріантівстворенняВА

В області (районі, населеному пункті) створено ВА, аобласна,районна або місцева рада не може функціонувати	ВідповіднаВАздійснюєповноваження: – державноїадміністрації(обласної аборайонної); – іззапровадженняіздійсненнязаходівправовогорежимувоєнногостану; – обласної та/або районної ради, виконавчий апарат якої підпорядковується начальнику відповідної ВА; – сільської, селищної, міської ради, її виконавчого комітету, а начальник ВА –сільського, селищного, міського голови
В області (районі) створено ВА, але обласна або районна рада може функціонувати	ВАздійснюєповноваження: – державноїадміністрації(обласноїаборайонної); – із запровадження і здійснення заходів правового режиму воєнного стану. Обласна або районна рада виконує свої повноваження, проте підпорядковується ВА в межах встановлених заходів правового режиму воєнного стану
Унаселеномупункті не створено ВА, але створено обласну та районну ВА	Місцева рада виконує свої повноваження, проте підпорядковується ВАв межах встановлених заходів правового режиму воєнного стану. Голова міської ради має розширені повноваження. У межах деяких з цих повноважень обов'язковим є інформування відповідного голови ОВА

Джерело:сформованонаоснові[28,с.41]

– Крім того, на час дії воєнного стану спрощуються процедуриприйняттяактіворганівмісцевогосамо-врядуваннятасільських,селищних,міськихголів:

– при прийнятті на службу не потрібно проводити конкурси, подавати декларацію, проводити спеціальнуперевірку,подаватидокументпропід- твердження рівня володіння державною мовою (за наявності такого обов'язку) —проведення цих процедуртаподаннядокументівпереноситьсяна мирний час;

– наактиорганівмісцевогосамоврядування,їх посадовихосібнепоширюютьсявимогищодооприлюдненняпроєктівактівзаЗакономУкраїни«Про доступ до публічної інформації», а також закони України«Прозасадидержавноїрегуляторноїполі-тикиусферігосподарськоїдіяльності»,«Продержавну допомогу суб'єктам господарювання» [27].

Розподілповноваженьміжвійськовимиадміністраціями і органами місцевого самоврядування за різних законодавчо передбачених варіантів їх функціонування у

воєнний час представлено в табл. 1.2.

Відповідно до змін в законодавстві повноваження голів громад, зокрема, вони можуть ухвалювати рішення з таких питань:

– передача коштів з місцевого бюджету на потреби ЗСУ;

– створенняустановдлянаданнябезоплатної первинної правової допомоги;

– боротьбазістихійнимилихамитаепідеміями;

– поводженнязнебезпечнимивідходами;

– звільнення земельних ділянок комунальної власності від незаконно розміщених тимчасових споруд;

– обстеженнябудівельіспоруд,пошкоджених унаслідок бойових дій;

– демонтажбудівельіспоруд,якізарезультатамиобстеженнявизнаноаварійнонебезпечними ітакими,щостановлятьзагрозужиттюлюдей [28, с. 43].

В останніх трьох випадках обов'язковим є інформування протягом 24 годин начальника від- повідної ОВА.

МісцевесамоврядуваннявУкраїнідовелосвою життєздатність в умовах воєнного стану. У більшості регіонів ОМС зберегли свою функціональністьі керованість, здатність здійснювати ефективне управління на місцевому рівні у співпраці з державною владою в особі ВА та їхніх очільників.

Є принаймні три режими взаємодії ОМС із ВА, щоїхвикористовуютьрізнігромади:(1)заміщення ОМС військовою адміністрацією; (2) спільне управління громадоюзбокуОМСіВА;(3)розширені повноваження ОМС із частковим підпорядкуванням військовій адміністрації вищого рівня. Застосування того чи того режиму залежить від конкретних умов життя громади [28].

У більшості регіонів країни обласні та районі радийдалівиконуютьсвоїзаконодавчовизначені повноваженняпаралельнозроботоюВА.Останні виконують функції державних адміністрацій та здійснюють керівництво у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки й порядку.

Основналанказабезпеченнястійкостіувійні нарегіональномурівні– цеТГіїхніВА,функціонуванняякихпідтримуютьОВА.

Кількароківфункціонуваннявумовахфіскальноїдецентралізаціїтадосвіддистанці

йнихформ роботи в період пандемії коронавірусу допомогли тиловим громадам швидко адаптуватися до життєдіяльностівумовахвійни.Протягомкількох місяців тилові громади виявилися спроможними відновити економічні показники до рівнів початку повномасштабноїросійськоїагресії.Цедалозмогу забезпечити стійкість тилу, зокрема щодо розміщення ВПО та релокації підприємств [27, с. 53].

Стабілізація й відновлення ТГ вимагають запровадити нову трирівневу ефективну й прозорусистемустратегічногопланування:державна стратегія – регіональні стратегії – стратегії громад. Стратегування має містити визначення чотирьох функціональних типів територій для відновлення та стимулювання розвитку регіонів: території відновлення, полюси економічного зростання, територіїзособливимиумовамидлярозвитку,території сталого розвитку.

Вдосконалення управління територіальними громадамивумовахвійськовогостанутакожповинна бути направлена на підтримку розвитку підприємств АПКзарахунокпоширеннямісцевимиадміністраціями інформації про можливість участі в грантовихпрограмахякіфункціонуютьвсферіпідтримки малих підприємств на селі та розвитку місцевої підтримки товаровиробників та домогосподарств.

Окрімзабезпеченнядержавноїпідтримкирозвитку підприємництва в територіальних громадах необхіднарозробкапрограмутилізаціївідходівяк побутових так і утворених внаслідок військових дій. На сьогодні вже реалізуються окремі кейси реалізації програм утилізації твердих побутових відходів.

Дослідження Я. Гонтарука, що першочергові заходищодореалізаціїтакоготипупроектіввтериторіальних громадах мають бути спрямовані на:

1) ознайомлення з передовим європейським досвідом виробництва та використання RDF палива по громадах;

2) оцінка потенціалу ТПВ у громаді для виробництва RDF паливо;

3) створення сміттєпереробних виробництв в межахтериторіальнихгромадзлінією звиробництва RDF палива [14, с. 167].

Зважаючинаобмеженефункціонуваннязерновогокоридорувумовахвійськовогоста нутаподорожчаннялогістикидляекспортузерновихкультур

єнеобхіднимпідтримкирозвиткумалихзерносховищ та елеваторів для розвитку.

Як свідчать дослідження К. Мазур зерносховища та силоси частково перебувають під впливомвійськовихдійабоєоб'єктомповітряних ударів. Забезпечення безпеки та захисту зернових запасівєважливимзавданням.Додатковізаходи безпеки мають включати посилення охорони та вжиттязаходівдлязапобіганняможливимпошкодженням або втратам зерна [26].

Отже основними напрямами вдосконалення управління територіальними громадами мають включати наступні заходи:

1) розвитоксистемисоціальноїпідтримкинаселення постраждалого від військових дій шляхом надання фінансової та соціальної підтримки та наданні консультативних послуг;

2) прийняття та реалізації програм соціальної реабілітаціїнаселеннятадемобілізованихвійськовихзсувтомучислізарахунокствореннящентрів на базі місцевих навчальних, медичних закладів;

3) стимулювання розвитку малих переробних підприємств АПК для забезпечення продовольчими товарами першої необхідності місцевого населення;

4) стимулюваннярозвиткубіопаливнихвиробництворієнтованихназабезпеченнянаселеннята інфраструктури територіальних громад власними екологічно чистими джерелами енергії;

5) забезпеченнярозвиткуелеваторнихпідприємствтавжиттязаходівдляїхбезпечногофункціонування;

6) проведення просвітницької роботи серед населеннявсферіпопуляризаціїпрофесійно-технологічної освіти.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ РОЗДІЛЬНЯНСЬКОЮ МІСЬКОЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальніхарактеристика громади

12 червня 2020 року КабінетМіністрівУкраїни визначивадміністративні центри й затвердив територіїтериторіальних громад Одеськоїобласті в межах адміністративно-територіальноїреформи.Роздільнянська міська територіальна громада (Роздільнянська МТГ) є найбільшою міською громадою у області за кількістю населених пунктів та найбільшою територіальною громадою за площею та кількістю населення у Роздільнянському районі. На момент об'єднаннягромади до неї входило однемістоРоздільна і 50 сіл.ТГ розташована в РоздільнянськомурайоніОдеськоїобласті (рис. 2.1).

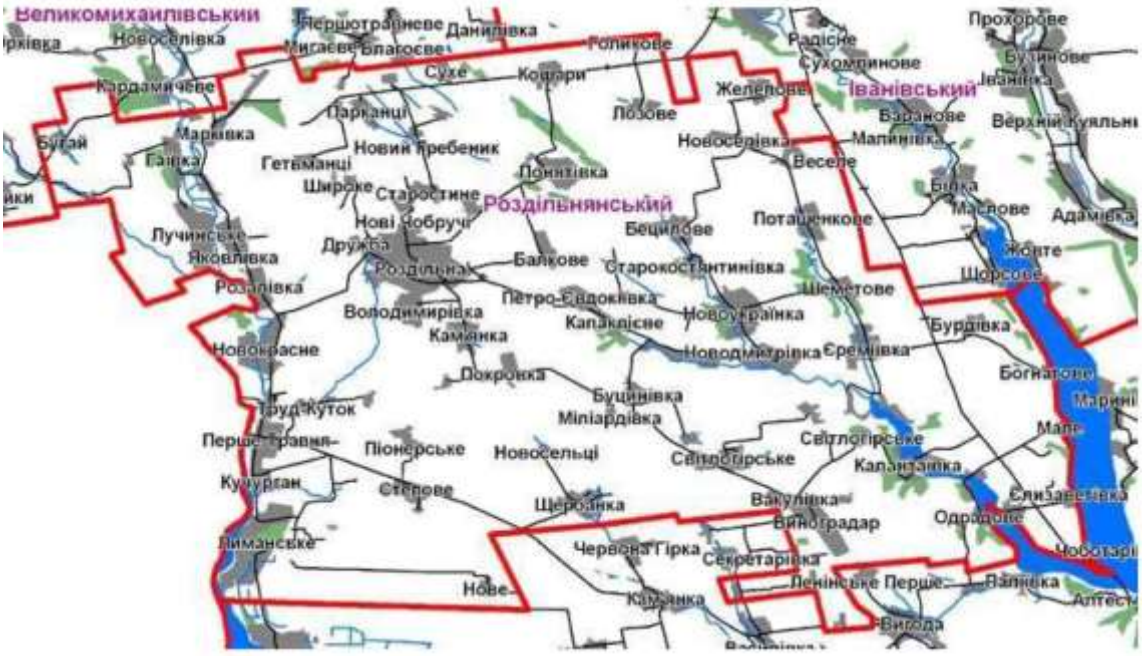


Рис. 2.1. Мапа Роздільнянського району

Район розташований за 70 км північно-західнішевідміста. Район межує: на півночі– з Великомихайлівським (сухопутнаділянка 40,8 км), на сході– з Іванівським (сухопутнаділянка 36 км), на півдні– з Біляївським (сухопутнаділянка 70,0 км), на заході– з республікою Молдова. ВідстаньміжРоздільній і Одесою: 72 км (по залізниці) і 88 км (по шосе). НайбільшемістоРоздільнянщини– адміністративний центр Роздільна (17 913 жителів). Середніншихнаселенихпунктіввиділяються.

Лиманське (7385 жителів) та Кучурган (3,7 тис. жителів). Районний центр – м. Роздільназнаходиться в північно-західнійчастиніРоздільнянського району. Площаміста становить 7,2 км. Межує з селами НовіЧобручі і Матишівка. Роздільнапідноситься над рівнем моря приблизно на 250 м. Місторозташоване в правобережнійпровінціїпідзонипівнічного степу природноїзони степу.

Територіягромади входить до складуРоздільнянського району. Адміністративний центр громади–містоРоздільна, щотакож є центром Роздільнянського району. Населеннягромади станом на 1 січня 2024 року складало 32 101 особу. Сільськенаселення – 14874, міське – 17227.

Громада є членом Асоціаціїорганівмісцевогосамоврядування «Стратегія ЄС для Дунайськогорегіону» та АсоціаціїмістУкраїни.

Таблиця 2.1

Область	Одеська
Район	Роздільнянський
Код КАТОТТГ	UA51140130000082333
Центральна садиба	Роздільна
Площа	766,4 км²
Населення	32 101 особа (на 01.01.2024)
Населеніпункти	
Міста	1
Села	50
Старостинські округи	10

Короткий опис Роздільнянської МТГ

Джерело: складено автором

У Роздільнянськуміськутериторіальну громадувходять:

м. Роздільна.

Кам’янськасільська рада з селами Антонівка, Володимирівка, Кам’янка, Матишівка, Покровка.

Кошарськасільська рада з селами Кошари та Лозове.

Понятівськасільська рада з селами Понятівка та Балкове.

Старостинськасільська рада з селами Бакалове, Велізарове, Надія, НовийГребеник, НовіЧобручі, Парканці, Слобідка, Старостине, Сухе, Шевченкове.

Виноградарськасільська рада з селамиБудячки, Вакулівка, Новодмитрівка (Ленінське) Друге, Миколаївка, Новограденица, Перше Травня.

Калантаївська (Кіровська) сільська рада з селами Благодатне (Кірове), Калантаївка, Андрієво-Іванове, Карпове, Олександрівка.

Буцинівськасільська рада з селами Буцинівка, Кузьменкове, Новодмитрівка, Міліардівка, Карпівка.

Новоукраїнськасільська рада з селами Новоукраїнка, Петро-Євдокіївка, Капаклієве.



Рис. 2.2. Склад Роздільнянськоїміськоїтериторіальноїгромади

Бецилівськасільська рада з селами Бецилове, Старокостянтинівка, Новоселівка, Желепове.

Адміністративним центром міськоїтериторіальноїгромади є містоРоздільна.

Роздільна– місто в Україні у західнійчастиніПричорноморськоїнизовини, районний центр Роздільнянського району Одеськоїобласті.

Кліматпомірно-континентальний. Середньомісячнатемператураповітря: липень – +21 ° С, січень– -3,5 ° С. Найвища температура повітря, яка булазафіксованана місцевійметеостанції - +37 ° С, найнижча– -29 ° С.

Таблиця2.2.

Підприємстваустановим.Роздільна

Підприємстваустановиза призначенням			
Сільгосп підприємства	**Підприємствапромисловості, транспорту та зв'язку**	**Міські комунальні підприємства**	**Установи**
СТОВ «Роздільнянське» *Вирощуваннязернових та технічних культур, садівництво, виноградарство, тваринництво* ТОВ «Обрій МТС Роздільна»*Вирощування с.-г. культур та реалізація с.-г. продукціївласного виробництва*	ОВ «Біоіл Універсал Україна» *Переробка олійних культур; Виробництвонерафінованоїолії та жирів* ПРАТ«Роздільнянськийелеватор» *Прийом зернових; складське господарство* ТОВ«Папук» *Виготовленнявзуття*	КП «Роздільнянський міський водоканал» *Надання послуг з водопостачання таводовідведення* РМКП «Роздільнянське ЖКГ»	Роздільнянська районна державна адміністрація Управління ПенсійногоФонду України в Роздільнянському районі Роздільнянський районний центр зайнятості
	ОВ«АгротрейдЮГ»*Виробництво готових кормів для тварин; оптова торгівлязерном, насінням та кормами* ТОВ «Лєрадрук» *Замовлення, виготовлення,збутполіграфічноїта друкарської продукції*		Роздільнянська об'єднана державна податкова інспекція Головного управлінняДФС
	ТОВ «Роздільнатранссервіс» *Здійсненнявантажнихта пасажирськихперевезень* *Роздільнянськадистанціяколії №2 ОдеськоїзалізниціПоточнеутримання колії,земляногополотна,штучних та іншихспорудтапристроївколійного господарствауробочомустані*		
	Роздільнянськадистанціясигналізаціїта зв'язкуОбслуговуванняпристроївСЦБ, зв'язку,радіотаПОНАБ, ДИСК *Філія «РоздільнянськийРайавтодор»ДП «Одеськийоблавтодор» Будівництводоріг,аеродромів,таулаштуванняповерхніспортивних споруд*		

Підприємства та установи м. Роздільна детально надана у таблиці 2.2.

ТГ переважно має сільськогосподарську спрямованість. господарюючі суб'єкти громади спеціалізуються на вирощуванні зернових і технічних культур;серед зернових переважають ячмінь та пшениця, а серед технічних – соняшник.

Таблиця 2.3

Земельніугіддяурозпорядженні Роздільнянської МТГ, 2023р.

Категоріїземель	Площа,га	Структура, %
Загальнаплощаземель,всього	67492,75	100,0
Землісільськогосподарськогопризначення	1777,81	2,63
Земліжитлової забудови	1422,25	2,10
Земліприродно-заповідногофонду	9,28	0,0
Землііісторико-культурногопризначення	2941,66	4,35
Землілісогосподарськогопризначення	168	0,2
Земліводногофонду	951	1,5
Землізагальногокористування вулиціпровулки	16319,18	24,18
Площаземельних часток(паїв)	41299,57	61,20
Площаземельних ділянокпідОСГ	2604	3,84
Кількістьземельних часток(паїв)	5827	
Кількістьземельних ділянокпідОСГ	1502	

Джерело: [Зі4]

В таблиці 2.3 наведена інформація про склад земельних угідь Роздільнянської МТГ в 2023 році. Дані таблиці свідчать, що найбільшу питому вагу в загальній площі територіальної громади займає площа земельних паїв (61,2%) та землі загального користування (вулиці, провулки) – 24,18%. Землі історико-культурного призначення складають 4,35% всіх земель, або 2941,66 га, а площа ділянок під ОСГ – 3,84% або 2604,0 га.

Кількість земельних паїв у аналізованій МТГ становить 5827 одиниць, середня площа паю – 7,08 га.

Місцеві бюджети є системоутворюючим складником фінансової системи держави. Саме через місцеві бюджети держава активно проводить соціальну політику. На основі коштів місцевих органів, сконцентрованих у місцевих бюджетах, здійснюється фінансування до 70% видатків соціальної сфери [4, с. 12]. Місцевий бюджет, а отже, і бюджет територіальної громади виконує низку функцій. По перше, він забезпечує формування грошових фондів, що необхідні для здійснення діяльності місцевим органам влади. По-друге, через бюджет територіальної громади

здійснюється розподіл цих фондів між галузями господарства і їх використання. Третьою функцією бюджету територіальної громади можна назвати контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємств, організацій, установ, підвідомчих цим органам влади.

Дані таблиці 2.4. ілюструють динаміку обсягів надходження до місцевого бюджету аналізованої громади за 2021 – 2023 роки. Можна відмітити загальну тенденцію до збільшення всіх надходжень. Так, фактичні надходження до бюджету збільшилися на 56036, 3 тис. грн і становили в 2023 році 362 694,5 тис. грн, в т.ч. загальнийобсягподатковихнадходжень зріс на 30 517,4 тис.грн., а загальнийобсягнеподатковихнадходжень (плата за послуги і оренду майна, благодійні внески, гранти тощо) на 1493,7 тис. грн.

Таблиця 2.4

ДоходиРоздільнянської МТГ Одеської області, грн.

