Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломної роботи

магістр

(освітній рівень)

на тему: Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в публічній організації, на прикладі Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади

Виконав: студент 6 курсу, групи БАмз-61
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

_____ Козюк М.Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник _____ Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль _____ Галущак М.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Островська Г.Й.
(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2019

АНОТАЦІЯ

Козюк М.Г. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в публічній організації, на прикладі Борсуківської сільської об’єднаної територіальної громади [Рукопис]: Комплексна дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 281/ Козюк Маряна Григорівна; ТНТУ. – Тернопіль: [б. в.], 2019. – 187 с.

Магістерська робота: 187 с., 17 рис., 22 табл., 95 літературних джерел.

Об'єкт дослідження - Борсуківська сільська об'єднана територіальна громада.

Метою роботи є дослідити та розробити напрями удосконалення системи прийняття управлінських рішень Борсуківської сільської об'єднананої територіальної громади.

Методи дослідження − оцінювання, групування, порівняння, аналізування, синтезу, деталізації, узагальнення, балансового методу.

Здійснено організаційно-економічну характеристику публічної діяльності Борсуківської сільської об’єднаної територіальної громади, досліджено фінансове становище публічної організації, визначити фактори впливу децентралізації на ефективні управлінські рішення Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади; внесено пропозиції щодо покращення надання адміністративних послуг ЦНАП, обґрунтовано пропозиції щодо застосування сучасних методів розвитку персоналу як складових системи прийняття управлінських рішень публічної організації; запропоновано впровадження проектного управління у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади.

Результати впроваджено в діяльність Борсуківської сільської об'єднананої територіальної громади.

Ключові слова: об'єднана територіальна громада, прийняття управлінських рішень, публічна організація, адміністративні послуги.

SUMMARY

Koziuk M.G. Improvement of the system of decision-making in a public organization, on the example of Borsukivsk rural united territorial community [Manuscript]: Complex diploma work for master's qualification in specialty 281 / Koziuk Marjana; TNTU. - Ternopil: [b]. 2019 - 187 p.

Master Degree thesis contains of 187 pages, 17 pictures, 22 tables, 95 refferences.

The Object of Investigation is Borsukivsk rural united territorial community.

The Aim of the Work is to explore and develop directions for improving the management decision-making system of Borsukivsk rural united territorial community.

The Methods of Investigation are evaluation, grouping, comparison, analysis, synthesis, detailing, generalization, balance method.

The organizational and economic characteristics of public activity of Borsukivsky rural united territorial community are carried out; proposes to improve the provision of administrative services of CNAP, substantiates proposals for the use of modern methods of personnel development as part of the decision-making system of a public organization; the introduction of project management in the activities of the Borsukivsk rural united territorial community is proposed. The results were implemented in the activities of the Borsukivsk rural united territorial community.

Key words: united territorial community, administrative decision-making, public organization, administrative services.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ……..12

1.1 Методичні засади вивчення територіальної організації влади в Україні у контексті системи прийняття управлінських рішень ……12

1.2 Визначення механізму системи прийняття управлінських рішень у публічній організації……..…22

1.3 Особливості використання методів прийняття рішень органами публічної влади ……..…35

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У БОРСУКІВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ ……..…57

2.1 Організаційно-економічна характеристика публічної діяльності Борсуківської сільської об’єднаної територіальної громади…….57

2.2 Дослідження фінансового становища публічної організації ……70

2.3 Визначення факторів впливу децентралізації на ефективні управлінські рішення Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади …….87

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У БОРСУКІВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ ……...….....95

3.1 Покращення надання адміністративних послуг ЦНАП Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади ……95

3.2 Пропозиції щодо оновлення сайту Борсуківської сільської ОТГ як складової системи прийняття управлінських рішень публічної організації …….....108