Показник,грн	Роки			Зміна +/- 2023 до 2021
	2021	2022	2023	
Фактичнінадходженнядобюджетуради	306 658 250	322 798 158	362694560	56 036 310
Загальнийобсягподатковихнадходжень	167 006 442	175 796 255	197523882	30 517 440
Податкинадоходи,податкинаприбуток,податкиназбільшенняринкової вартості	72 088 648	75 882 788	85261559	13 172 911
Податкина нерухомемайно	1 219 685	1 283 879	1442561	222 876
Земельнийподатокі орендаземлі	60 361 367	63 538 281	71391327	11 029 960
Транспортнийподаток	22 899	24 104	27083	4 184
Єдинийподаток	25 423 567	26 761 649	30069269	4 645 702
Екологічнийподаток	93 812	98 750	110955	17 143
Іншіподаткитазбори	7 796 464	8 206 804	9221128	1 424 664
Загальнийобсягнеподатковихнадходжень	8 174 379	8 604 609	9668100	1 493 721
Платазапослугитаорендумайна	2 245 880	2 364 084	2656 274	410 394
Благодійнівнески,грантитадарунки	2 891 247	3 043 418	3419571	528 324
Іншінеподатковінадходження	3 004 822	3 162 970	3553899	549 077
Надходженнявідопераційзкапіталом	32 430	34 137	38356	5 926
Дотаціїтасубвенції	131 477 430	138 397 294	155502578	24 025 148
Цільовіфондибюджетів	-	-	-	-
Бюджетрозвитку	610 667	642 807	722255	111 588

Джерело: [35]

Щодо фактичних видатків бюджету Роздільнянської МТГ, то вони наведені у

таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

ВидаткиРоздільнянської МТГ Одеської області, грн.

Показник,грн				Зміна +/- 2023 до 2021
	2021	2022	2023	
Затвердженийбюджетради(зурахуваннямзмін)завидатками	279 300 589	296 532 454	325 692 591	46 392 002
Фактичнівидаткизбюджетуради	265 578 567	282 530 391	310 472 957	44 894 390
Видаткизарахуноксубвенційзбюджетіврізнихрівнів	13 722 022,01	14 002 063,28	15 219 634	1 497 612
Видаткина утриманняорганівмісцевогосамоврядування, вт.ч.:	30 061 748,19	31 980 583,18	35 143 498	5 081 750
видаткинаоплатупрацітанарахуваннянаоплатупраці	27 139 545,25	28 871 856,65	31 727 315	4 587 770
Видаткинаправоохороннудіяльність	1 776 595,657	1 889 995,38	2 076 918	300 322
Видаткинаосвіту	163 020 943,8	173 426 536	190 578 611	27 557 667
Видаткинаохоронуздоров'я	17 949 561,34	19 095 278,02	20 983 822	3 034 261
Видаткина соціальнийзахисттасоціальнезабезпечення	9 625 319,213	10239701,29	11 252 419	1 627 100
Видаткина житлово-комунальнегосподарство	20 593 660,05	21 908 148,99	24 074 889	3 481 229
Видаткинакультуру	9 595 845,55	10 208 346,33	11 217 963	1 622 117
Видаткина спорт	6 968 222,698	7 413 002,87	8 146 157	1 177 934
Видаткинабудівництво	–	–	–	–
Видаткина сільськеілісовегосподарство,рибне господарствотамисливство	52 179,4	55 510,0	61 000,0	8 821
Видаткинатранспорт,дорожнєгосподарство,зв'язок,телекомунікаціїтаінформатику	7 711 087,129	8203284,18	9 014 598	1 303 511

Джерело: [35]

Дані таблиці свідчать, що затверджений бюджет Роздільнянської МТГ на 2023 рік склав 325 692 тис. грн., що на 46 392 тис. грн. більше рівня 2021 року. Найбільші видатки здійсювалися на освіту – 190 578 тис. грн. (58,5%), на утримання органів місцевого самоврядування – 35 143 тис. грн. (10,8%), на житлово-комунальне господарство – 24 074 тис.грн. (7,4), охорону здоров’я – 20 983 тис. грн. (6,4%).

2.2.Характеристикаумов функціонуванняРоздільнянської МТГ

Місцевесамоврядуванняєоднимізважливішихінститутівсучасногосуспільства. Адже сьогоднівоноєодночасноформоюсамоорганізаціїгромадяні–вційякості–

складовоючастиноюгромадянськогосуспільства,рівнемпублічноївлади(інструментом демократичноїучастігромадянвуправлінні загальними справами), і елементом ринкової економічної системи.Важливовідзначити,щомісцевесамоврядуванняможебутиуспішнимтількитоді,колиорганимісцевоївладиможутьорганізуватиефективнеірезультативне управління. На сьогоднішній день розробка індикаторів оцінкиефективностідіяльностіорганівмісцевогосамоврядуванняґрунтуєтьсянарегламентованомуперелікуповноваженьорганівмісцевогосамоврядуванняпоселеньірайонів. Тобто,показники, що оцінюють стан ідинамікусоціально-економічнихіполітичних процесів приоцінці ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, враховуються лише настільки,наскільки місцева влада може в рамках своїх повноважень, компетенції таресурсіввпливатина ціпоказники.

Слідзазначити,щопоказникиоцінюванняефективностіфункціонування органів місцевого самоврядування залежать від діяльностімісцевоївладиіхарактеризуютьякістьжиттянаселення,ступіньвпровадженняновихметодівіпринципівуправління.Оцінюванняефективностіфункціонуванняорганівмісцевогосамоврядуваннядоцільнопроводитищорокузатакимикритеріями:економічнийрозвиток,доходинаселення,здоров'я,дошкільнаідодатковаосвітадітей,освіта,фізична культураіспорт,житлово-комунальногосподарство,доступністьіякістьжитла, організація державного управління. У свою чергу, визначення умовефективногофункціонуванняорганівмісцевогосамоврядуваннясліддійснюватив контекстідослідженняфакторіввпливузовнішньоготавнутрішнього середовища (рис.2.3).

Ключовоюконцептуальноюідеєюзапропонованогопідходуєспрямованість на виявлення та вирішення сучасних проблем територіальнихгромад,якіформуютьсявУкраїнівнаслідок проведенняадміністративно-територіальної реформитанабуваютьвсебільшогозначення.

Значна підтримка Європейської спільноти дозволяє органам місцевогосамоврядування отримати допомогу та інвестиційні ресурси для

розвитку,однак,самегромадинеспроможнізасвоїтитакіресурсизавідсутностівідповідних кадрів, проектів та вмотивованих важелів спрямування такогоресурсу на соціальні та екологічні потреби.

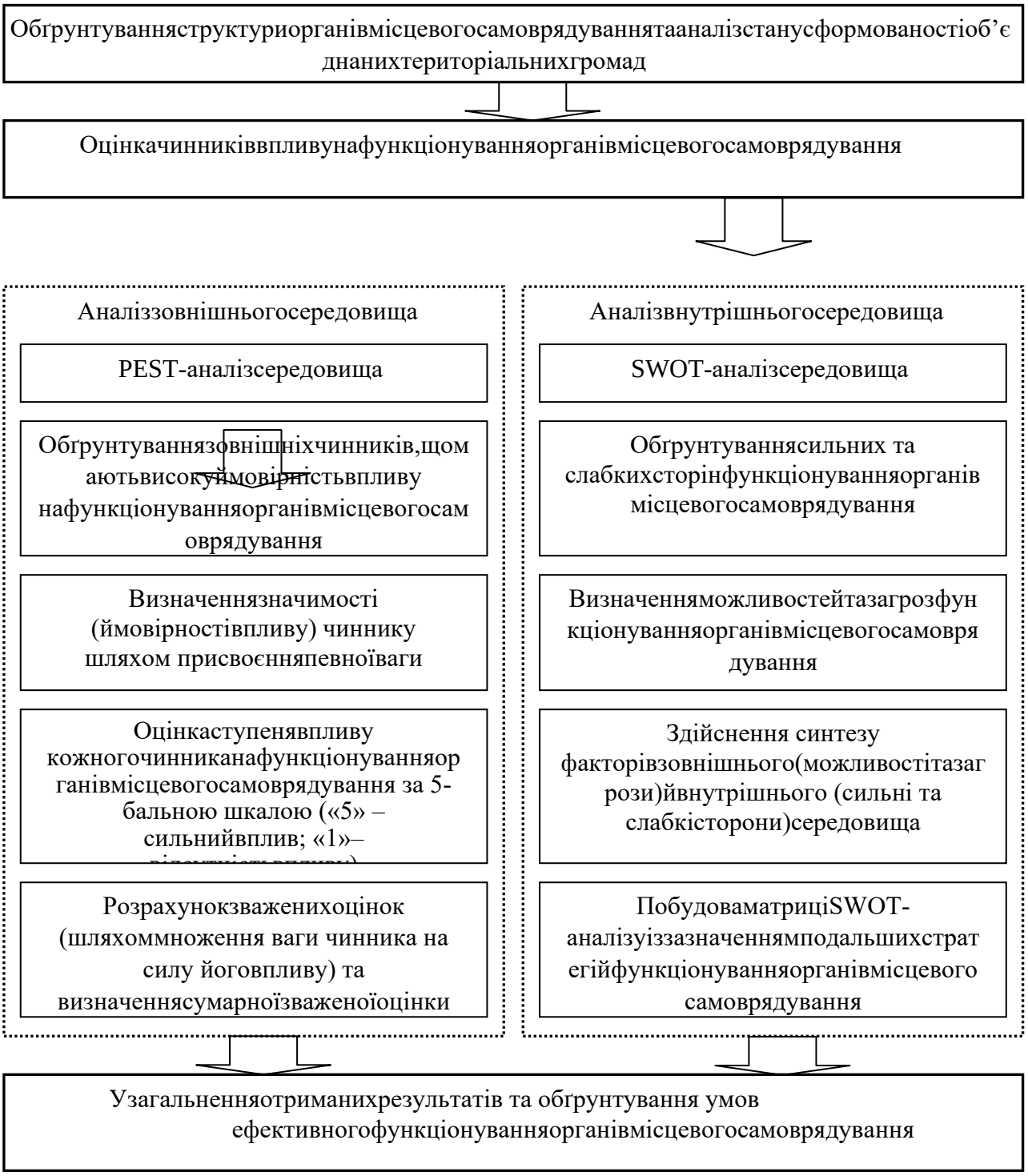


Рис. 2.3.Схемаметодичногопідходудовизначенняумовефективногофункціонуванняорганівмісцевого самоврядування

Джерело: сформовано автором

Отже, процес визначення умовефективного функціонування органів місцевого самоврядування передбачаєреалізаціюнаступнихетапів:обґрунтуванняструктуриорганівмісцевогосамоврядування та аналіз стану сформованості об'єднаних територіальнихгромад;оцінкучинниківвпливунафункціонуванняорганівмісцевогосамоврядуваннязвикористаннямPESTтаSWOT-аналізу;узагальненняотриманих результатів та обґрунтування умов ефективного функціонуванняорганівмісцевогосамоврядування.

ПроведенийPEST-аналізфункціонуванняРоздільнянської міської ради(табл.2.6)дозволиввизначитиосновні можливостіврозрізі досліджуванихфакторів.

Таблиця2.6

PEST–аналізфункціонуванняРоздільнянської МТГ

Групачинників		Можливості	Загрози
P	Політико-правові	• вдосконаленнясистемипрямихвиборіворганівмісцевогосамоврядування; •розширення зв'язків України наміждержавномурівні.	• звуженняповноваженьмісцевогосамрядування; • низькійрівеньполітичноїстабільност • недостатнійрозвитокгромадянськогоуспільства; • продовження військових дій
E	Економічні	• впливглобалізаціїнарозвитокпромисловостівкраїні; • зростанняпотребивміжрегіональнихлогістичнихцентрах; • розвитоккультуригромадянськогосуспільства.	• значніадміністративнібар'єри для ведення бізнесу танедостатністьстимулівдляйогорозвитку; • корупціята«тіньова»економіка.
S	Соціо-культурні	• вирішенняпроблембезробіття; • розвитокфондівмісцевихгромадялагодійностіівідповідальності; • розширеннясистемдопомогивразливихверствнаселення.	• низькійрівеньсоціальногозахисту; • розповсюдженістькорупційних явищ; • зростаннясоціальногорозшаруваннянаселення.
T	Техніко-технологічні	• розвитокінформаційно-комунікаційнихтехнологій; • впровадженняелектроннихтехнойуправліннянадержавномурівні.	• низькійрівеньзаохоченнязапровадженняінноваційнихтехнологій; • недостатністьваліфікованогоперсоналудлявпровадженняінформаційно-комунікаційних технологій

Джерело: сформовано автором

Так, до політико-правових чинників віднесено вдосконалення системипрямихвиборіворганівмісцевогосамоврядуваннятарозширеннязв'язків України на державному рівні.

Економічнічинникивключають:впливглобалізаціїнарозвитокпромисловості в регіоні; зростання потреби в міжрегіональних логістичнихцентрах;розвитоккультуригромадянськогосуспільства.Соціо-культурні чинникиередбачають:вирішенняпроблембезробіття;розвитокфондівмісцевихгромадян,благодійностіівідповідальності;розширеннясистемдопомогивразливихверствнаселення.Середтехніко-технологічнихчинниківиявленорозвитокінформаційно-комунікаційнихтехнологій;впровадженняелектронних технологійуправліннянадержавномурівні.

Отже, функціонування органів місцевого самоврядування залежить відтого, наскільки успішно вони здатні реагувати на різні впливи зовнішньогосередовища.Прианалізііснуючоїситуаціїважливовиділитинайбільш істотнівнутрішніфакторидляконкретногоперіодучасу,щодозволитьвирішитивиникаючіпроблеми.

Таблиця 2. 7.

Сильні сторони(S)	**Внутрішні переваги**
S1-	наявністьвузловоїзалізничноїстанції,яказабезпечуєтранспортнесполучення таробочі місця;
S2-	вигіднегеографічнерозташуваннягромади,близькістьізобласнимцентром;
S3-	близькістьдоміжнароднихкордонів;
S4-	наявністьбагатихземельнихресурсів(робочихчорноземів); інших природних ресурсів (лісових угідь);
S5-	наявністьродовищмінеральнихресурсів(глини,граніту,піскутощо);
S6-	розвинутаолійно-переробнагалузь;
S7-	кваліфікованийперсоналтаталановитамолодь,що навчається
Слабкі сторони (W)	**Внутрішні недоліки**

W_1-	значнатрудоваміграція,дефіцитробочих місць;
W_2-	зношеніоб’єктикомунальноївласності,особливоводогонив селах громади;
W_3-	застарілі«технології»збираннятаутилізації ТПВ;
W_4-	проблемиводопостачаннятаводовідведеннявмісті;
W_5-	наявністьвмістізаболоченихділянокчерезпідтоплення;
W_6-	зношенийжилийфондкомунальноївласностігромади;
W_7-	застарілийгенпланрозвиткумістатаприлеглихтериторій;
W_8-	брак коштів на поточні та перспективні потреби розвитку громади

Характеристика сильних та слабких сторін Роздільнянської МТГ

Однимзнайпоширенішихметодів,якіоцінюютьвнутрішнєсередовище, є SWOT-аналіз. Саме SWOT-аналіз дозволяє досліджувати (нетількиякісно,алеікількісно)вкомплексівнутрішніізовнішнічинникишляхом аналізу характеристик ресурсів, здібностей і виявлених серед нихслабкихісильнихсторін.

РезультатомSWOT-аналізуфункціонуванняРоздільнянської МТГ стала матриця з зазначенням сильнихтаслабкихсторін, атакож можливостей та загроз(табл.2.7).

SWOT-аналіз, один із найпоширеніших видів аналізу, який дозволяє об'єктивно оцінити сучасний стан громади, її сильні сторони, які найбільше сприятимуть розвиткові, визначити ресурси для подолання слабких сторін, або перетворення їх на сильні, виявити можливості та попередньо оцінити існуючі загрози та шляхи їх уникнення.

Проаналізувавшистатистичнуінформацію, а такожспираючись на результатиопитування думки підприємців, мивизначилисильні та слабкісторони, можливості та загрози для ТГ,провели загальний SWOT-аналізгромади,атакожSWOT-аналіз завизначенимипріоритетниминапрямкамирозвитку.SWOT- аналіз ставпідставою для підготовкиреалістичнихпланівдій, якіповиннідопомогтиміськійгромаді максимально скористатисяіснуючимипорівняльнимиперевагами та мінімізуватиризики.

Сильні таслабкірозвиткуРоздільнянськоїТГнаведенівтабл.2.7.

До слабких сторін громади нами віднесено зношеніоб'єктикомунальноївласності,особливоводогонив селах громади; значнатрудоваміграція,дефіцитробочих місць; проблемиводопостачаннятаводовідведеннявмісті; наявністьвмістізаболоченихділянокчерезпідтоплення; брак коштів на поточні та перспективні потреби розвитку громади.

Сильні сторони громади – це вигіднегеографічнерозташуваннягромади,близькістьіз обласнимцентром; наявністьбагатихземельнихресурсів(робочихчорноземів); інших природних ресурсів (лісових угідь); наявністьвузловоїзалізничної станції, яка забезпечує транспортнесполученнятаробочі місця;

наявністьродовищмінеральнихресурсів(глини,граніту, піскутощо); близькістьдоміжнароднихкордонів.

Таблиця 2.7.

МожливостітазагрозирозвиткуРоздільнянської МТГ

Можливості(Q)	**Резервивнутрішнітазовнішні**
Q_1-	цільоветаефективневикористаннявільнихділяноктатериторійрозвиткугромади;
Q_2-	резервирозвиткузеленоготуризму;
Q_3-	можливостізалученнямолодідостартапівтакваліфікованоїпраці;
Q_4-	залученнядопідприємництвавсіхверствнаселеннягромади;
Q_5-	глибокапереробкаагропродукціїздодаваннямдодатковоївартостізарахунокіноземних інвестицій;
Q_6-	розробкановогогенплану;
Q_7-	залученняінвестиційвреальнийсекторекономіки
Загрози(Т)	**Зовнішнічинники**
T_1-	непередбачуваністьзміндіючогозаконодавстваУкраїни;
T_2-	різкепадінняплатоспроможностінаселення;
T_3-	різкепогіршенняпогодно-кліматичнихумов;
T_4-	форс-мажорнічинники;
T_5-	хронічнанестачакоштів;
T_6-	проявинесумлінностіконкурентноїборотьбисуміжних територіальнихутвореньУкраїни;
T_7-	проявинесумлінностіконкурентноїборотьби Придністров’я

Джерело: сформовано автором

Зведені результати аналізу сильних і слабких сторін діяльності Роздільнянської ТГ ґрунтувалися на результатах аналізу впливу внутрішніх та зовнішніх чинників формування напрямків діяльності ТГ.

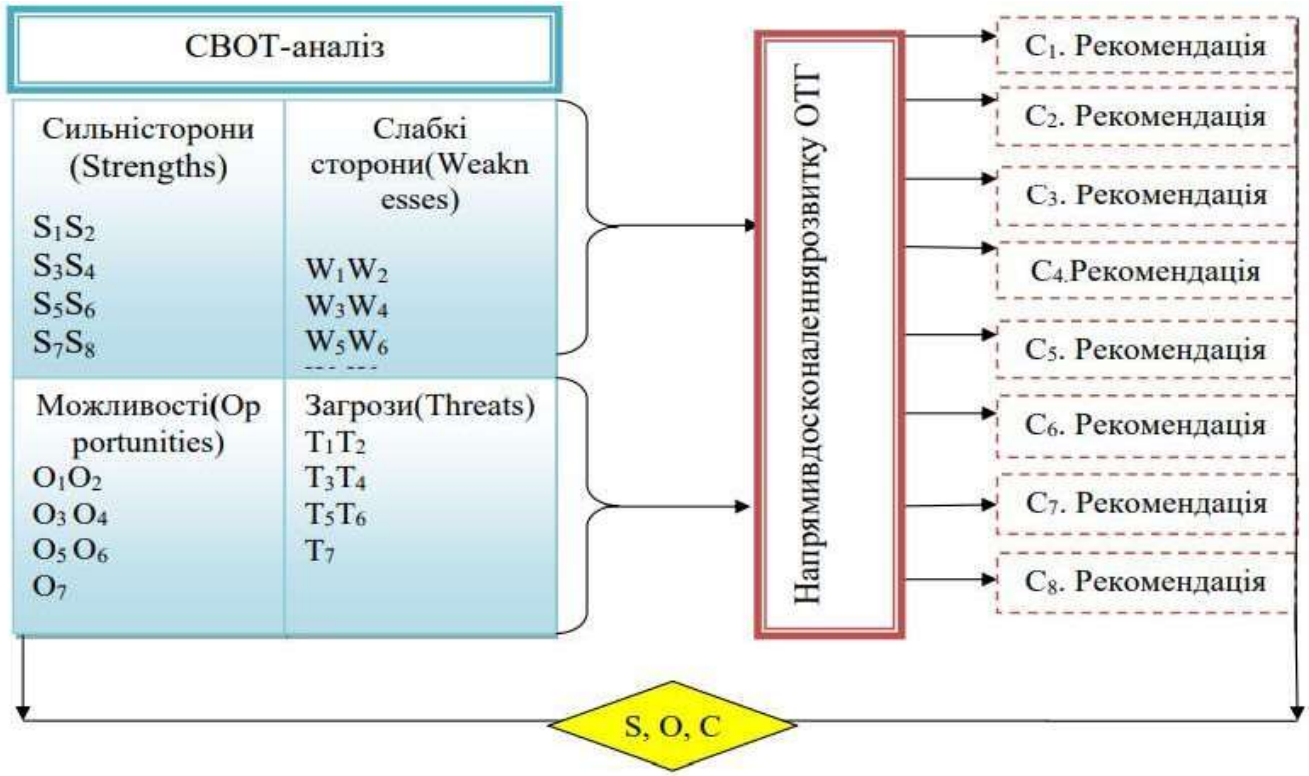


Рис. 2.4. Алгоритм перетворення слабких місць діяльностіРоздільнянської МТГвконкурентніпереваги

Джерело: сформовано автором

Підсумки SWOT-аналізу Роздільнянської ТГ дозволили розробити рекомендації з підтримки сильних сторін на основі посиленняможливостейТГ, зменшення впливу слабких сторін і зниження впливу виявлених загроз:

1. С1 –з метою активізації участі громадськості у постановці та вирішенні питань місцевого економічного розвитку (МЕР) створити на засадах партнерствамісцевоївлади,підприємцівтапредставниківнедержавнихгромадських установ(організацій) постійнодіючуробочугрупузМЕР.

Передбачити компетенції та відповідальність членів робочої групи (РГ) за аналіз стану МЕР тазаходів з його суттєвого поліпшення.

2. С2 –передбачити за ініціацією керівництва створення міського осередку підтримки підприємництва та залучення інвестицій (ОППЗІ) для потреб розвитку громади. Серед функціональних обов'язків ОППЗІ передбачити надання на частково безоплатній основі послуг інформаційного, консультативного та навчального змісту. Для підготовки інвестиційних пропозицій, проєктів та каталогів профільних відповідно до потреб МЕР громади. залучати фахівців освітянських і консультаційних установ країни, що

мають відповідний досвід та спроможність успішно допомагати МЕР громади.

3. С3–вціляхзабезпеченнярозвиткуприваблівоїдіяльностівнапрямках спорту, туризму, культури та науки серед молоді створити міський Центр розвиткумолоді,передбачившисередйогофункціональнихобов'язків регулярне проведення евентійних заходів районного, обласного, регіонального, національного та міжнародного рівня.

Передбачити підтримку проєктів із створенням нових робочих місць для обслуговування (задоволення) потреб Центру розвитку молоді та його відвідувачів.

4. С4 –з метою поліпшення структури видатків та надходжень місцевого бюджету та забезпечення зростання його обсягів, передбачити в 2025 – 2030р.р. перегляд можливостей формування партисипативної частки бюджету (бюджету розвитку громади) питомою вагою не менше 15 % загального бюджету.

Передбачити при розгляді та затвердженні партисипативнихпроєктів, ініційованих членами громади головним критерієм відповідність пріоритетнимнапрямкам стратегії соціально-економічного розвитку громади на період до 2030 року.

Серед цих напрямків особливу увагу зосередити на питаннях розвитку підприємництва, створення нових робочих місць та суттєвого покращання інженерно-комунікативної інфраструктури міста.

5. С5 –з метою збільшення додаткових надходжень до місцевого бюджету передбачити створення умов, привабливих для розміщення на території громади транспортно-міжрегіонального та міжнародногологістичного HUB-центру, спеціалізованого на розміщенні та перевезенні експортних татранзитних вантажів Півдня України.

Пропозиціябазуєтьсянаможливостяхвикористаннятрендовихнапрямків розвитку логістичних операцій в Україні та її сусідами в межах транскордонного співробітництва із республікою Молдова, Румунією тощо.

6. С6 –з метою суттєвого зростання експортного потенціалу

Роздільнянського промислового вузла передбачити відтворення на теренах існуючихпромислових майданчиків міста,обладнанихвідповідною виробничо-заготівельною та транспортною складовою інфраструктурою агропромислового комплексу, спроможного переробляти агропродукцію Роздільнянського та суміжних з ним аграрних районів Одеської, Вінницької та Миколаївської областей.

Передбачитипріоритетнийрозвитокнаступнихвиробництв:

- борошномельного(комбікормовогонапрямку);
- олійно-пресового(васортименті);
- глибокогоступенюпереробкигоріхівтамеду;
- переробкитаконсервуванняпродукціїрослинництва,особливобагаторічних насаджень тощо.

На базі залучення потужних галузевих інвесторів відродити та використати потенціал переробки та додання вартості за переліченими видами агропромислового виробництва.

7. С7 –з метою створення нових робочих місць в сервісній інфраструктурі міста забезпечити надання різноманітних комунально-побутовихпослугтаінженерне-комунікативнеобслуговуваннямешканцівбагатоквартирних будинків Роздільної. Запровадити комплекс заходів соціального партнерства із керівництвом військових прикордонних частин, розташованих на теренах громади.

Аналогічним чином розвивати господарські стосунки із підприємствами та установами «Укрзалізниці», акредитованими у місці.

8. С8 –включити до переліку обов’язкових цільових програм заходи щодо:

- завершеннябудівництвастанціїтретьогопідйомуводидо Роздільної;
- капітальногоремонту(реновації)освітянськихустановгромади;
- системопаленнявоб’єктахкомунальноївласностігромади;
- активногопереходудозасобівальтернативноїенергетики;

- утепленняоб’єктівкомунальноївласностігромади;
- системмуніципальноїохоронитасоціальногозахистугромади.

2.3. Особливості управління Роздільнянською міською територіальною громадою

Роздільнянська міська територіальна громада підпорядкована Роздільнянській міській раді.

Міські ради є органами місцевого самоврядування, що представляють відповідні територіальні громади та здійснюють від їх імені та в їх інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, цим та іншими законами.

Представницькі органи місцевого самоврядування, міські голови, виконавчі органи місцевого самоврядування діють за принципом розподілу повноважень у порядку і межах, визначених цим та іншими законами.

Порядок формування та організаціядіяльності рад визначаютьсяКонституцієюУкраїни, цим та іншими законами, а також статутами територіальних громад.

Чисельність працівників органів місцевого самоврядування встановлюється відповідною радою у межах загальної чисельності, визначеної типовими штатами, затвердженими Кабінетом Міністрів України.

Міська рада є органом, щопредставляєміську громаду та здійснюєвідїїімені та в їїінтересахфункції і повноваженняміськогосамоврядування, визначеніКонституцією та законами України.

Міська рада складається з 26 депутатів і обираєтьсяміською громадою.

Строк повноваженьміської ради, обраної на черговихмісцевихвиборах, визначаєтьсяКонституцієюУкраїни.

Повноваженняміської ради, обраної на позачергових, повторнихабо перших виборах, закінчуються в день відкриттяпершоїсесіїміської ради, обраної на наступних (черговихабопозачергових) виборах.

Міська рада має право розглядати і вирішуватипитання, віднесеніКонституцією і законами України до їївідання. Перелікпитань, щовирішуютьсявиключно на пленарнихзасіданняхміської ради, визначається Законом України "Про місцевесамоврядування в Україні".

Виконавчими органами міських рад є їхвиконавчікомітети, відділи, управління та іншістворювані радами виконавчіорган.

Виконавчіорганиміських рад є підконтрольними і підзвітнимивідповідним радам, а з питаньздійсненняделегованихїмповноваженьорганіввиконавчоївлади - такожпідконтрольнимивідповідним органам виконавчоївлади.

Міський голова є головною посадовою особою Роздільнянської міської територіальноїгромади.

Міський голова обираєтьсявідповідноютериторіальною громадою на основізагального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємногоголосування в порядку, визначеному законом, і здійснюєсвоїповноваження на постійнійоснові. Строк повноваженьміськогоголови, обраного на черговихмісцевихвиборах, визначається КонституцієюУкраїни.

Міський голова очолюєвиконавчийкомітетвідповідноїміської ради, головує на їїзасіданнях.

Таблиця 2.8.

1. Складвиконавчогокомітетуради(крімголови тасекретаряради) Роздільнянської міської ради

№з/п	(П.І.Б.)	Посадатамісцероботи
1	БосюкО.Л.	Першийзаступникміськогоголови
2	Крилов С.М.	Заступникміськогоголови
3	ПетровськийМ.В.	Заступникміськогоголови
4	Петров Д.В.	Заступникміськогоголови
5	ІсаєвО.В.	Керуючийсправамивиконавчогокомітету

Джерело: [35]

Міський голова не може бути депутатом будь-якої ради, суміщати свою службовудіяльність з іншоюпосадою, в тому числі на громадських засадах,

займатисяіншоюоплачуваною (крімвикладацької, наукової і творчоїдіяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) абопідприємницькоюдіяльністю.

На міськихголівпоширюютьсяповноваження та гарантіїдепутатів рад, передбачені законом про статус депутатів рад, якщоінше не встановлено законом.

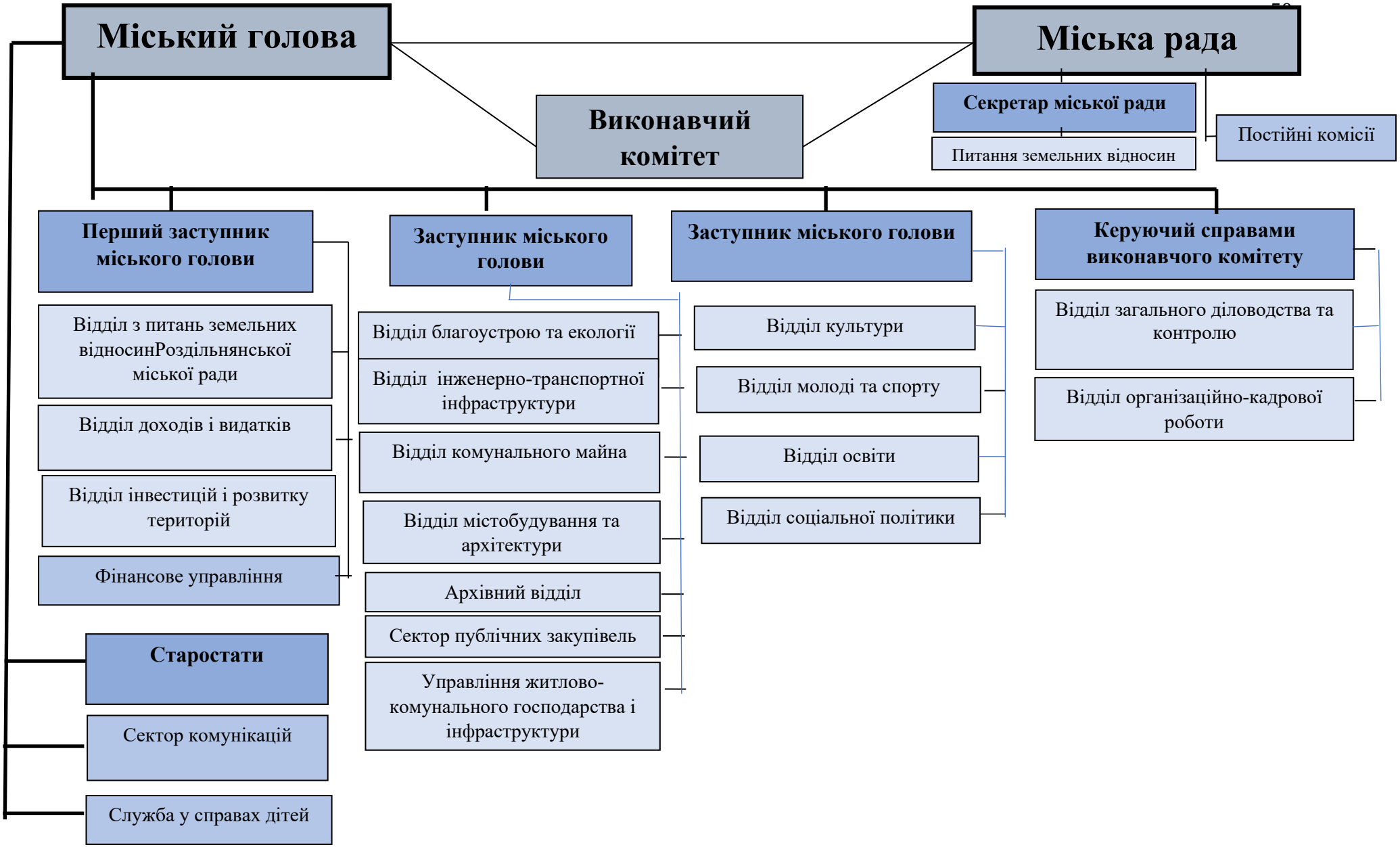


Рис. 2.5. Структура управління Роздільнянської міської ради

Структура управління Роздільнянської міської ради наведена на рис. 2.5.

З даних рисунку бачимо, що міський голова м. Роздільної має трьох заступників та керуючого справами виконавчого комітету в безпосередньому підпорядкуванні. Крім того, у його прямій підзвітності старостати сіл, служба у справах дітей та сектор комунікацій з громадськістю.

У підпорядкуванні першого заступника міського голови відділ з питань земельних відносин, відділ доходів і видатків, відділ інвестицій і розвитку територій та фінансове управління.

Основні завдання відділу інвестицій та розвитку територій Роздільнянської міської ради:

1) реалізаціяповноваженьвиконавчихорганівміської ради в сферісоціально-економічногорозвиткуміста, визначених Законом України “Про місцевесамоврядування в Україні та іншиминормативними актами;

2) забезпеченняреалізаціїдержавноїрегуляторноїполітики у сферігосподарськоїдіяльності та розвиткуекономічноїконкуренції;

3) забезпеченняреалізаціїдержавноїполітики у сферізакупівельтоварів, робіт і послуг за рахунокдержавнихкоштів;

4) формування та реалізація на рівнімістаєдиноїполітики у сферізовнішньоекономічнихзв’язків, залученняіноземнихінвестицій та інвестиційноїдіяльностііноземнихсуб’єктівгосподарювання;

5) сприяннярозвиткуміжнародногоспівробітництва в галузіекономіки, зовнішньоекономічнихзв’язків та виходу на зовнішнійринокпідприємств, установ та організацій, розташованих на територіїміста, незалежновід форм власності;

6) формуваннямісцевоїінвестиційної та інноваційноїполітики;

7) здійсненняповноваженьіззалученнявітчизняних і іноземнихінвестицій для фінансуваннякапітальнихвкладень та забезпеченняїхефективноговикористання, передбаченихпрограмоюсоціально-економічногорозвиткуміста;

8) забезпеченнявиконаннязагальноміськихзаходів, щопроводяться за рішеннямиміської ради, виконавчогокомітету та розпорядженнямиміськогоголови;

9) організаціяроботищодозахисту прав та законнихінтересівфізичних та юридичнихосіб в питаннях, які належать до компетенціїВідділу;

10) здійснення в межах своєїкомпетентностітарифноїполітики у місті та ін.

Заступнику міського голови підпорядковуються відділи: благоустрою та екології, інженерно-транспортної інфраструктури, комунального майна, містобудування і архітектури, сектор публічних закупівель, управління житлово-комунального господарства та інфраструктури.

Основні завдання відділу містобудування і архітектури:

•реалізаціядержавноїполітики у сферімістобудування і архітектури, аналіз стану містобудування, організаціярозроблення, експертизи і подання на затвердження в установленому порядку містобудівноїдокументації та забезпеченнядотриманнязаконодавства у сферімістобудування, державнихстандартів, норм і правил, затвердженоїмістобудівноїдокументації;

•реалізаціяполітикиміської ради у сферіземельнихвідносин та управлінняоб'єктамиміськоїкомунальноївласності, приватизації, оренди, використання та відчуженнякомунального майна

•реалізаціядержавноїполітики у сферіархітектурно-будівельного контролю, дотриманнязамовниками, проектувальниками, підрядниками та експертнимиорганізаціямивимогзаконодавства у сферімістобудівноїдіяльності, будівельних норм, стандартів і правил під час виконанняпідготовчих та будівельнихробіт, збереження та забезпечення порядку у будівельнійгалузі, захист комфорту та безпекигромадян, забезпечення прав населення, спрямованих на підвищенняякостіжитловогосередовища, соціально-побутового й комунальногообслуговування, здійснення контролю за містобудівноюдіяльністю та будівництвом, організацієюбудівництва, ремонту та реконструкціїжитловихбудинків, об’єктівсоціально-побутовогопризначення.

На Управліннящитлово-комунальногогосподарстваta інфраструктури Роздільнянськоїміської ради покладено виконання таких завдань:

•ЗабезпеченняреалізаціїзагальноміськоїПрограми благоустрою м. Роздільна та іншихмісцевихпрограм у сферіжитлово-комунальногогосподарства, участь у розробленні та реалізаціїдержавних та регіональнихпрограм у сферіжитлово-комунальногогосподарства.

•Управлінняоб'єктами у сферіжитлово-комунальнихпослуг, що перебувають у комунальнійвласностітеріторіальноїгромадиміста Умань, забезпечення їх належного утримання та ефективноїексплуатації.

•Організаціяробіт з благоустрою міста, залучення на договірних засадах з цією метою трудових і матеріально-технічнихресурсівпідприємств, установ та організаційнезалежновідформивласності, а також населення.

•Здійснення контролю за станом зеленихнасаджень.

•Здійснення контролю за санітарно-технічним станом об’єктівміського благоустрою та забезпечення комплексного благоустрою територіїміста.

•Здійснення контролю у сферіповодження з твердимипобутовимивідходами.

•Здійснення контролю у сферіохоронинавколишнього природного середовища.

•Організаціяробіт та здійснення контролю у сферізовнішньогоосвітлення.

Заступник міського голови безпосередньо керує роботою відділу освіти, відділу культури, молоді та спорту.