3.3 Пропозиції щодо впровадження проектного управління у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади 119
РОЗДІЛ 4. СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА…….134
4.1 Тенденції розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні ……134
4.2 Нормативно-правове забезпечення діяльності об'єднаних територіальних громад в Україні ……...…..136
РОЗДІЛ 5. ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ …...142
5.1 Покращення надання адміністративних послуг у діяльності ЦНАП Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади……..…142
5.2 Пропозиції щодо оновлення сайту Борсуківської сільської ОТГ як складової системи прийняття управлінських рішень публічної організації……144
5.3. Пропозиції щодо впровадження проектного управління у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади……..……147
РОЗДІЛ 6. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ……...150
6.1 Охорона праці ……... …….. ……150
6.2 Безпека в надзвичайних ситуаціях …….……156
РОЗДІЛ 7. ЕКОЛОГІЯ……166
7.1 Економічні інструменти екологічного регулювання ……...……166
7.2 Проблеми природокористування та їх вплив на розвиток регіону ……..167
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ….....173
БІБЛІОГРАФІЯ…….....177

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність удосконалення публічного керівництва у даний час обумовлена виникненням достатньо низької ефективності традиційних форм державного управління, заснованих на жорсткому адмініструванні, строгій ієрархії та нейтралізації. Тенденції розвитку сучасного загальнонаукового процесу виключають необхідність формування нових підходів до реалізації і публічного управління, що підтверджує виникнення реорганізованих органів влади, вдосконалюючи нормативно-правову базу для підвищення ефективності їх діяльності, розширеної діяльності громадських організацій система "електронної влади". На сьогодні створено комплекс показників оціночної ефективності та результативності публічного управління у різних сферах діяльності, що виникли у державних програмах, дорожніх картах, планах і конкретних заходах. Дані обставини свідчать про необхідність актуалізації принципів управління за результатами, необхідними для інформування органів державної влади, які вказують на необхідність виконання адміністративних реформ.

Успіх соціально-економічних і політичних перетворень в Україні та реалізація функцій демократичної, правової, соціальної держави багато в чому залежать від ефективної роботи апарату державного управління. Формування громадянського суспільства та перехід до трансформаційної економіки зумовлюють особливі вимоги до рівня компетентності, організованості, активності, цілеспрямованості, професіоналізму державних службовців, вимагає нової організації та принципів управління. Саме тому комплектування органів державного управління кваліфікованими спеціалістами набуло першочергового значення. На цьому наголошує глава держави: "Впродовж усіх років незалежності не вдалося сформувати дієздатне ядро управлінської еліти, висококваліфікованих менеджерів.

Наявна система підготовки та перепідготовки кадрів, особливо державної служби, ще далека від вимог сьогодення. Як наслідок, кадровий потенціал ринкових перетворень лишається вкрай обмеженим". Сьогодні в Україні необхідність та актуальність планування діяльності на місцевому рівні вже не викликає ні в кого сумнівів.

Українській державі, всім гілкам влади вкрай необхідна сучасна національна еліта, яка знає, в якому напрямі рухатиметься суспільство, які його загальні пріоритети, а також готове до впровадження нововведень, спираючись на національні соціокультурні традиції та власну історію. Розвиток держави постійно потребує формування справді нових еліт, які нестимуть відповідальність за долю країни, суспільство, його духовний стан, володіють необхідними знаннями та з повагою ставляться до історичних закономірностей розвитку. Така національна управлінська еліта не може формуватися стихійно, самопливом. Держава повинна всіляко сприяти та заохочувати її формування. Тому одним із пріоритетних напрямів адміністративної реформи в Україні є створення, по суті, нової системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Важлива роль у реалізації публічної діяльності відводиться дослідженню управлінських процесів. З їх допомогою виробляється стратегія та тактика розвитку організації, обґрунтовуються управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності діяльності, оцінюються результати діяльності організації, її підрозділів і працівників. Дослідження управлінських процесів дозволяє врахувати не тільки загальні закономірності та тенденції розвитку економічних процесів, але і прояви загальних, специфічних і окремих економічних законів у практиці конкретної публічної організації, своєчасно виявити тенденції змін і можливості підвищення ефективності управлінської діяльності. Управлінські процеси мають ключове значення для реалізації цілей і завдань публічної організації. Процес управління виключно важливий