Основні завдання полягають у наступному:

•реалізує пріоритети державної політики та повноваження органів місцевого самоврядування у сфері освіти, культури, мистецтва, національної музейної політики, молодіжної політики, фізичної культури та спорту;

•здійснюєуправління закладами освіти, культури, спорту;

•сприяєпрофесійномурозвиткупедагогічнихпрацівників, їхпсихологічнійпідтримці та консультуванню;

•створюєумови для здобуттягромадянамидошкільної, загальноїсередньої та позашкільноїосвіти, відповідно до освітніх потреб особистості, їїіндивідуальнихздібностей та можливостей, реалізовує їх права відповідно до законодавстваУкраїни;

•забезпечуєреалізацію прав громадян на свободу літературної і художньоїтворчості, вільногорозвитку культурно-мистецькихпроцесів, доступностівсіхвидівкультурнихпослуг і культурноїдіяльності для кожного громадянина;

•сприяєнавчально-методичному, фінансовому, матеріально-технічномузабезпеченнюзакладівосвіти, культури та спорту

комунальноїформивласності. Визначає потребу у закладахосвіти, культури та спорту усіхтипів та подаєпропозиції до міської ради щодовдосконаленняїхмережівідповідно до соціально-економічних і культурно-освітніх потреб населення

Основнимзавданнямвідділу соціальної політикиРоздільнянськоїміської радиє забезпеченняреалізаціїдержавноїсоціальноїполітики в м. Роздільна у сферісоціальногозахистунаселення, а саме:

1) забезпеченняреалізаціїдержавноїполітики у сферісоціально-трудовихвідносин, оплати і належних умов праці, соціальної та професійноїадаптаціївійськовослужбовців, звільненихуу запасабовідставку, та тих, якіпідлягаютьзвільненнюізЗбройних Сил України та іншихвійськовихформувань; організаціюефективногоспівробітництвамісцевихорганіввиконавчоївлади та органівмісцевогосамоврядування з профспілками та їхоб'єднаннями, організаціямироботодавців та їхоб'єднаннями;

2) забезпеченняреалізаціїдержавноїполітики з питаньсоціальногозахистунаселення, підтримкисім'ї, попередженнянасильства в сім'ї; забезпеченнярівності прав чоловіків та жінок, оздоровлення та відпочинкудітей, протидіїторгівлі людьми, виконанняпрограм і здійсненнязаходів у ційсфері;

3) призначення та виплатасоціальноїдопомоги, компенсацій та іншихсоціальнихвиплат, встановленихзаконодавствомУкраїни, наданнясубсидій для відшкодуваннявитрат на оплату житлово-комунальнихпослуг, придбанняскрапленого газу, твердого та рідкогопічногопобутовогопалива;

4) організаціясоціальногообслуговуваннянаселення, здійсненнясоціальноїроботи та наданнясоціальнихпослуг, у тому числісоціальногосупроводусімей/осіб, шляхом розвиткуспеціалізованихзакладів, установ та служб та залученнянедержавнихорганізацій, якінадаютьсоціальніпослуги;

5) розроблення та організаціявиконаннякомплекснихпрограм та заходівщодополіпшення становища соціальновразливихверствнаселення, сімей та

громадян, якіперебувають у складнихжиттєвихобставинах, та всебічнесприяння в отриманні ними соціальнихвиплат та послуг за місцемпроживання, перебування;

6) забезпеченнясоціальноїінтеграціїінвалідів, сприянняствореннюумов для безперешкодного доступу інвалідів до об'єктівсоціальноїінфраструктури;

7) реалізаціядержавноїполітики у сферіоздоровлення та відпочинкудітей, розроблення та виконаннявідповіднихрегіональнихпрограм;

8) здійсненнянагляду за додержаннямвимогзаконодавствапід час призначення (перерахунку) та виплатипенсій органами Пенсійного фонду України; проведенняінформаційно-роз'яснювальноїроботи;

9) розроблення та організаціявиконаннякомплекснихпрограм та заходівщодозабезпеченнярівних прав та можливостейчоловіків та жінок, протидіїторгівлі людьми.

Керуючому справами виконавчого комітетубезпосередньо підзвітні 2 відділи**:** відділ загального діловодствата контролюі відділ організаційно-кадрової роботи.

РОЗДІЛ 3.
ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РОЗДІЛЬНЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1.Удосконалення стратегічного планування розвитку громади

В сучасних умовах проведення адміністративно-територіальної реформивиникає потреба у застосуванні стратегічного планування як особливої формидержавного управління. Це надасть змогу підвищити конкурентоспроможністьтериторійзважаючинаможливістьвиявленнянайважливіши хпроблемівизначеннятаких напрямів їх розвитку,дляяких створено найсприятливішіумови та наявні відповідні ресурси. Оскільки питання децентралізації влади,вимагаєпереглядутрадиційнихпідходівдостратегічногопланування,насамперед у напрямі переорієнтації на розробку стратегічних планів розвиткубазовиходиницьпланування,атакожопрацюваннястратегійрозвиткусоціально-економічнихсистемтериторійназасадахпублічності,діалогутапогодженостіінтересів усіхзацікавленихсторін.

Стратегічнепланування сприяє подоланню фрагментарності та диспропорційності економічного,соціальногойекологічногорозвиткутериторій,атакожпосиленню довіривсистемівідносин«влада-бізнес-громадянськесуспільство».Цестосуєтьсянетакмайбутніхрішень,якмайбутньоговплливутанаслідківсьогоднішніхрішень.

Насамперед,стратегічнепланування дає органам місцевого самоврядування комплексний інструмент, який поєднує аналіз поточних подій,прогнози соціально-економічного розвитку та сценарії можливого майбутнього з виробленням стратегії його досягнення. Також процес планування допомагаєформуватизагальнебаченняперспективірозроблятиконкретніпокрокові проектирозвитку,зрозумілідлятериторіальноїгромади,стейкхолдерівісуспільстваз агалом.Крімтого,затвердженнястратегіїдаєчіткий,деталізований план сталого

розвитку міста та сприяє залученню для реалізаціїпрограмізаходів,визначенихустратегії,необхіднихресурсівзакоштівдержавногойобласногобюджетівтаміжнародноїдонорськоїдопомоги[18].

Аргументація на користь мети розвиткугромадинескладна, але вельми логічна: лише шляхом змін та успішних дій можнапокращити життя людей (див. схему «SMART-модель управління ТГ») (рис. 3.1).

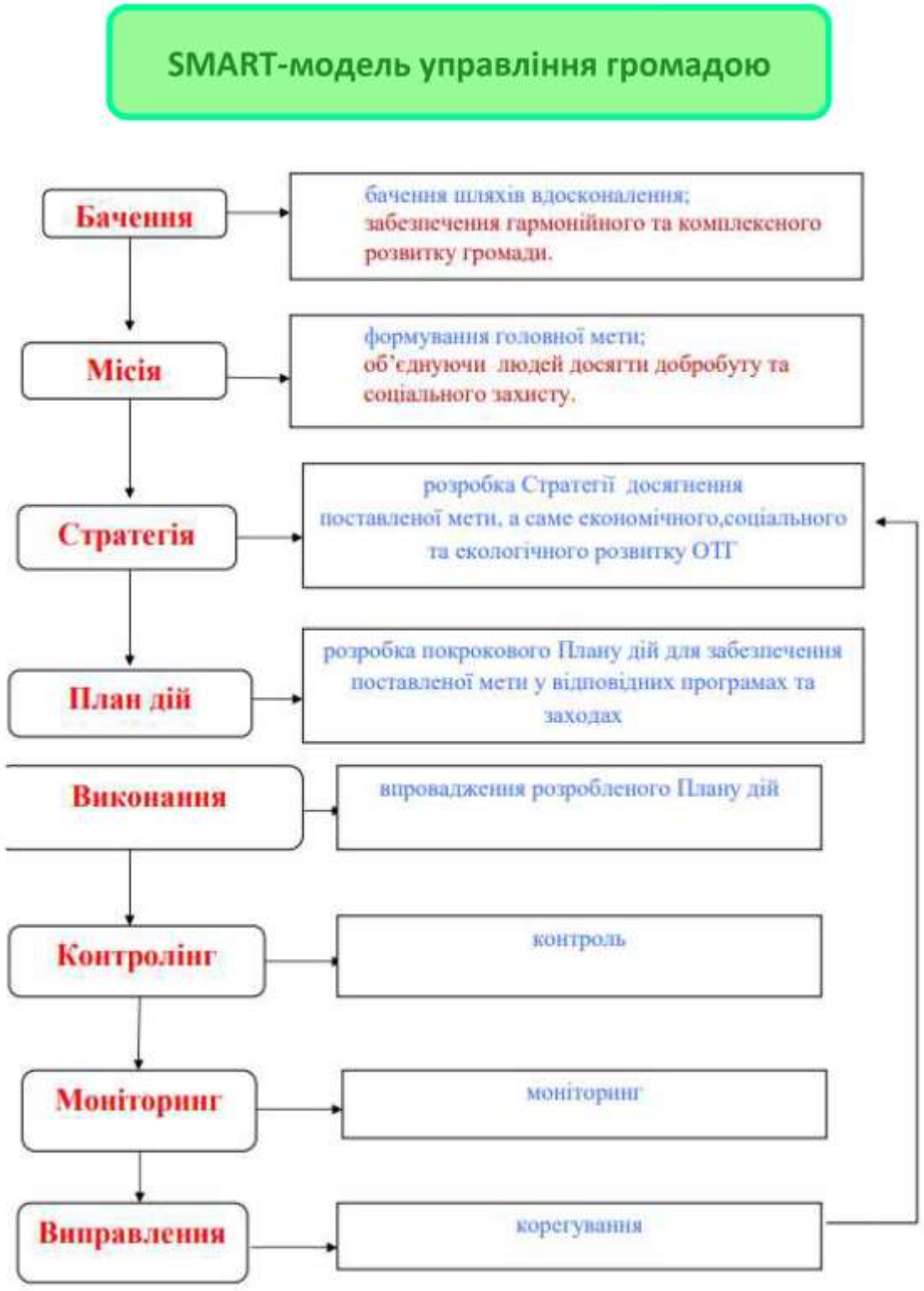


Рис. 3.1. SMART-модельуправлінняТГ

Забезпечити досягнення поставленої мети та виконання моделіуправління ТГ неможливо без визначення в часових та просторових межах головних стратегічних складових розвитку. Тому дуже важливо визначити головні пріоритети розвитку ТГ.

Наведений аналіз діяльності та діагностування сильних та слабких сторін ТГ, врахування макро-тамезоекономічних чинників, стаєможливим визначити наступні пріоритети (рис. 3.2):

– сучасна транспортно-логістична інфраструктура;

– підтримка малих і середніх підприємств (МСП)та залучення інвестицій у реальний сектор економіки;

– благоустрій та висока енергоефективність;

– соціальний захист та безпечні умови життєдіяльності;

– культурно-освітянські послуги та розвиток туризму.



Рис.3.2ПріоритетнінапрямирозвиткуРоздільнянськоїТГ

Досягнення поставлених цілей у вирішенні завдань пріоритетних напрямів розвитку Роздільнянської ТГ можливо різними шляхамиїх реалізації. Поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів реалізації стратегії в накладенні на час її реалізації призводить додеревовидного характеру шляхів бачення досягнення стратегічної мети розвитку Роздільнянської ТГ до 2030 року. У теорії стратегічного управління такий підхід прийнято називати сценарним. Традиційно, розробляючи сценарії, розглядають три головних сценарії розвитку:

а) песимістичний – діє більшість зовнішніх загрозі багато внутрішніх проблем,

і ці загрози, протиріччя і катаклізми, можуть погіршити або зберегти ситуацію в майбутньому;

б) реалістичний – зовнішні можливості та загрози, які виникають, взаємокомпенсуються новими структурними змінами, з'являються нові можливості зростання на основі знову використаних традиційних методик;

в) оптимістичний – планований ріст виконується по закладеній моделі на основі традиційних і новітніх методик.

У стратегії економічного та соціального розвитку ТГ розглядаються всі три вищевикладених варіанти з певними корективами в оптимістичну сторону (рис. 3.3).

Такекоригуваннязакладаєтьсяяквсамійназві,такіівметодахїх реалізації.

Можливимисценаріями соціально-економічногорозвитку Роздільнянської ТГ до 2030 року є:

Інерційний(песимістичний)–підтриманняіснуючогостановища.

Мобілізаційний (реалістичний) – мобілізаціязовнішніх і внутрішніхджерелреалізаціїстратегії.

Інноваційний(оптимістичний)–залученняінвестиційнихресурсів, впровадженняновихінноваційнихпроєктіврозвитку.

ІнерційнийсценарійрозвиткуТГпередбачаєвикористаннянаявногопотенціалуте риторіїзурахуваннямнезначногозростання,щовідповідаєсередньостатистичномузрост аннюВВПкраїнина2-3%урік(дляТГ– ВРП).

Основою соціально-економічного розвитку ТГ будуть традиційні види економічної діяльності та підприємництва. ТГ розвивається як територія, що характеризується переважно транспортною та агро- спеціалізацією економіки. Підприємства базових галузей в основному спрямовані на підтримку досягнутого рівня розвитку. Вони здійснюють заходи, які забезпечують підвищення якості продукції, що випускається і зниження витрат на базі нових енерго- та ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій. Сталий розвиток ТГ буде залежати від стабільності розвитку транспортних підприємств, підприємств агропромислового комплексу, торгівлі та промисловості. При цьому не очікується значного збільшення обсягів виробництва та розширення асортименту продукції, що випускається. Органи місцевого самоврядування будуть використовувати чинні механізмипланування та організації власної діяльності, реагуючи на поточні

проблеми,які вирішуватимуться в короткостроковій перспективі бюджетного планування (1 рік), а також шляхом прийняття коротко- та середньострокових програм (1-5 років). Ефективною буде участь у національних проєктах, обласних програмах та використання виділених на їх реалізацію фінансових ресурсів.

Особливістьцьогосценаріюполягаєвтому,щопризначнійчастцімалого бізнесу в економіці, його внесок у розвиток ТГ буде залишатися наколишньому рівні.

Мобілізаційний сценарій розвитку ресурсної інтенсифікаціїпередбачає повну реалізацію проєктів і програм Стратегії розвитку ТГ, політичну і соціальну стабільність, вдалий менеджмент, моніторинг, оновлення проєктів. Відповідно до цього сценарію ТГ більш активно включається у систему вітчизняних та регіональних товарних, інформаційних, фінансових та культурних обмінів як територія для розвитку відповідної транспортно- логістичної інфраструктури та розміщення нових інноваційних наукоємних виробництв. Програми розвитку малого і середнього бізнесу мають стати каталізатором зміни співвідношення «торгівля-виробництво» на користь власного виробництва.

Цейсценарійпередбачаєвикористаннязростаючогопотенціалутериторії, з урахуванням росту, який відповідає середньостатистичному зростанню ВВП країни в 5-6% на рік (для ТГ– ВРП).

Вказанийсценарій є*базовим*дляреалізаціїцієїСтратегії.

Ліва частина пріоритетів у «дереві цілей та пріоритетів» розвитку ТГ повинна не тільки покрити поточні соціальні потреби, але йзабезпечити суттєве зростання добробуту жителів міста.

Інноваційний сценарій розвитку (залучення інвестиційних ресурсів громади передбачає, що громада буде активно включається в систему міжрегіонального та міжнародного розподілу праці з урахуванням заявлених власних пріоритетів та інтересів, відбувається реалізація інноваційних проєктіві програм, структурна перебудова економіки громади. Відбуваються глибокі реформи, внутрішні ресурси активізують зростання системи і сприяють«притягуванню»нових,більшзначнихресурсів,впровадженнямоделі«SM ART-управління» громадою з додатковим «прискорювачем» інноваційного розвитку підприємств у форматі «INDUSTRY 4.0»

Сутністьінноваційногосценаріюрозвиткубуде полягати:

- в економічній спеціалізації території (інноваційно-транспортної, рекреаційної, агропромислової, сервісної);
- в активному проникненні на вітчизняні, регіональні та європейські ринки.

Передбачається інтенсивний розвиток інноваційних видів економічної діяльності, комплексна модернізація основних фондів підприємств іпоступовий перехід виробництва на новий технологічний рівень.

Такий сценарій передбачає використання різко зростаючого потенціалу території з урахуванням зростання, який відповідає середньостатистичному зростанню ВВП країни в 9-10% на рік (для ТГ- ВРП).

Цейсценарій*єперспективним*дляреалізаціїцієїстратегії.

На рис. 3.3 наведено «дерево цілей» реалізації Стратегії економічного і соціального розвитку громади.

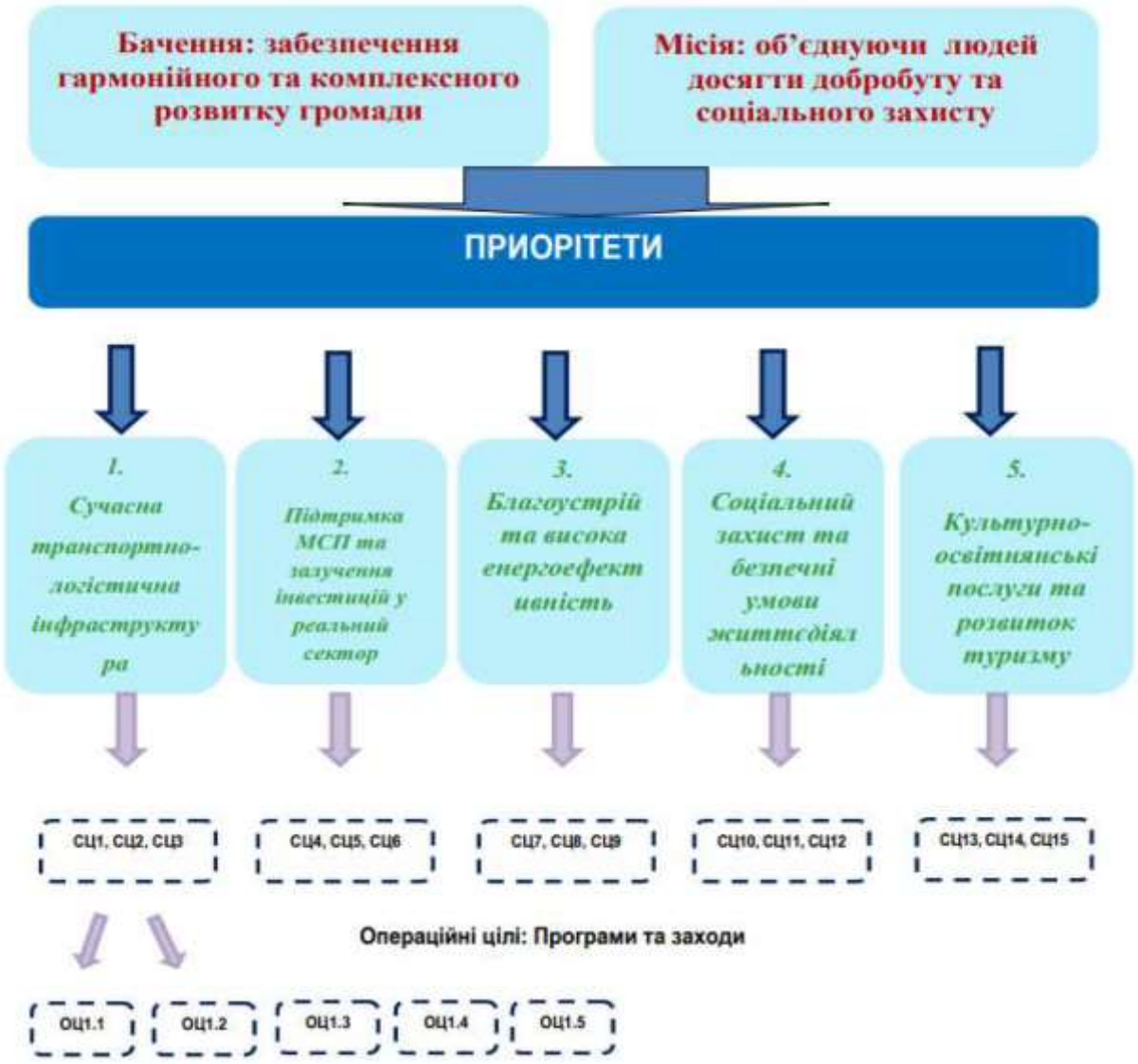


Рис.3.3«Деревоцілей»реалізаціїСтратегіїекономічногоісоціального розвиткугромади

Для досягнення мети по кожному з пріоритетів були визначені стратегічні, операційні цілі, а також завдання, необхідні для досягнення соціально-економічного розвитку громади до 2030 року.