тим, що у ході його здійснення розробляються та застосовуються методи прийняття рішення, працівники сприяють підвищенню ефективності діяльності. Управлінський процес розглядають у складі трьох блоків: моделювання стану об’єкта управління на підставі надходження від нього інформації; розробка та прийняття управлінських рішень; організація виконання прийнятих рішень. Здійснюючи планування роботи, її виконання, мотивацію праці людей, зайнятих у публічній організації, контроль і координування всіх процесів, що відбуваються в ньому, керівникам доводиться приймати величезну кількість рішень. Наприклад, складання планів на майбутній період передбачає комплекс рішень, що стосуються постановки цілей і завдань. Управлінський процес неминуче вимагає рішень щодо структури управлінського процесу, праці та управління тощо. Процес контролю не може здійснюватися, якщо не прийняти рішення про те, що, як і коли контролювати, в яких формах і видах це робити, як аналізувати отриману інформацію та використовувати її для того, щоб, відповідно з результатами контролю, вносити зміни у роботу організації.

Зрозуміло, що коло обов’язкових до прийняття рішень окреслено далеко не повністю. Початковий імпульс процесу прийняття рішень задасть інформацію про стан контрольованого об’єкта; вплив на нього здійснюється після вироблення та прийняття рішення, яке у вигляді тієї чи іншої інформації (команда, наказ, розпорядження, план тощо) подається на “вхід” керованого об’єкта. У центрі цієї циклічної діяльності розвивається три елементи процесу: проблема, її рішення та люди, які беруть участь в управлінському процесі публічної організації на всіх його етапах.

Об'єктом дослідження є Борсуківська сільська об'єднана територіальна громада, яка розташоване у с. Борсуки Ланівецького р-ну Тернопільської обл., а також аналітична, статистична та фінансова інформація, управлінська діяльність даної публічної установи та її значення у соціально-економічному розвитку країни та регіону золкрема, а також інструменти щодо удосконалення системи прийняття управлінських рішень у публічній

організації.

Предмет дослідження – пошук напрямів удосконалення системи прийняття управлінських рішень, сукупність факторів, що зумовлюють наявний стан можливостей Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади.

Методи дослідження. Для забезпечення досягнення поставленої мети був використаний системний підхід із застосуванням таких методів: оцінювання, групування, порівняння, аналізування, синтезу, деталізації, узагальнення, балансового методу.

Мета роботи – дослідити та розробити напрями удосконалення системи прийняття управлінських рішень Борсуківської сільської об'єднананої територіальної громади.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання дослідження:

- розглянути методичні засади вивчення територіальної організації влади в Україні у контексті системи прийняття управлінських рішень;
- визначити механізм системи прийняття управлінських рішень у публічній організації;
- розглянути особливості використання методів прийняття рішень органами публічної влади;
- зробити організаційно-економічну характеристику публічної діяльності Борсуківської сільської об’єднаної територіальної громади;
- дослідити фінансове становище публічної організації;
- визначити фактори впливу децентралізації на ефективні управлінські рішення Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади;
- запропонувати покращення надання адміністративних послуг у діяльності ЦНАП Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади;

- обґрунтувати пропозиції щодо застосування сучасних методів розвитку персоналу як складових системи прийняття управлінських рішень публічної організації;

- запропонувати впровадження проектного управління у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади;

- проналізувати основні показники розвитку регіону, у межах якого функціонує публічна організація;

- визначити тенденції розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні;

- розкрити нормативно-правове забезпечення діяльності об'єднаних територіальних громад в Україні;

- обґрунтувати економічну ефективність проектних рішень публічної організації;

- вивчити коло питань з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях;

- дослідити питання, що торкаються екології.

Практичне та науково-пізнавальне значення полягають у тому, що його основні положення та висновки можуть бути використані у публічній діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади.

Обсяг та структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, семи розділів, висновків, бібліографії та додатків. У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми, визначено мету та завдання магістерської роботи, предмет і об'єкт дослідження та загальну методику проведення дослідження. У першому розділі магістерської роботи теоретичні засади удосконалення системи прийняття управлінських рішень в публічній організації. У другому розділі проаналізовано систему прийняття управлінських рішень у Борсуківській сільській об'єднаній територіальній громаді. У третьому розділі рекомендовано удосконалення системи прийняття управлінських рішень у Борсуківській сільській об'єднаній територіальній громаді. У четвертому розділі визначено тенденції розвитку

об'єднаних територіальних громад в Україні, а також нормативно-правове забезпечення діяльності об'єднаних територіальних громад в Україні. У п'ятому розділі обґрунтовано економічну ефективність пропозицій. У шостому розділі вивчено питання з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях, у сьомому – екологічні проблеми. У висновках зазначено результати магістерської роботи.