Утаблиці3.1наведеністратегічні,операційніцілі,атакожзавданняпо першому пріоритету.

Таблиця3.1

Перелікстратегічних,операційнихцілейтазавданьгромадипопершомупріор итету «Сучасна транспортно-логістичнаінфраструктура»

СТРАТЕГІЧНАЦІЛЬ1.СУЧАСНАТРАНСПОРТНО- ЛОГІСТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА	
Операційніцілі	***Завдання***
1.1.Створення транспортно-логістичного центру	1.1.1.Сприяння створеннюта динамічномурозвитку транспортного кластера (створення транспорно- логістичного центру з можливим відкриттям митно- ліцензійного складу).
1.2.Підвищення якості надання транспортних послуг	Створення належних умов для надання населеннюмістадоступнихіякіснихпослуг із пасажирськихперевезеньпасажирськимтранспортом, підвищення ефективності та надійності функціонування громадського транспортувідповідно довстановлених нормативів і стандартів Облаштуваннятапідтриманнянаналежному рівні зупинок пасажирів у місті Роздільна та селах громади Створеннябезпечнихумовдляшвидкісногоі комфортного руху на дорогах міста. Встановлення на транспортних засобах GPS-системтапрограмногозабезпеченнядляздійснення постійного контролю за роботою пасажирського транспорту на міських автобусних маршрутах загального користування. Капітальнийремонтпроїжджоїчастинидороги.

Комплексне та гармонізоване підтримка МСП та залучення інвестицій у реальний сектор економіки громади передбачає поетапний план дій по заохоченню та залученню інвестицій у реалізацію промислових бізнес-проєктівназемельнихділянкахтаоб’єктахнерухомості,що

належатьгромаді.

Утаблиці 3.2 наведені стратегічні, операційні цілі, атакожзавдання по другому пріоритету.

Таблиця3.2

Перелікстратегічних, операційнихцілей та завданьгромадипо другомупріоритету«ПідтримкаМСПтазалученняінвестиційуреальний секторекономіки»

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2. ПІДТРИМКА МСП ТА ЗАЛУЧЕННЯІНВЕСТИЦІЙУРЕАЛЬНИЙСЕКТОР ЕКОНОМІКИ	
Операційніцілі	***Завдання***
Структурна перебудова економіки громади	Створенняцентрурозвиткукооперації̈та субконтрактації. Створення умов для формування та динамічного розвиткукластерів(транспортного,швейного,переробки сільгоспродукції). *Створення цехів по переробці сільськогосподарської продукції (виробництво сухофруктів, фасованих горіхів, масла з різного насіння тощо).*
1.2.Сприяння розвитку підприємництва	Поліпшенняумовнаданняадміністративних послуг. Створенняспеціальногопорталудляпідприємцівз метою захисту їх бізнесу. СтворенняРоздільнянськогоміськогоцентру підтримки бізнесу.
1.3.Створення умов для розвиткумалого та середнього бізнесу, в тому числі і для виробників с/г продукції	Просуванняіреклама місцевого виробника, сприяннярозвиткумалоготасередньогобізнесу,зокрема і в аграрній сфері. Розвитокекономічнихкластерів,вт.ч. сільськогосподарських. Легалізаціяробочихмісцьзметоюзбільшення ПДФО. Мотиваціясільськихмешканцівдостворенняфермерськихгосподарств.
1.4. Створення привабливого інвестиційного клімату, сприяння інвестиційній діяльності	Просуванняінвестиційногопорталумістата актуалізація розміщеної на ньому інформації. Постійне оновлення портфелю інвестиційних проєктівмістазурахуваннямпропозиційзацікавлених підприємств.

В окремий стратегічний напрямок виділяється управління благоустроєм та енергоефективністю. Даний напрямок розвитку громади деталізується окремими Програмами та заходами цільового призначення:

- поступовийперехіддоальтернативнихджереленергії*(використанняпелітів,встановленнясонячнихбатарей)*;
- модернізаціясистемитеплопостачання;
- впровадження програми збереження тепла в будівлях та об’єктах соціальної інфраструктури міста;

- модернізація системи водопостачання та водовідведення (*створення каналізаційних вигрібних ям в приватному секторі з використанням екологічно чистих очисних матеріалів та виробництво гумусу*).

Утаблиці3.3наведеністратегічні,операційніцілі,атакожзавданняпо третьому пріоритету.

Таблиця3.3

Перелікстратегічних,операційнихцілейтазавданьгромадипотретьомупріоритету «Благоустрій та високаенергоефективність»

СТРАТЕГІЧНАЦІЛЬ3.БЛАГОУСТРІЙТАВИСОКА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ	
Операційніцілі	***Завдання***
Приведення комунальних послугдосередніх стандартівгромади	Паспортизаціяводомережі. Складанняперспективногопланореконструкції комунальних послуг Екологічнезабезпеченняуправліннявідходамина території громади Розвитокжитловогофондугромади
1.2.Модернізація систем тепло-, водо-, газо-, енергозабезпечення	1.2.1. Реконструкція та модернізація аварійних та амортизованихділянокмережтепло-,водо-,газо-, енергопостачання
1.3.Розвиток житлового фонду громади	Підтримкавласниківжитлащодовпровадження енергоощадних технологій. Створеннякомунальногожитловогофонду. Будівництвоновихмікрорайоніввгромаді. Реалізаціяпрограменергозбереженнядля житлового фонду.
1.4. Підвищення рівня енергоефективності та промоція використання відновлювальних джерел енергії та енергозбереження	Підвищенняефективностіуправління енергетичними ресурсами Підтримкапроєктівенергозбереженнята використаннявідновлювальнихджереленергії Рекламадержавних,регіональнихтамісцевих програм енергозбереження. Впровадженняенергозберігаючихтехнологійв дошкільних навчальних закладах, загальноосвітніх школах, багатоквартирних будинках. Будівництво об'єктів альтернативних видів енергії– сонячні та вітрові електростанції.
1.5.Збереженнята розвитокбудівель соціальної сфери	Паспортизаціяусіхбудівельосвітніх,культурних, лікувальнихзакладів. 1.5.2. Формуваннябазиданихперспективного використаннятарівнясоціальногонавантаження будівель соціальної сфери. 1.5.3.Формування проєктівтермомодернізації із залученнямеско-компаній.Іншихджерелфінансування зі збереженням комунальної

	власності на будівлі.

Утаблиці3 .4наведеністратегічні, операційні цілі, а також завдання по четвертому пріоритету.

Таблиця3.4

Переліkстратегічних,операційнихцілейтазавданьгромадипочетвертому пріоритету «Соціальнийзахист та безпечніумовижиттєдіяльності»

СТРАТЕГІЧНАЦІЛЬ4.СОЦІАЛЬНИЙЗАХИСТТА БЕЗПЕЧНІ УМОВ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ	
Операційніцілі	***Завдання***
Підвищення якості та доступності медичних послуг	Розвитоксистемидіагностичнихцентрів(ут.ч. приватних) з метою покращення профілактики захворювань. Розробленнятавпровадженняєдиноїінформаційної системиелектронноїреєстраціїіелектронногомедичного документообігу в амбулаторно-поліклінічних установах. Покращення доступності та якості надання медичноїдопомогижителяммістаіособливосільської місцевості. Впровадження нових сучасних технологій обстеженняталікуваннязурахуваннямуніфікованих клінічних
1.2. Відповідальне управління навколишнім середовищем та раціональним використанням природних ресурсів	Покращення обізнаності щодо обмежених природнихресурсівтанебезпекидлясередовища проживання. Поліпшення середовища проживання, важливі природніресурсизберігаютьсядлямайбутніхпоколінь. Питання охорони та збереження біорізноманіття є актуальними для Роздільнянської ТГ. Це обумовлено низкою особливостей місцевості, насамперед таких, як незначна площа природних біотопів, швидкі темпи їх трансформації та деградації, зростаючий рівень рекреаційногонавантаження,недостатнязабезпеченість охороною природних територій, недосконала законодавча база, яка не враховує специфіку місцевих екологічних умов. Основнимизагрозамибіологічногота ландшафтного різноманіття є: • викидиватмосфернеповітря; • забрудненняповерхневихтапідземних вод; • ґрунтоватаповітрянаерозія; • підтопленнятериторій; • поширенняагроландшафтів; • нерівномірназабудоватериторіїтощо.

Утаблиці 3.5наведеністратегічні,операційні цілі,атакожзавданняпо п'ятому пріоритету.

Таблиця3.5

Перелікстратегічних,операційнихцілейтазавданьгромадипоп'ятомупріоритету «Культурно-освітянськіпослуги та розвиток туризму»

СТРАТЕГІЧНАЦІЛЬ5.КУЛЬТУРНО-ОСВІТЯНСЬКІ ПОСЛУГИ ТА РОЗВИТОК ТУРИЗМУ	
Операційніцілі	***Завдання***
Реалізація державноїмолодіжної, сімейної політики та політики соціальної захищеностівразливих верств населення	Створення сільського центру соціальних службдлясім'ї,дітейтамолодітазабезпечення його продуктивної роботи. Створеннясистемимоніторингузпитань соціального захисту населення. Постійне ведення облікумешканців громади, що потребують соціальної підтримки: дітей-сиріт, багатодітних сімей, одиноких престарілихгромадян,щоопинилисьвкризових ситуаціях. Удосконаленнякомплексноїсистеми надання послуг особам похилого віку. Залученняволонтерівдоробототиусфері надання соціальних послуг. Створення рівних соціальних можливостейособамзособливимипотребами.
1.2.Розвитоксучасної високоякісної освіти відповідно до концепції Нової української школи	Охоплення всіх дітей дошкільного та шкільного віку відповідною дошкільною та загальноюсередньоюосвітоютастворенняумов рівного доступу до якісної освіти дітям з особливими освітніми потребами. Модернізація матеріально-технічної бази сільськихшкілвідповіднодоконцепції«Нової української школи». Впровадження і реалізація нових освітніх проєктів та сучасних інформаційних, комунікаційнихтехнологійтазасобівнавчання. Впровадженняосвітніхпрограмтаметодів навчання з формування в учнівської молоді особистості, активної громадянської позиції.

1.3.Підвищенняякості туристичногопродукту	Формуваннямапитуристичнихоб’єктів. Виготовленнятарозміщенняелементів означення населених пунктів,вулиць, туристичних об’єктів. Формуваннямобільнихдодатківтабаз даних туристичних об’єктів. Облаштуваннядорожньоїінфраструктури та об’єктів туристичної інфраструктури в зоні. Створенняпублічнихпросторів багатофункціонального призначення; Розробленнякалендаряфестивальних подій.

3.2. Шляхи удосконаленнясистемироботи з персоналом Роздільнянськоїміської ради

За результатами проведеного аналізу виявлено, що в Роздільнянській міській раді необхідне вдосконалення методів управління персоналом в першу чергу адміністративних і соціально-психологічних. У запропонованих заходів є кілька цілей:

1. Загальна мета заходів – ефективне використання людських ресурсів міської ради для підвищення ефективності роботи установи.

2. Спеціальна мета розроблювальних заходів – вдосконалення методів управління людськими ресурсами в міській раді для підвищення результативності діяльності організації.

Вирішення нових завдань, які стоять перед управлінням персоналом, створює необхідність зміни методів роботи.

Основою визначення умов застосування тих чи інших методів, які були б більш ефективними на тих чи інших підприємствах, є проведення їх порівняльного аналізу традиційних та інноваційних методів управління персоналом в контексті переваг та недоліків (табл. 3.6).

До традиційних методів нами віднесено адміністративні, економічні та соціальні методи управління персоналом, а до інноваційних – підбір персоналу та перманентна оцінка його діяльності, управління кар’єрою, розробка системи винагород та навчання.

Проаналізувавши дані табл. 3.6, можна з впевненістю сказати, що інноваційні методи управління персоналом є ефективнішими з точки зору порівняння переваг та недоліків. Інноваційні методи управління відповідають

важливому сьогодні компетентнісному підходу, який передбачає орієнтацію на навчання персоналу та ретельний відбір кандидатів за критеріям професійності. Саме це принесе в майбутньому користь та фінансову винагороду як працівнику, так і підприємству.

ТаблицяЗ.6

Порівняльнахарактеристикаметодівуправлінняперсоналом

Методи	Зміст	Характеристика	Переваги	Недоліки
Традиційніметодиуправлінняперсоналом				
Адміністративніметоди	Методи,засновані на дисципліні, відповідальності,владі, примусі.	Це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер. При цьому здійснюється прямийвпливнаоб'єктуправління; існує обов'язковість виконання адміністративних рішень вищих органів для підлеглих структур; строго визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.	Оперативне досягнення цілей;невимагаєзначних матеріальних витрат.	Пригнічується ініціативність; відсутні стимули;єстрах звільнення.
Економічні методи	Мотивація трудової діяльності,щополягає в матеріальному стимулюванні працівників.	Керівництво організації за допомогою різних компонентів оплатипрацірегулюєматеріальну зацікавленість працівників.	Вплив на людей через матеріальні потреби; заохоченняпроявуініціативи.	Можливаповява конкуренції в колективі, що призведе допригніченого клімату.
Соціально-психологічні методи	Спрямування на управліннясоціально-психологічними відносинами, щоскладаються в колективі.	Створення сприятливих умов дляспільноїдіяльностітрудових колективів; введення системи соціальногорегулювання;створення обстановкисоціально-психологічної зацікавленостіувиконаннібудь-якої важливої роботи або в досягненні певних цілей, результатів.	Мотивація шляхом задоволення нематеріальних потреб (підвищення статусу, роліособистості);мініміза ція психологічних конфліктів	Відсутність матеріального заохочення.
Інноваційніметодиуправлінняперсоналом				
Підбір персоналу	Ретельнийвідбір кандидатівз метою отримання кращихпрацівни ків для процвітання підприємства.	Ефективний та послідовний процес найму та відбору сприяє поліпшенню діяльності компаній заміжнароднимбізнес-сценарієм, а структурований процес найму визначає найбільш придатних кандидатів з робочого блоку.	Можливості оцінки сучасногостануканди дата зурахуваннямособливостей організації та майбутньої посади.	Економічні витрати,витрати часу.
Оцінкадіяльності	Процесвстановлення відповідностіякісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця.	Регулярна характеристика керівниками своїх підлеглихзпоглядуякдосягнут ихними результатів,такітого,завдякичому вони досягнуті і як можуть бути поліпшені.	Активність в інноваційній діяльності,черезможливість обговорення своєї роботи з керівництвом.	Займаєбагато часу.

Управління кар' єрою	Досягненняцілей в галузі кар'єри.	Професійнийрозвитокпрацівника, тобто набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне навчання,стажування,підвищення кваліфікації.	Мотивовані працівники; зниженняплинностікадрів ; зацікавленість сферою діяльності підприємства.	Високийрівень конкуренції серед працівників.
Система винагород	Мотиваціяпрацівників шляхом задоволенняїх потреб.	Забезпеченняфінансовоївідзнаки, просування та іншого визнання, щоб мотивувати працівників ризикувати, розвивати нові продукти та створювати нові ідеї.	Зростання задоволеності працею;можливістьтво рчої реалізація та створення новацій.	Економічні витрати.
Навчання	Підвищення рівня кваліфікаціїперсоналу.	Допомагаєпрацівникуздобувати знання, навички та вміння, що сприятимуть інноваціям у сфері продуктів, виробничих процесів та методів управління вповсякденнійроботі.	Збільшення продуктивності праці співробітників; зростання потенціалу працівників і всієї організації загалом.	Витрати нанавчальну літературу/ тренінги.

Джерело:складеноавторомнаоснові[12;14; 15]

Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійногонадбаннязнань.Використовуючирізніметодирозвитку,можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи.Сучасніметодирозвиткуперсоналунаведенівтабл.3.7.

ТаблицяЗ.7

Сучасні методи розвитку персоналу

Метод	Можливістьвикористання(опис)
Тренінг	Метод передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних абореальних ситуацій. Метою тренінгів є моделювання наближених дореальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок,освоєнняновихмоделейповедінки,зміниставленнядовикон ання завданьтощо
Casestudy	Розглядпрактичнихситуацийздосвідудіяльностірізнихорганізаці й,щопередбачаєаналізгруповеобговореннягіпотетичнихабореальн ихситуацій
Баскет-метод	Метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якогоспівробітник долучається до ролі керівника. Цей методзастосовуєтьсядопрацівників,якіпретендуватимутьнакерівну посаду
Коучинг	Методконсалтингу,впроцесіякоголюдина(тренер),якийзветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійноїмети,передаючийомусвійдосвідзадопомогоюпевнихна глядівінавчань.
Майстер-клас	Методефективногопрофесійного,активногонавчання,підчас якогопровідний(визнаний)спеціалістрозповідаєіпоказує,якзастосов увати на практиці нову технологію.
Метод поведінкового моделювання	Метод покликаний виробити у співробітників певну модельповедінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей методзаснованийнапошукуприкладудлянаслідування(«поведінкової моделі»),їїаналізуівідтворенняна практиці

Сторітеллінг (мотиваційна розповідь)	Метод навчаннянових співробітниківорганізації для ознайомленняз організаційною структурою, корпоративною культурою,локальними розпорядчими документами тощо. Навчанняпочинаєтьсязмоментупідборуперсоналудоповноїадаптаціїпрацівника; воно проводиться безпосереднім керівником(наставником) для надання інформації про організацію, їїособливості,дляконтролювперіодвипробувальноготерміну (стажування)
Екшн-навчання	Метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці впроцесі діяльності організації. Основою цього методу є створенняробочоїгрупи,щовирішуєпоставленезавдання.Терміннавчання можетривативідкількохтижнівдороку
Shadowing («стеження»)	Метод надання можливості працівнику, представленого допросуваннякар'єрнимисходами,перекваліфікації,ротації,нем еншедвохднівбути «тінню»співробітника,щозаймаєпевнупосаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певноїроботи,можевизначитисутністьобсягнеобхіднихйомузнань,навичокінеобхідних компетенцій
Secondment (своєрідне «відрядження»)	Метод є різновидом ротації, що передбачає тимчасовепереміщенняпрацівниканаіншемісцероботи,віншийпідрозділ організаціїзподальшимповерненнямдовиконанняпопередніхобов'язків
Buddying–метод	Метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера(buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язкупро дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метоювиявлення«вузькихмісць»вйогороботі.Учасникиєрівноправними,щовідрізняєметодвіднаставництва
E-learning	Метод використання телекомунікаційних технологій для навчанняперсоналунавідстані(найбільшзастосовуванимйогорізновидомєSkype-навчання,абопрослуховуваннявебінарів)
Самонавчання	Проходитьвіндивідуальномупорядкуза умовистимулюваннянавчаннязвикористаннямрізноманітнихматеріалів:книг,документації,аудіо-,відео-імультимедійних програм
Мозковий штурм	Метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей длявирішенняпроблемноїситуаціїзаобмеженийпроміжокчасузподальшиманалізомівиборомнайбільшдоцільноговаріантууправлінськогорішення

Тому для вдосконалення роботи з людськими ресурсами у виконавчих органах міської ради пропонуємо впровадити проектний підхід, який дозволить заобмежений в часі період реалізувати проект, спрямований на зміну і підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування.

Проект – це діяльність, що має початок і кінець у часі, спрямована на досягнення певного результату або мети, створення певного унікального продукту чи послуги при заданих обмеженнях по термінах і ресурсах, атакож вимогам до якості і допустимим рівнем ризику.

Всі перераховані вище групи однаково важливі. Фінансовий план і план

проекту мають бути синхронізовані. Фінансовий план має розраховувати об’єм можливих інвестицій й бюджет проекту. Обидва плани повинні мати можливість внесення змін в рамках затверджених процесів. Команду проекту очолює керівник, працівник відповідальний за досягнення запланованих результатів проекту. Ця людина наділяється особливими правами, необхідними для вирішення завдань в рамках проекту, під час його реалізації може управляти працівниками і керівниками різних функціональних підрозділів, задіяних в проекті. Основні обов’язки керівника проекту:

- сформувати«паспортпроекту»(визначенняфінансовихі натуральних показників, ресурсів і графіків роботи);
- виробитисистемууправлінняпроектом;
- спільнозлінійнимикерівникамивизначитискладпроектноїгрупи;
- організуватироботувідповіднодоПаспортупроекту;
- контролюватитаперерозподілятинавантаженняучасників проекту;
- регулярно подавати звіти про хід проекту, досягненні планових показників;
- по завершенні проекту підготувати пропозиції про поліпшення механізмів проектної діяльності в організації для накопичення досвіду і вдосконалення системи управління проектами.

ТаблицяЗ.8.

Резюмепроекту

Назва проекту	МодернізаціяHR-менеджментувРоздільнянськійміській раді.
Передумови проекту	ПлинністькадрівтаротаціяввиконавчихорганахРоздільнянськоїміськоїради
Мета	1. Оптимізаціяістабілізаціякадровогоскладу 2. Створення ефективної системи мотивації 3. Збільшитизацікавленістьдопідвищенняквалiфікацій
Периметрпроекту	ВиконавчіорганиРоздільнянськоїміськоїради
Учасникипроекту	1. Кураторпроекту 2. Керівникпроекту 3. Команда проекту
Критерії оцінювання	1. Результатиопитуваннятаанкетуванняперсоналу 2. Результатимоніторингу.

Дляреалізації проекту необхідно створити команду. Нами буде запропонована команда наступного складу.

Таблиця3.9.

Складкомандипроекту

Роль	Завдання
Керівник проекту	1. Підбираєкоманду,направляєїїдіяльністьіпіклується проте, щоб члени команди розкрили свій потенціал. 2. Формулюєцілікомандиірозподіляєзавданняміжїїчленами. 3. Складаєпландіяльностіістежитьзайоговиконанням, приймає рішення про внесення змін. 4. Попереджаєабовирішуєконфліктніситуації.
Кураторпроекту	1. Контролює і координує виконання календарних планів і графіків робіт. 2. Готуєзвіти,пропонуєрішенняврazінеобхідності внесення змін в план. 3. Взаємодієзіншимиучасникамипроекту.
Бухгалтер	1. Розраховуєвитратинапроект. 2. Здійснюєконтрольфінансовихресурсівпроекту. 3. Відповідає за фінансову звітність. 4. Оформлюєзакупівлютоварів.
Спеціалісти	1. Відповідаютьзапросуваннямпроектувмежахорганізації,формуючисприятливугромадськудумкупро проект і його внесок у вирішення проблем.
	2. Взаємодіютьзперсоналом,проводятьопитуваннята анкетування. 3. Проводятьмоніторингитагруповідискусії.

Очікуванірезультати:

- зменшенняплинностікадрівувиконавчихорганахУманської міської ради;
- вдосконаленнясистемимотиваціїперсоналу;
- зростаннярівняпідвищенняквалiфікацій;
- зростаннярівнязадоволеностіпрацеювколективі;
- налагодження комунікації між верхньою ланкою керівництва та працівниками.

Основу вдосконалення системи управління персоналом організації

становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійної компетенції на основі створення можливості для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників. Необхідний розвиток відносин між посадовими особами і керівництвом, в тому числі, на основі доведення до працівників цілей та кадрової політики ОМС, результатів щорічної оцінки та атестації. Працівники повинні усвідомлювати взаємозв'язок між професійними вимогами, цілями організації, і професійними навичками, як засобами досягнення особистої мети.

Для вдосконалення системи роботи з людськими ресурсами можливо запропонувати наступне:

1. Розробкапрограмимотиваціїперсоналу.

Для підвищення рівня мотивації та лояльності персоналу, необхідно правильно побудувати мотиваційну систему, щодозволить ефективно його використовувати. Поставити підлеглому конкретне завдання і вимагати його виконання під суворим контролем не є перш статейною метою. Важливо об'єднатиколектив,надихнувшиїхновоюідеєюізапалитиазартом.Разомз тим, для того щоб мотиваційні програми працювали і мали найбільшу ефективність,необхіднорозглядатикожногопрацівника,якіндивідуальність, з його потребами, прагненнями та побажаннями. На даний момент існує безліч методів мотиваційних заходів, вони можуть носити як матеріальний так і нематеріальний характер. Отже загальний результат буде залежати від правильного поєднання та використання цих методів.

2. Розробкасистемиадаптації.

Адаптацію не можна розглядати тільки як оволодіння новою роботою. Вонапередбачаєтакожпристосуваннянovогочленуколективудо соціальних норм поведінки, що діють у колективі, становлення таких відносин співробітництва працівника і колективу, які в найбільшій мірі забезпечують ефективну працю.

Новим працівникам необхідно знати про місце роботи, посадові

обов’язки, вимоги до виконуваної роботи, познайомитись з колективом, ознайомитись з рухом документів в установі, розподілом обов’язків між заступниками міського голови, та багато іншої інформації. Все це опанувати без сторонньої допомоги не можливо.

Закріплення функцій управління адаптацією може проходити за наступними напрямками:

- виділити відповідального за адаптацію в службі управління персоналом.
- по самостійним відділам і управлінням розподілити фахівців, які займатимуться управлінням адаптацією, діяльність їх контролюватиме служба управління персоналом.
- розвитокнаставництва.

3. Удосконаленнясистемипідвищеннякваліфікацій.

Для більш якісного та дієвого підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування можливо запропонувати:

- розглянути можливість розробки Програми навчання для посадових осіб (виборні посади, патронатна служба) в перший місяць їх обрання та призначення за напрямом «Публічне управління».
- запровадити систематичну практичну підготовку для службовців, які вперше вступають на службу в ОМС.
- регулярно проводити оцінювання потреб у темах і формах проведення навчання.
- проведеннянавчаннязавузькопрофільнимитемами.
- розглянути можливість Центрам підвищення кваліфікаційї проводити навчання звиїздом до міських рад та ОТГ, що дасть змогу більшій кількостіпосадових осіб пройтипідвищення кваліфікацій.Особливо, якщо це організація навчання для депутатів міських рад та ОТГ.

Після проходження посадовою особою підвищення кваліфікації, для передачі набутого досвіду та знань влаштовувати каскадне навчання.

4. Удосконаленняпроведенняатестації.

Головними цілями атестації персоналу має бути: оцінка результатів роботи посадової особи, визначення відповідності займаній посаді,виявлення недоліків в рівні підготовки, перевірка сумісності з колективом, поліпшення управління персоналом, підвищення відповідальності і кадрової дисципліни, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Метою атестації не може бути вирішення питань особистої неприязніта позбавлення «неугодних» працівників.

5. Укріпленнякорпоративногодуху.

Працювати в колективі зазвичай не просто. При чому чим він більший, тим складніше налагодити спілкування. Всі люди індивідуальні, тому у великомуробочомуколективічасомскладнобуваєзнайтиточкидотику,крім робочих моментів. В будь-якому випадку співробітники повинні проявляти терпіння, шукати компроміси і обговорювати спірні питання. Якщо в організації не комфортна психологічна обстановка, ефективність працівників помітнознижується. В умовахстресу складно зосередитися і працювати на благо громади. Саме тому далекоглядниймкерівникзобов'язанийприділятиувагу тому, щоб в колективіпануваловзаєморозуміння.

Як один ізваріантів для досягненнявзаєморозуміння в колективі є тимбілдинг. Тимбілдинг – заходи та ігридля персоналу, якідозволяють кожному співробітникукращевивчити себе, навчитисправлятися з особистимстресом, залишатидушевніпереживання при вході на роботу. Крімцьоготимбілдингдозволяєспівробітникамближчепознайомитися один з одним, поліпшитигоризонтальнукомунікацію. Сучасніігри на згуртуванняколективутакождозволяютьспівробітникампо-справжньомурозслабитися, при цьомувиробитинавичкиспівпраці і взаємодопомоги. Атмосфера відпочинку та азарту, яка панує на подібнихіграх, даєколективунаснагу. Коли всіспільнопрацюють над вирішеннямзавдань, яківиникають в ходітимбілдинг – гри, між ними виникаютьдружнівідносини.

Такожкорисно для зміцнення корпоративного духу буде проведеннязаходівзгідноспільнихінтересів, «корпоративів», екскурсійтощо.

Таким чином в системі HR-менеджменту дужеважливо добре розуміти людей, знати і розумітиїх потреби. Цедопомагаєзрозуміти, щовсі люди різні і всіцікавіпо-своєму, а також те, щодеякібільшоюміроюпотребують в інструкціях і управліннініжінші. Спробуватипоставити себе на місцеіншоїлюдини – такождужекориснийприйом. Тому службіуправління персоналом потрібно:

-умітизнаходитиіндивідуальнийпідхід до мотивації персоналу;

-уміти вести планування та складати план дій;

-сприятирозвитку у працівниківпозитивнихзвичок;

-умітипланувативмотиваціюдій до будь-якихподій;

Вести облікмотивуючихзаходів по відношенню до певноїгрупи персоналу, переглядати, перевірятирезультати та змінюватиїх по мірінеобхідності.

В процесі роботи дуже важливо залучати співробітників до процесу прийняття рішень, обмінюватись інформацією з ними, уважно їх вислуховувати, давати час на адаптацію та, давати можливість висловлювати свої заперечення.

Інноваційні методи управління персоналом суттєво відрізняються від традиційної практики тим, що формують якісно нову систему управлінської діяльності, яка передбачає переорієнтацію з пошуку та набору персоналу на безперервний його розвиток, значні інвестиції у навчання, підтримку талантів, створення нових кар’єрних моделей тощо. Орієнтація на зростання ролі «людського ресурсу» підприємства та оптимізацію управлінського процесу змінює організаційну структуру управління або окремі її елементи (рівень професійного розвитку персоналу, трудові відносини працівників і роботодавців, мотивацію ставлення до роботи, моральний і психологічний клімат у колективі), що позитивно впливає на спосіб та ефективність функціонування підприємства.

Мотивами підприємства щодо впровадження інноваційних проєктів з управління персоналом можуть бути:

– загальні тенденції розвитку бізнесу та прагнення не відстати від динамічно мінливих ринкових технологій, носіями яких є кваліфікований персонал;– скорочення показників зростання і розвитку виробництва, зниження продуктивності праці (вказує не лише на проблеми з персоналом, а й акцентує увагу керівництва на необхідності комплексної модернізації та оптимізації інших процесів у діяльності організації); – збільшення плинності персоналу (свідчить про зниження привабливості компанії на ринку праці серед потенційних співробітників); – скорочення витрат на персонал у зв'язку з переходом у режим економії фінансових ресурсів. Узагальнення досвіду провідних компаній світу й України виявило, що пріоритетними напрямами запровадження управлінських інновацій є: 1) забезпечення компанії професійними кадрами; 2) оцінка результативності з подальшим навчанням персоналу; 3) мотивування і стимулювання персоналу (застосування системи винагород та управління кар'єрою). Підбір персоналу проводиться за критеріям професійності з використанням певних методик, до складу яких входять анкетування, тестування, тренінги, співбесіда. Лідируючими на цьому етапі є технології рекрутинга та хедхантинга. Рекрутинг забезпечує пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних і професійних якостей кандидатів, особливостей організації та майбутньої посади. Хедхантинг (від англ. head – голова і hunter – мисливець) являє собою цілеспрямований підбір ексклюзивних спеціалістів як за фахом, так і за рівнем професіоналізму, від діяльності яких залежить успішне функціонування компанії, на ключові посади менеджерів середньої і вищої ланок. На відміну від рекрутингу, за якого кандидати вибираються з великої кількості претендентів, хедхантери займаються «переманюванням» конкретного, цілком успішного спеціаліста з конкуруючого підприємства. В останні роки об'єктами хедхантерів усе частіше стають кваліфіковані працівники робітничих спеціальностей зі сфер

будівництва, енергетики, машинобудування тощо [6, с. 62]. Технологією швидкого відбору допоміжного та обслуговуючого персоналу є скринінг, який здійснюється з урахуванням формальних ознак: віку, освіти, досвіду роботи тощо.

З метою підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядуванняРоздільнянської міської ради, нами запропонований тренінг «Демократичне лідерство для місцевого самоврядування» (Додаток В).

Завдання тренінгу: сприяти посиленню спроможності міських та сільських голів ефективно й відповідально реалізовувати свої повноваження та вести за собою громаду у період реформування місцевого самоврядування, децентралізації влади за умов обмеженості у часі та ресурсах.

Очікуванірезультати:

- формування і розвиток у посадових осіб місцевого самоврядування такої громадянської компетентності, як демократичне лідерство;
- формування у посадових осіб місцевого самоврядування мотиваційної потреби у постійному самовдосконаленні, вмінні самостійно вчитися й розвиватися.

Учасникам навчання в інтерактивному режимі із застосуванням тренінгових технік буде презентовано бачення впровадження доброго врядування на місцевому рівні. Вони розглядатимуть виклики, що постають перед громадами / органами місцевого самоврядування та дізнаються, як демократичне лідерство може допомогти подолати зазначені виклики.

Категоріяслухачів: міський голова м. Роздільна, його заступники, старости сіл.

Терміннавчання: програмарозрахована на 8 годин.

3.3. Впровадження інноваційно-інформаційних технологій управління в практику функціонування Роздільнянської МТГ

Інноваційнийпідхідууправліннімісцевою громадою можна зарахувати до сучасних підходів,однак,якщорозглядати його генезис, необхідно зазначити,

що його виникнення пов'язанез формуванням нових економічних умов, що виникли в результаті мінливихринкових вимог на тлі поступального розвитку інноваційних управлінськихтехнологій.

Розвиток процесів економічної глобалізації та зміцнення міжнародногоспівробітництвау1980-тірокинаклаливідбитокнауправліннямісцевихгромад і прискорили впровадження принципів інноваційного підходу. Цейперіодтаксамохарактернийактивізацієюпроцесіввикористання міжнародногодосвідуітехнологійприскореннясоціально-економічногорозвиткугромад.

З 1990-х років розвиток інноваційного підходу в управлінні місцевимигромадамиприскорюється,цілепокладанняґрунтуєтьсянаформуванніінноваційної інфраструктури та стимулюванні інноваційних процесів в умовахреалізаціїосновнихнапрямівмісцевоїполітикизурахуваннямїїспецифіки.

Сучасний етап розвитку інноваційного підходу до управління розвиткоммісцевихгромадпроходитьзатакиминапрямами,якпідвищенняролі диджиталізації та застосування цифрових технологій, формування науково-інноваційної інфраструктури, посилення підтримки інноваційної активностібізнесутанаселеннягромади.Реалізаціяпідходузабезпечуєпідвищеннярівняконкурентоспроможностімісцевоїгромади,атакожформуванняспри ятливогосередовищадлярозвиткуекономікигромади,авідтакпідвищеннярівня якостіжиття йогонаселення.

Основою інноваційного підходу до управління місцевими громадами єакцентпідчасформуванняполітикигромадинанововведенняхтаінноваціях,які в сучасних умовах є основною рушійною силою і прискорювачем розвитку.Йогореалізаціяґрунтуєтьсянаактивномувпровадженнівпрактикууправління громадою сучасних методів, технологій і процесів, що дають змогустворитиінфраструктуру,якабзабезпечуваластабільнезростанняінноваційноїскладовоївструктурірегіональноїекономіки.

Виходячизцього,можнавиокремитиособливостіцьогопідходувуправлінніт ериторіальними громадами:

- орієнтаціяна створенняумовдлярозвиткуінноваційноїактивностінадовгостроковийперіод;

- стимулювання інвестицій в інноваційний і науково-технічнийпотенціалгромади;

- впровадженняінноваційнихтехнологійіметодівуправліннявусіхсферахдіяльностімісцевих громад;

- включеннявінфраструктуругромадинауково-дослідних центрів,інкубаторівтехнопарків,бізнес-інкубаторівтаіншихорганізацій,щовідображають інноваційний характер управління місцевою громадою. Прицьому головна особливість сучасного етапу розвитку інноваційного підходу -цестворенняроз галуженоїнауково-інноваційноїінфраструктури.

У сучасному світі цифрові технології проникають у всі аспекти нашогожиття, і місцеві громади не є винятком. Диджиталізація - це не просто тренд,ареальнийспосібпокращитиуправліннятавзаємодіюзгромадянами.Перехіднацифровітехнології відкриваєновіможливостітадопомагаємісцевимор ганамвладипрацюватиефективніше тапрозоріше.

Впровадження цифрових рішень в управління на рівні місцевих громаддопомагаєвирішитинизкузавдань(рис. 3.4):



Рис. 3.4. Завданняцифровізації в управліннімісцевими громадами

Джерело:власнарозробкаавтора

Перехіддоелектроннихпослугзначноспрощуєвзаємодіюзгромадянами. Впровадженняцифровихтехнологійу сферуадміністративнихпослугдозволяєзначноспростититаприскоритипроцесотриманнянеобхіднихпослуг.Тепергромадяниможутьзаписуватисьнаприйомдо чиновників, подавати заяви, отримувати довідки та виконувати багато іншихадміністративнихпроцедур,незалишаючикомфортувласногобудинку.

Ранішедлявирішеннянавітьпростихадміністративнихпитаньпотрібнобуло витрачати час на відвідування державних установ, стояти в чергах тазаповнюватибезлічпаперовихформ.Електронніпослугивиключаютьнеобхідність фізичнихвізитів,дозволяючивирішитипитанняонлайн.Цеособливо важливо для людей, які мешкають у віддалених чи важкодоступнихрайонах,абодлятих,хтопростохочезаощадитичас.

Перехіднаелектронніформидокументообігудопомагаєскоротитивитрати як для громадян, так і для державних установ. Громадяни уникаютьвитрат на транспорт та витрати, пов'язані з отриманням довідок та іншихдокументів.Державні установи скорочують витратина папір,поштові

витратитабюрократичнівитратипідчасобробкипаперовихдокументів.

Електронні послуги завжди доступні, тому люди можуть вирішуватисвої проблеми, коли їм зручно, незалежно від графіка роботи в урядовихустановах.Цеособливокориснодлялюдей,якіпрацюютьузвичайнийробочий час і які не можуть відвідувати державні установи у їх звичайнийрежимроботи.

Автоматизованісистемитаелектронніформизменшуютькількістьпомилокпідчасзаповненнядокументіввручну.Цифровідокументипростішезберігати, знаходити та розповсюджувати, що зводить до мінімуму небезпекунеправильногоповодженняабознищення.Системиелектронногоуряду дозволяютьмиттєвоперевірятиподанізаявкитазапити,підвищуючивідкритістьта зміцнюючидовірудошвидкостіїхобробки.Цісистемипов'язанізіншимидержавними програмами,щодопомагаєобмінюватисяінформацією та краще працювати разом. Перехід на онлайн-сервіси полегшуєлюдям контакт із державними установами, покращує роботу та економитьгроші,що допомагає всімучасникам.

Передовітехнологіївідіграютьжиттєвоважливурольуствореннібезпечніших такомфортнішихміськихумов.Технологічнівдосконалення роблятьуправліннягромадоюпростішим,безпечнішимтакращимдлядовкілля.

Ключовіприкладицього:

1. «Розумні» світлофори та інструменти керування дорожнім рухом, якіспостерігаютьзаавтомобілями.Автомобілітадорогидопомагаютьсвітлофорам змінювати колір швидше чи повільніше залежно від кількостіавтомобілів. Вирішуючи проблеми заторів на дорогах, підвищуючи безпекудорожнього руху та оптимізуючи час у дорозі, громадяни можуть ефективнопом'якшити пов'язані з цим проблеми. Системи керування дорожнім рухомвикористовують інформацію з дорожніх камер, дорожніх датчиків та GPSгромадського транспорту, щоб покращити транспортний потік, інформуватипропробкитарекомендуватирізнішляхи.

2. Перевіркаякостіповітрятаспостереженнязанавколишнімсередовищ

ем:спеціальніпристроївміськійгромадістежатьзакількістюбрудних речовин у повітрі, таких як пил та шкідливі гази. Ця інформаціядопомагаєшвидкореагуватиназмінивприроді,оперативноприймати рішеннящодозниженнязабрудненостіповітрята інформуватинаселеннящодо якості повітря. Розумні системи стежать за навколишнім середовищем іроблятьжиттявміськихгромадахкращиміздоровішим.

3. Управління водними ресурсами. В даний час є розумні гаджети, якіперевіряють,скількиводивикористовується,знаходятьнесправностіводяних труб та стежать за чистотою води у міру її виникнення. Це може значноскоротити втрати води, зробити використання ресурсів більш ефективним тагарантуватистабільнішеводопостачання.

Інтелектуальнісистемиекстреноїдопомогиможутьшвидкоповідомляти людям про стихійні лиха, аварії та інші невідкладні ситуації задопомогою мобільних додатків, повідомлень або громадських дзвінків. Цедозволяє швидко реагувати на небезпеку та знижує їх вплив. Інтелектуальнімережіводопостачання(SmartWaterGrids)дозволяютьпередбача типотреби у водних ресурсах на основі історичних даних та поточних показників, щодопомагаєоптимізуватирозподіл водитареагуватиназміниуспоживанні.

1. Безпекатареагуваннянанадзвичайніситуації.Системивідеоспостере ження та аналізу даних допомагають забезпечити безпеку навулицяхміста.Сучаснікамериможутьрозпізнаватипідозрілуповедінку,виявл яти та фіксувати порушення правопорядку, що сприяє швидкій реакціїправоохоронних органів та підвищенню громадської безпеки. Таким чином, цясистема дозволяє швидко реагувати на потенційні ризики, що, у свою чергу,допомагаєзнизититяжкістьїхнаслідків.

2. Енергоефективність. Розумні світильники, які працюють з датчикамидлявиявленнярухутарегулюванняяскравості,заощаджуютьенергію. Системи освітлення автоматично налаштовуються залежно від часу доби таприсутностілюдей,щодозволяєзнизитиенергоспоживаннятазменшитивитрат

и на освітлення. Інтеграція відновлюваних джерел енергії, таких яксонячні батареї та вітряні турбіни, до міської інфраструктури стає все більшпоширеною. Ці джерела можна використовувати в інтелектуальних мережах,щодопомагаєзробитивикористанняенергіїбільшстійкимтаекологічно чистим. Нові гаджети допомагають створювати «розумні міста», в яких вибірздійснюється з використанням інформації, що робить життя громади кращим,безпечнішимічистішим.

Доступ до публічної інформації про дії місцевих органів влади черезвідкритіджереласприяєясностітаучастігромадськості.Прозорістьінформа ціїприноситькористьвідносинамміжурядомтагромадськістю.

Інформація про те, скільки грошей витрачає уряд, дозволяє людям бачити,куди йдуть грошові кошти, в тому числі на різні потреби, такі як проекти,програмитапослуги.Цяпрозорість,порядзінформацієюпродержавніза купівлітаугоди,запобігаєнеправильномувикористаннюгрошейтанечесності, тим самим покращується контроль із боку громадськості. Вонитакож можуть запропонувати фінансування тих сфер діяльності, яким це будепотрібно.

Жителі можуть використовувати громадські платформи для отриманняінформаціїтаучастіуприйняттірішень.Людимаютьзмогупропонуват иідеї,вибирати ініціативи, брати участь у переговорах та висловлювати думки, щоробить уряд більш відкритим, а громадян задоволеними управлінням міськимигромадами.

Зворотнийзв'язокчерезпублічніобговореннянавеб-сайтахзвідкритими даними допомагає урядам дізнатись, чого хочуть громадяни, щобвонимоглидіятишвидшедлязадоволенняцихпотреб.Цедозволитьзмінюват ипланиурядутапроектинаосновітого,щодумаютьлюди.Відкритідані допомагають зрозуміти, як вибір уряду впливає на місто та життя людей.Додаткові дані про суміжні з соціальними, економічними та екологічнимиаспектами допомагають приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення,покращують інфраструктуру, роботу громадського транспорту та екологічнуобстановку. Відкритість та доступність такої

інформації сприяє зростаннюдовіри між державними органами та громадянами. Відкривши авторизаціюпроцесутароблячиінформаціюдоступноюгромадськомукористуванню,люди починають більше довіряти владі. Це знижує напруженість і сприяєбільшконструктивномудіалогуміжвладоюісуспільством.Прозорістьдозволяє зменшити корупційні ризики, оскільки будь-який злочин є більшочевидним.

Освітні ресурси та інформаційні кампанії, розраховані на використаннявідкритихданих,підвищуютьпоінформованість профункціїтаобов’язкимісцевихорганіввлади.Людикращерозуміють,якпрацюєдержавнаадміністраціяіякрозподілитиресурси,вонистаютьбільшактивнимигромадянамитаучасникамисуспільногожиття.

Відкритіданітакожсприяютьзбільшеннюправовоїграмотностігромадянзарахунокінформуванняїхпросвоїправатаобов'язки,щоєзасобомзміцнення взаємодії з державними установами. Відкриті дані та інформаціяпродіяльністьмісцевоївладистворюютьумовидляформуваннябільш прозорого,задіяноготавідповідальногосуспільства.Громадянамнадається можливість контролю за витрачанням бюджетних коштів, активна участь уприйняттірішеньіможливістьзбільшуватидовірудоорганіввлади.Врезультаті, взаємодія між владою та населенням стає більш конструктивноютаефективною,щоведедопокращенняякостіжиттявміськомусередовищі.

Враховуючи вищевикладене, визначено успішні напрями застосуваннядиджиталізації:

1. Мобільніпрограмитапортали.Удеякихмістахвжепрацюютьпрограми, які спрощують взаємодію з місцевою владою. Наприклад, черезпрограму"Моємісто"можнаповідомитипропроблеми,такіякрозбитідорогиабонепрацюючеосвітлення,тавідстежуватиїхвирішення.

2. Платформи для участі громадян. Електронні платформи дозволяютьлюдямзапропонуватиідеї,голосуватизаініціативитабратиучастьвоб

говоренні важливих питань. Це допомагає зробити процес прийняття рішеньбільшвідкритимтазалученим.

3. Системимоніторингутааналітики.Технологіїмоніторингутааналітик идопомагаютьмісцевійвладіоперативнореагуватиназміниуміськомусередови щі.Наприклад,задопомогоювідеоспостереженнятадатчиківможнаоптимізуват имаршрутигромадськоготранспортутапокращитийогообслуговування.

Незважаючинавсіпереваги,диджиталізаціястикаєтьсязнизкоютруднощів : кібербезпека, цифрова нерівність, опір змінам. Зі збільшеннямобсягу даних зростає і ризик їх витоку. Тому важливо забезпечити надійнийзахистінформаціїтарозробитистратегіїуправлінняризиками.Невсіме шканці мають доступ до сучасних технологій та інтернету. Тому важливорозробити заходи, які допоможуть зробити диджиталізацію доступною всім.Впровадження нових технологій може викликати опір з боку як співробітниківорганів влади, так і громадян. Тому необхідно проводити навчальні програмитароз'яснювальні кампанії.

Інноваційний потенціал місцевих громад в умовах сьогодення можнавизначити,якпоказалидослідження,задопомогоюіндексуінноваційного розвитку(ІІР),знаходженняякогопотребуєобчисленняцілоїсистемиіндикаторів .Йоговикористовуютьдляпобудовирейтингугромади.

Однак про застосування інноваційного підходу до управління місцевимигромадами можуть свідчити лише непрямі чинники, починаючи від рівнярозвиткутадоступностінауково-інноваційноїінфраструктури,рівнядоступностіфінансовихресурсівдляздійснен няінноваційнихпроектівізакінчуючикількіснимипоказниками,щохарактеризу ютьобсягивипускупродукціїінноваційногохарактеру,атакожкількістюпідприє мств,якізастосовуютьінноваційнітехнології.

Крімтого,можнастверджувати,щоІІРзавсіхсвоїхпереваг,якіполягаютьук омплексномухарактері(враховуєбезліччинників,щовпливають на інноваційний розвиток громад, і дає змогу одержати комплекснуоцінкурівняінноваційності),можливостіпорівнянняІІРміжгромада

ми,використаннядляоцінюванняефективностіпрограмізаходів,спрямованихна розвиток інновацій у місцевих громадах, має низку здійснених недоліків. Дотакихнедоліків належать такі:

- суб'єктивність оцінки, оскільки значення ІІР залежить від обранихметодівікритеріїв;

- для розрахунку ІІР немає певного набору чинників, тому під час йогорозрахунку часто враховують тільки обрані для аналізу компоненти, а не ті зних,яківпливаютьнаінноваційнийрозвитокгромади.

- під час розрахунків ІІР використовують здебільшого методи, які єдоступнимидлязбираннятааналізуданих,щоможезвужуватийобмежуватиможливостіоцінки.

ЗметоювизначеннярівняінноваційностіуправліннямісцевоюгромадоювважаємообґрунтованимвикористовуватипорядзІІРіндексінноваційностіуправління(ІІУ).

Індексінноваційностіуправліннягромадою-цекомплекснийпоказник,що відображає результати діяльності місцевих органів влади зі створенняінфраструктуритаумовінноваційногорозвиткугромадинаосновіаналізу

такихфакторів,якінвестиціївінновації,розвитокнауковоїбази,часткаінноваційних підприємств і рівень інноваційної активності населення. Індексвизначаєтьсяза формулою

$$ІІУ = 0.3L_{i/i} + 0.2L_{s/b} + 0.25S_{i/e} + 0.25L_{s/b}$$

деІІУ-індексінноваційностіуправлінняспільнотою;L

i/i -рівеньінвестиційвінновації;

Ls/b-рівеньрозвиткунауковоїбазигромади;

Si/e- часткаінноваційнихпідприємств узагальнійїх кількостів місцевійгромаді;

Ls/b-рівеньінноваційноїактивностінаселення;

коефіцієнти0.3,0.2, 0.25і0.25-

вагові,щовідображаютьважливістькожногозфакторівдляформуванняіндексу

.

Таблиця3.10

Порядокрозрахункукомпонентів,необхіднихдлявизначенняіндексуінн оваційностіуправління місцевоюгромадою

Формула		Значення
$L_{i/i}=\frac{Q_{i/i}}{ВРП}$		$L_{i/i}$–рівеньінвестиційвінновації; $Q_{i/i}$– обсягінвестиційвінноваційніпроективтериторіальнійг ромаді,тис.грн ВРП–валовийрегіональнийпродукт,тис.грн.
$L_{s/b}=\frac{S_{si}+E_{sp}+У_{spr}+У_{fs}}{4}$		$L_{s/b}$–рівеньрозвиткунаукової їбазитериторіальної громади
$L_{s/b}$	$S_{si}=\frac{N_{si}}{N_{ed}}$	S_{si}–частканауковихзакладів; N_{si}– кількістьзакладів,якіпроводятьнауковідослідження(в томучислінавчальні),одиниць; N_{ed}– загальнакількістьзакладіввтериторіальнійгромаді,оди ниць
	$У_{sp}=\frac{N_{cp}}{N_{pa}}$	$У_{sp}$–рівеньнауковихпублікацій; N_{cp} – кількість цитованих публікацій потериторіальнійгромаді,одиниць; N_{pa}–загальнакількістьопублікованихнаукових статей.
	$У_{spr}=\frac{NR_{spr}}{N_{spr}}$	$У_{spr}$ – рівень реалізації наукових проектів та досліджень; NR_{spr}–кількістьреалізованихнауковихтанауково-дослідницькихпроектів,одиниць; N_{spr}–загальнакількістьзареєстрованихнауковихі науково-дослідницькихпроектів,одиниць
$S_{i/e}=\frac{N_{ip}}{N_{p}}$		$S_{i/e}$–часткаінноваційнихпідприємстввзагальнійїх кількостів територіальнійгромаді; N_{ip} – кількість підприємств, що здійснюютьінноваційну діяльність,одиниць; N_{p}–загальнакількістьпідприємств
$L_{s/b}=\frac{ЧН_{ia}}{ЧН_{заг}}$		$L_{s/b}$–рівеньінноваційноїактивностінаселення; $ЧН_{ia}$–кількістьінноваційно-активногонаселення (щоберутьучастьвреалізаціїінноваційнихпроектів тавдержавнихпрограмахінноваційного спрямування),осіб $ЧН_{заг}$–кількістьнаселеннявтериторіальнійгромаді,осіб

Джерело:власнарозробкаавтора

Коженпоказник,щовходитьукомплекснийіндекс,можебутирозрахованийн

аосновіінформаціїпроскладовійогокомпоненти.Утаблиці3.10подано порядокрозрахункукоефіцієнтів, щовходятьдоскладуіндексу.

Високий рівень ІІУ свідчить про те, що в місцевій громаді активнорозвиваються інновації. Управління громадою орієнтоване на створення тавпровадженняновихідейітехнологій,залучаєвгромадіінвестиціїтависококвалі фікованихфахівців,якімаютьдосвідреалізаціїінноваційнихпроектів.Цесприяєпі двищеннюефективностівиробництва,конкурентоспроможностітажиттєвогорів няжителівгромади.

Низький рівень ІІУ вказує на необхідність проведення заходів щодостимулювання інвестицій у наукомісткі виробництва, створення підтримуючоїінфраструктури,розвиткуінноваційноїкультуританавчаннякадрів.

ІІУ дає можливість визначити, наскільки управління місцевою громадоюорієнтованенаінноваційнийпідхід.Віндопомагаєвимірятиступіньупро вадженняінновацій усистемиуправліннятаоцінитиефективністьзаходів,щовжив аютьсядляїхстимулювання.Зйогодопомогоюможназдійснювати моніторинг та оцінку результативності інноваційних ініціатив іпрограм, що впроваджуються в громаді. Його можна також використовуватиприкоригуванністратегіїрозвиткузурахуваннямотриманихдан их.

Крім того, ІІУ як формалізований показник дає об'єктивну оцінку рівняінноваційностіуправліннямісцевоюгромадою,виключаючисуб'єктивнічин ники.Йогооснова- конкретнічисельніпоказники,якіможутьбутизібранітазіставлені між різнимигромадами та регіонами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Роздільнянська міська територіальна громада (Роздільнянська МТГ) є найбільшою міською громадою у області за кількістю населених пунктів та найбільшою територіальною громадою за площею та кількістю населення у Роздільнянському районі. На момент об'єднання громади до неї входило одне місто Роздільна і 50 сіл. Найбільшу питому вагу в загальній площі територіальної громади займає площа земельних паїв (61,2%) та землі загального користування (вулиці, провулки) – 24,18%. Землі історико-культурного призначення складають 4,35% всіх земель, або 2941,66 га, а площа ділянок під ОСГ – 3,84% або 2604,0 га.

Кількість земельних паїв у аналізованій МТГ становить 5827 одиниць, середня площа паю – 7,08 га.

Можнавідмітитизагальнутенденцію до збільшеннявсіхнадходжень. Так, фактичнінадходження до бюджету збільшилися на 56036, 3 тис. грн і становили в 2023 році362 694,5 тис. грн, в т.ч. загальнийобсягподатковихнадходженьзріс на 30 517,4 тис.грн., а загальнийобсягнеподатковихнадходжень (плата за послуги і оренду майна, благодійнівнески, грантитощо) на 1493,7 тис. грн. Найбільші видатки здійсювалися на освіту – 190 578 тис. грн. (58,5%), на утримання органів місцевого самоврядування – 35 143 тис. грн. (10,8%), на житлово-комунальне господарство – 24 074 тис.грн. (7,4), охорону здоров'я – 20 983 тис. грн. (6,4%).

Процес визначення умовефективного функціонування органів місцевого самоврядування передбачаєреалізаціюнаступнихетапів:обґрунтуванняструктуриорганівмісцевогосамоврядування та аналіз стану сформованості об'єднаних територіальнихгромад;оцінкучинниківвпливунафункціонуванняорганівмісцевогосамоврядуваннязвикористаннямPESTтаSWOT-аналізу;узагальненняотриманих результатів та обґрунтування умов ефективного функціонуванняорганівмісцевогосамоврядування.

Отже, функціонування органів місцевого самоврядування залежить відтого, наскільки успішно вони здатні реагувати на різні впливи зовнішньогосередовища.Прианалізііснуючоїситуаціїважливовиділитинайбільш істотнівнутрішніфакторидляконкретногоперіодучасу,щодозволитьвирішитивиникаючіпроблеми.

Проаналізувавшистатистичнуінформацію, а такожспираючись на результатиопитування думки підприємців, мивизначилисильні та слабкісторони, можливості та загрози для ТГ,провели загальний SWOT-аналізгромади,атакожSWOT-аналіз завизначенимипріоритетниминапрямкамирозвитку.

До слабких сторін громади нами віднесено зношеніоб'єктикомунальноївласності,особливоводогонив селах громади; значнатрудоваміграція,дефіцитробочих місць; проблемиводопостачаннятаводовідведеннявмісті; наявністьвмістізаболоченихділянокчерезпідтоплення; брак коштів на поточні та перспективні потреби розвитку громади.

Сильні сторони громади – це вигіднегеографічнерозташуваннягромади,близькістьіз обласнимцентром; наявністьбагатихземельнихресурсів(робочихчорноземів); інших природних ресурсів (лісових угідь); наявністьвузловоїзалізничної станції, яка забезпечує транспортнесполученнятаробочі місця; наявністьродовищмінеральнихресурсів(глини,граніту, піскутощо); близькістьдоміжнароднихкордонів.

Підсумки SWOT-аналізу Роздільнянської ТГ дозволили розробити рекомендації з підтримки сильних сторін на основі посиленняможливостейТГ, зменшення впливу слабких сторін і зниження впливу виявлених загроз.

Роздільнянська міська територіальна громада підпорядкована Роздільнянській міській раді. Міська рада складається з 26 депутатів і обирається міською громадою. Головноюпосадовою особою Роздільнянської

міської територіальноїгромади є міський голова.Зараз цю посаду обіймає Шовкалюк Валерій Олександрович. Міський голова маєтрьохзаступників та керуючого справамивиконавчогокомітету в безпосередньомупідпорядкуванні.

В сучасних умовах проведення адміністративно-територіальної реформивиникає потреба у застосуванні стратегічного планування як особливої формидержавного управління. Стратегічнепланування дає органам місцевого самоврядування комплексний інструмент, який поєднує аналіз поточних подій,прогнози соціально-економічного розвитку та сценарії можливого майбутнього з виробленням стратегії його досягнення. Також процес планування допомагає формуватизагальне бачення перспективи розроблятиконкретні покрокові проектирозвитку,зрозумілі для територіальної громади,стейкхолдерівісуспільствазагалом.Крімтого,затвердженнястратегії дає чіткий,деталізований план сталогорозвиткуміста та сприяє залученню для реалізації програмізаходів,визначених стратегії,необхідних ресурсів за кошти від державного й обласного бюджетів та міжнародної донорської допомоги

Наведений аналіз діяльності та діагностування сильних та слабких сторін ТГ, врахування макро-та мезоекономічних чинників, стає можливим визначити наступні пріоритети:

– сучасна транспортно-логістична інфраструктура;

– підтримка малих і середніх підприємств та залучення інвестицій у реальний сектор економіки;

– благоустрій та висока енергоефективність;

– соціальний захист та безпечні умови життєдіяльності;

– культурно-освітянські послуги та розвиток туризму.

Можливими сценаріями соціально-економічного розвитку Роздільнянської ТГ до 2030 року є:

Інерційний (песимістичний) – підтримання існуючого становища.

Мобілізаційний (реалістичний) – мобілізаціязовнішніх і внутрішніджерелреалізаціїстратегії.

Інноваційний(оптимістичний)–залученняінвестиційнихресурсів, впровадженняновихінноваційнихпроєктіврозвитку.

ІнерційнийсценарійрозвиткуТГпередбачаєвикористаннянаявногопотенціалутериторіїзурахуваннямнезначногозростання,щовідповідаєсередньостатистичномузростаннюВВПкраїнина2-3%урік(дляТГ– ВРП).

Основою соціально-економічного розвитку ТГ будуть традиційні види економічної діяльності та підприємництва. ТГ розвивається як територія, що характеризується переважно транспортною та агро- спеціалізацією економіки. Підприємства базових галузей в основному спрямовані на підтримку досягнутого рівня розвитку. Вони здійснюють заходи, які забезпечують підвищення якості продукції, що випускається і зниження витрат на базі нових енерго- та ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій. Сталий розвиток ТГ буде залежати від стабільності розвитку транспортних підприємств, підприємств агропромислового комплексу, торгівлі та промисловості. При цьому не очікується значного збільшення обсягів виробництва та розширення асортименту продукції, що випускається. Органи місцевого самоврядування будуть використовувати чинні механізмипланування та організації власної діяльності, реагуючи на поточні проблеми,які вирішуватимуться в короткостроковій перспективі бюджетного планування (1 рік), а також шляхом прийняття коротко- та середньострокових програм (1-5 років). Ефективною буде участь у національних проєктах, обласних програмах та використання виділених на їх реалізацію фінансових ресурсів.

Особливістьцьогосценаріюполягаєвтому,щопризначнійчастцімалого бізнесу в економіці, його внесок у розвиток ТГ буде залишатися наколишньому рівні.

Мобілізаційний сценарій розвитку ресурсної інтенсифікаціїпередбачає повну реалізацію проєктів і програм Стратегії

розвитку ТГ, політичну і соціальну стабільність, вдалий менеджмент, моніторинг, оновлення проєктів. Відповідно до цього сценарію ТГ більш активно включається у систему вітчизняних та регіональних товарних, інформаційних, фінансових та культурних обмінів як територія для розвитку відповідної транспортно- логістичної інфраструктури та розміщення нових інноваційних наукоємних виробництв. Програми розвитку малого і середнього бізнесу мають стати каталізатором зміни співвідношення «торгівля-виробництво» на користь власного виробництва.

Цейсценарійпередбачаєвикористаннязростаючогопотенціалутериторії, з урахуванням росту, який відповідає середньостатистичному зростанню ВВП країни в 5-6% на рік (для ТГ– ВРП).

Вказанийсценарій є*базовим*длярealізаціїцієїСтратегії.

Ліва частина пріоритетів у «дереві цілей та пріоритетів» розвитку ТГ повинна не тільки покрити поточні соціальні потреби, але йзабезпечити суттєве зростання добробуту жителів міста.

Інноваційний сценарій розвитку (залучення інвестиційних ресурсів громади передбачає, що громада буде активно включається в систему міжрегіонального та міжнародного розподілу праці з урахуванням заявлених власних пріоритетів та інтересів, відбувається реалізація інноваційних проєктіві програм, структурна перебудова економіки громади. Відбуваються глибокі реформи, внутрішні ресурси активізують зростання системи і сприяють«притягуванню»нових,більшзначнихресурсів,впровадженнямоделі« SMART-управління» громадою з додатковим «прискорювачем» інноваційного розвитку підприємств у форматі «INDUSTRY 4.0»

Сутністьінноваційногосценаріюрозвиткубуде полягати:

- в економічній спеціалізації території(інноваційно-транспортної, рекреаційної, агропромислової, сервісної);
- в активномупроникненнінавітчизняні,регіональніта європейські ринки.

Передбачається інтенсивний розвиток інноваційних видів економічної

діяльності, комплексна модернізація основних фондів підприємств іпоступовий перехід виробництва на новий технологічний рівень.

Такий сценарій передбачає використання різко зростаючого потенціалу території з урахуванням зростання, який відповідає середньостатистичному зростанню ВВП країни в 9-10% на рік (для ТГ- ВРП).

Цейсценарійє*перспективним*дляреалізаціїцієїстратегії.

Для досягнення мети по кожному з пріоритетів були визначені стратегічні, операційні цілі, а також завдання, необхідні для досягнення соціально-економічного розвитку громади до 2030 року.

За результатами проведеного аналізу виявлено, що в Роздільнянській міській раді необхідне вдосконалення методів управління персоналом. Основу вдосконалення системи управління персоналом повинне становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійної компетенції на основі створення можливості для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників. Необхідний розвиток відносин між посадовими особами і керівництвом, в тому числі, на основі доведення до працівників цілей та кадрової політики ОМС, результатів щорічної оцінки та атестації. Працівники повинні усвідомлювати взаємозв'язок між професійними вимогами, цілями організації, і професійними навичками, як засобами досягнення особистої мети.

З метою підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування Уманської міської ради, нами запропонований тренінг «Демократичне лідерство для місцевого самоврядування», учасниками якого можуть стати міський голова, його заступники, старости сіл.

Диджиталізація місцевих громад – це важливийкрокдопокращенняякостіжиття.Цифровітехнологіїможутьзначнос простити управління, підвищити прозорість та залученість громадян. Але дляуспішної реалізації цих змін потрібно враховувати виклики та працювати надствореннямбезпечноготадоступногосередовищадлявсіх.

Неменшважливою єнаявністьпоказника,щодаєзмогувизначатирівеньінноваційностіуправління місцевимигромадамидлятого,щобухвалюватиграмотнізбалансованірішення щодовизначенняосновнихвекторівдокладанняуправлінських,фінансових,ви робничихілюдськихресурсів.Такимпоказникомзапропонованообратиіндексі нноваційностіуправління, який, поряд з індексом інноваційного розвитку громади, дасть змогу оцінитиефективністьірезультативністьінноваційноїполітикитареалізованих державних програм, а також визначити сильні та слабкі сторони управлінняінноваційноюсферою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багмет М.О., Ємельянов В.М. Історія та практика державного управління і місцевогосамоврядування в Україні. URL :https://buklib.net/books/35890/

2. Березюк С.В., Гонтарук Я.В., Ясінська Б.О. Забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0 072/2023-47-44

3. Білоус Я. Ю. Теоретичні аспекти організаційно-економічного забезпечення територіальних громад України. *Електронне наукове фахове видання : Ефективна економіка*. 2022. №3. URL :http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/75.pdf.

4. Бондаренко В.М., Гонтарук Я.В., Шевчук Г.В. Виробництво біометану на цукрових заводах як напрям забезпечення енергетичної безпеки держави. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-120

5. Борденюк В.І. Місцеве самоврядування та державне управління: конституційно-правові основи співвідношення та взаємодії : [монографія]. Київ : Парламентське вид-во, 2007. 576 с.

6. Булуй О. Г., Якобчук В. П., Плотнікова М. Ф., Булуй В. Г. Інноваційно-інформаційні технології управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 3. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2023 DOI: 10.32702/2307-2156-2021.3.31

7. Гладка Т. І. Децентралізація влади України як спосіб підвищення демократії та підвищення її стабільності. *Державне управління : удосконаленнята розвиток.* 2015. №12.

8. Гонтарук Я.В., Ясінська Б.О. Оцінка біоенергетичного потенціалу Ілінецької територіальної громади. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. № 8(08). С. 242–247. DOI: https://doi.org/10.327 82/2524-0072/2023-56-120

9. Гонтарук Я.В. Перспективи розвитку енергозабезпечуючихкооперативів на селі. *Економіка АПК.* 2019. № 11. С. 105–114. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.201911105

10.Гончарук І.В, Ємчик Т.В., Купчук І.М., Телекало Н.В., Гонтарук Я.В. Напрями вдосконалення вирощування та переробки кукурудзи на біо-паливо. *Таврійський науковий вісник. Серія: Сільськогосподарські науки.* 2022. Випуск 125. С. 25–32. DOI: https://doi.org/10.32851/2226-0099.2022.125.4

11. Державнарегіональнаполітиката розвитоктериторій в умовахзмін. Спеціально для об'єднаних громад URL :https://decentralization.gov.ua/news/1759

12. Державне та регіональне управління: [підручник] / Є.Г. Карташов, В.В.Євдокимов, І.О.Драган, О.І.Дацій та ін.; за заг.ред. Є.Г. Карташова. – Київ, 2019. – 223 с.

13. Джаман М.О. Теорія економіки регіонів : навч. посібник. 2019. 384 с. URL https://pidru4niki.com/1280052862975/rps/metodi_printsipi_organizatsiyna_strukturupravlinnya_regionalnim_rozvitkom

14. ЕсмановО.,ШтикаЮ.,ЛинникМ.Стратегіїінноваційногорозвиткутериторійіємарт-спеціалізація:сутність,особливості.*Цифроваекономікатаекономічнабезпека*. 2024.3(12).С.13-18.https://doi.org/10.32782/dees.12-3

15.Європейська хартія місцевого самоврядування : М. Страсбург від 15 жовтня 1985 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/994_036

16.Єфімова Г., & Павлова М. (2023). Територіальні громади в умовах воєнного стану: економічний резистентність для зміцнення незалежності України. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 177–185. https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-24

17. КоваленкоН.В.,ДіброваЛ.В.,КолесникТ.В.,РалкоО.С.Безпековеуправліннякон курентоспроможністюпродукціїпідприємствназовнішньому

ринку в умовах формування інноваційних кластерів і змін усистеміпрофесійноїзайнятостітапублічногоуправління.*Інвестиції:практика тадосвід*. 2023.№22.С.35-39.

18. Колесник Т.В. Регіональне програмування як дієвий інструментсталогорозвиткусільськихтериторій.*Економіка,фінанси.Менеджмент:актуальніпитаннянаукиіпрактики*. 2019.№3.С. 44-61.

19. КолесникТ.В.,ПідвальнаО.Г.,ПоліщукВ.В.Моделюваннясистемиуправлінняперсоналомінноваційноорієнтованихпідприємстввумовах дефіциту кадрів та розвитку міжнародного агробізнесу.*Актуальніпроблемиекономіки*. 2024.№7 (277).С77-111.

20.Кондратенко , Н., Величко, В., & Троян, В. (2024). Аналіз стану та особливості розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*, (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-135

21.Конституція України: Закон України № 254к/96-ВР від 28 червня 1996 р. URL : https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

22. Лепіш Н.Я., Павлович-Сенета Я.П. Територіальнігромади в умовахвоєнного стану в Україні: адміністративно-правовезабезпечення та особливостіфункціонування. *Аналітично-порівняльнеправознавство*. 2022. № 4. С. 209–214. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.04.38

23. Лімонова Л.О. Системнийпідхід як методологічна основа дослідження, аналізу та моделюваннясоціально-економічних систем. Харківськийнаціональнийуніверситетрадіоелектроніки. 2010. URL :https://dl.nure.ua/pluginfile.php/1168/mod_resource/content/1/01.pdf

24. Логоша Р.В., Дяченко М.В. Теоретико-методологічні основи формування державного регулювання процесів інноваційного розвитку АПК в умовах глобальних трансформацій. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2023. Випуск № 11(17). С. 138–152. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)- 138-152

25. ЛогошаР.В., Поліщук О.А. Стан та проблеми функціонування ринку

м’яса в Україні в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення. *Наука і техніка сьогодні.* 2023. № 13 (27). С. 301–318. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)- 301-318

26. Мазур К., Янчук Д., Галета Д. Особливості організації агроекспорту з України в умовах військо вого стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-12

27. Місцеве самоврядування в умовах війни. URL: https://uplan.org.ua/analytics/mistseve-samov-riaduvannia-v-umovakh-viiny-pidsumky-za-traven

28. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу. Аналітична доповідь. В.Г. Потапенко, В.О. Баранник, Н.В. Бахур та ін. Під ред. В.Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02

29. Нагорна І.В. Оптимізація інструментів державного управління регіональним управлінням в умовах децентралізації. *Державне будівництво*. 2019. №2. URL : https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/19180/17463

30. НедільськаЛ.В.,ЯщенкоМ.С.Інвестиційно-інноваційнаскладовастратегії розвитку регіону. *EuropeanscientificjournalofEconomicandFinancialinnovation*. 2023.№1(11). С.125-139.

31. Новікова М.М. Регіональнийменеджмент : конспект лекцій. Харків. ХНАМГ. 2007. 94с. URL : https://eprints.kname.edu.ua/1614/

32. ОвєчкінаО.А.,КолесникТ.В.АрбузоваТ.В.,ЧайкаМ.О.Підвищенняефективностіприйняттяорганізаційно–економічнихтабезпекових управлінських рішень у системі публічного управління в умовахактивізаціїінтелектуальнихдрайверівсмарт–економікитаконкурентногорозвитку міжнародного агробізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №24. С.72-77

33. ОсновирегіональногоуправліннявУкраїні:підручник/В.М.Вакуленко, М.К.Орлатий,В.С.Куйбідатаін.;зазаг.ред.В.М.Вакуленка,М.К.Орлатого.Київ:

НАДУ,2012.576с.URLhttps://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Osnovi-regionalnogo-upravlinnya-v-Ukrayini-2012.pdf

34. Офіційний сайт Роздільнянської міської територіальної громади https://rozdilnianskahromada.gov.ua

35. Паспорт Роздільнянської міської територіальної громади на 2024 рік https://rozdilnianskahromada.gov.ua/pub-info/170717-pasport-rozdilnianskoyi-miskoyi-teritorialnoyi-gromadi-na-2024-rik

36. ПастухК.Стратегічнепланування розвиткутериторіальнихгромад .Науковийвісник:*Державнеуправління*.2021.1(7).С.195–215.https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215

37. ПідвальнаО.Г.,КолесникТ.В.,ПронькоЛ.М.Розвитокуправлінськ оїтраєкторіїінноваційноактивнихпідприємстввсистеміміжнародногоагробіз несу.*Інвестиції: практикатадосвід*.2024.№15.С.33 –40

38. Підвальна О.Г., Колесник Т.В., Коваль Н.І. Державне регулюваннярозвитку територіальних громад регіону в умовах воєнного стану. *Економіка,фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 1. С.142-159

39. Про місцевесамоврядування в Україні : Закон України № 280/97-ВР від 21 травня 1997 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

40. Про засади державноїрегіональноїполітики : Закон України № 156-VIII від 5 лютого 2015 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19

41. Пронько Л. М. Сучаснітенденції інвестиційного регіональногорозвиткуУкраїнивумовахдецентралізації.*Державатарегіони.Серія:Публічнеуправління іадміністрування*. 2023.№2 (80). С.43-47.

42. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / Скидан О. В., Якобчук В. П., Дацій Н. В., Ходаківський Є. І. та ін. ; за заг. ред. О. В. Скидана. – Житомир : ЖНАЕУ, 2017. 705 с.

43. СолтисВ.Розвитокпідприємництвавтериторіальнійгромаді. *АграрнаЕкономіка*.2024.Т.17.№2.С.64-72

44. Ткачук А.Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація. Законодавство (навчальний модуль) Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 80 с. URL :https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/81/Miscevesamovryaduvannya.pdf

45. Томашук, І., &Томашук, І. (2023). Стратегічгі основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*, (57). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81

46. Фурман, І., & Камінний, Д. (2023). Особливості розвитку територіальнихгромад в умовах військового стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (9 (09), 119-126. https://doi.org/10.32782/dees.9-19

47. Фурман І.В., Дмитрик О.В., Лисогор І.О. Стратегічні напрями розвитку біоенергетичного потенці- алу Іллінецької територіальної громади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2023. Випуск 15. С. 134–143. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2 023.15.16

48. Фурман І.В., Дмитрик О.В. Формування стратегічних напрямів розвитку сільських територій. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2022. Випуск 13. С. 46–53. DOI: https://doi.org/10.32782/2 708-0366/2022.13.5

49. Шпикуляк О. Г., Баланюк І. Ф., Шеленко Д. І., Колесник Т. В.,Бойчук А. Я. Стимулювання розвитку «зелених» енергетичних кооперативівякформиорганізаціїбізнесуурозбудовісоціальноїінфраструктур исільськихтериторій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації. Стала економіка*.2024.№ 9.С.1-16

50. Шумовська К.Е. Методологіядослідженнямісцевогосамоврядування. *Державнеуправління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 12. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=384.

51. Kupchuk I., Yemchyk T., GontarukYa., Tarasova O., Shevchuk G., Okhota Yu. Production of biofuels as a direction to ensure energy independence of Ukraine under martial law. Monograph. PrimediaeLaunch, Boston, USA, 2023. 102 p. DOI: https://doi.org/ 10.46299/979-8-89269-755-2

52. Gontaruk Y. Managementoftheprocessingandsaleofsolidhouseholdwasteas a directionofensuringecologicallyeffectivedevelopmentofterritorialcommunities. In: *Peculiaritiesofmarketingactivitiesofagrarianenterprisesintheconditionsofmartialla w*. Monograph. PrimediaeLaunch, Boston, USA, 2023. P. 153–176. DOI: https://doi.org/10.46299/979-8-88992-685-6.6

53. Samokhval O., Logosha R., Bondarenko V., Pavelkiv R., Petrenko O. EntrepreneurshipEducationofFutureEconomistsintheProcessofPreparation. *JournalofEntrepreneurshipEducation*. 2019. Vol. 22 (6). P. 1–6.