За темою магістерської роботи опубліковано тези:

1. Мосій О. Б., Драй О. В., Козюк М. Г. Проблеми формування управлінських рішень у публічному управлінні України. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції "Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування" (28 березня 2019 року). Тернопіль: ПП Паляниця В.А., 2019. С. 51–52.

2. Мосій О., Драй О., Козюк М. Умови успішної реалізації публічного управління в Україні. Матеріали XI наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя (16-17 травня 2019 року). Секція "Управління та адміністрування, економіка". Тернопіль: ТНТУ, 2019. С. 163–164.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Методичні засади вивчення територіальної організації влади в Україні у контексті системи прийняття управлінських рішень

Підвищення уваги до проблем публічного управління обумовлене недостатньою ефективністю системи державного управління. Сьогодні владні повноваження вже не концентруються в централізованому державному апараті, а розподіляються між інститутами субнаціональних (локальних і регіональних) і федеральних структур, а також численними інститутами громадянського суспільства, бізнес-співтовариства та неурядовими організаціями. При цьому велика кількість учасників публічного управління при відсутності діючого координаційного механізму їх взаємодії призводить до постійного зниження ефективності системи державного управління та посилення її основного протиріччя. Тому, питання про діючі форми та способи удосконалювання системи публічного управління залишається відкритими.

Система публічного управління виступає як антипод бюрократичній системі управління та сприяє ефективній взаємодії державного сектору, бізнес-структур і представників громадянського суспільства, що сприяють вирішенню соціально значимих проблем. Дана взаємодія організована навколо інституціонально організованої структури, яка здійснює всі організаційні процедури. Отже, вважаємо, що основними завданнями публічного управління виступають:

- забезпечення можливості участі об'єкта управління та процесі розроблення й ухвалення управлінського рішення;

- залучення інтелектуального потенціалу населення для вирішення суспільно вагомих соціально-економічних проблем;

- зниження ризиків, пов'язаних з розробленням і реалізацією управлінських рішень, уміння завчасного прогнозування результатів рішення;

- надання можливості представникам громадянського суспільства та бізнес-структур підготуватися до очікуваних змін в економічній і соціальній ситуації;

- використання політичного, соціального, психологічного, економічного потенціалу;

- оповіщення державних виконавчих регіональних і місцевих рівнів влади про проведену державної політики на регіональному рівні;

- реалізація управлінських процедур.

Вирішення перелічених завдань функціонування системи публічного управління, що виступає антиподом системи бюрократичного управління, реалізується через впровадження сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення, диверсифікованість відповідальності між державою, суспільством і бізнесом, гнучкість управлінських алгоритмів.

Аналізування публічного управління як системи діяльності (див. рис. 1.1) дає змогу виділити в ньому три основні напрями:

- публічне будівництво, яке охоплює визначення та правове закріплення форми публічного правління; політичного режиму; публічно-територіального устрою; основних цілей і функцій держави, їх пріоритетності; розподілу повноважень між гілками та вищими органами публічної влади; стратегії розвитку держави; структури органів публічної влади відповідно до функцій держави та її стратегічних цілей;

- формування публічної політики, яке полягає у розробленні публічної політики з основних напрямів діяльності держави (загальні орієнтири для дій та прийняття рішень); визначенні або коригуванні цілей та функцій органів публічної влади, необхідного кадрового забезпечення; програмуванні (формування плану дій); розробленні сценаріїв і графіків досягнення цілей органів публічної влади (складу і послідовності завдань, програм, проектів,

інших заходів); складанні бюджету (розрахунок обсягу витрат і розподіл ресурсів за роботами, запланованими для досягнення цілей);

- реалізацію публічної політики, яка передбачає виконання функцій публічного управління з метою досягнення визначених цілей держави на певному періоді її історичного розвитку.

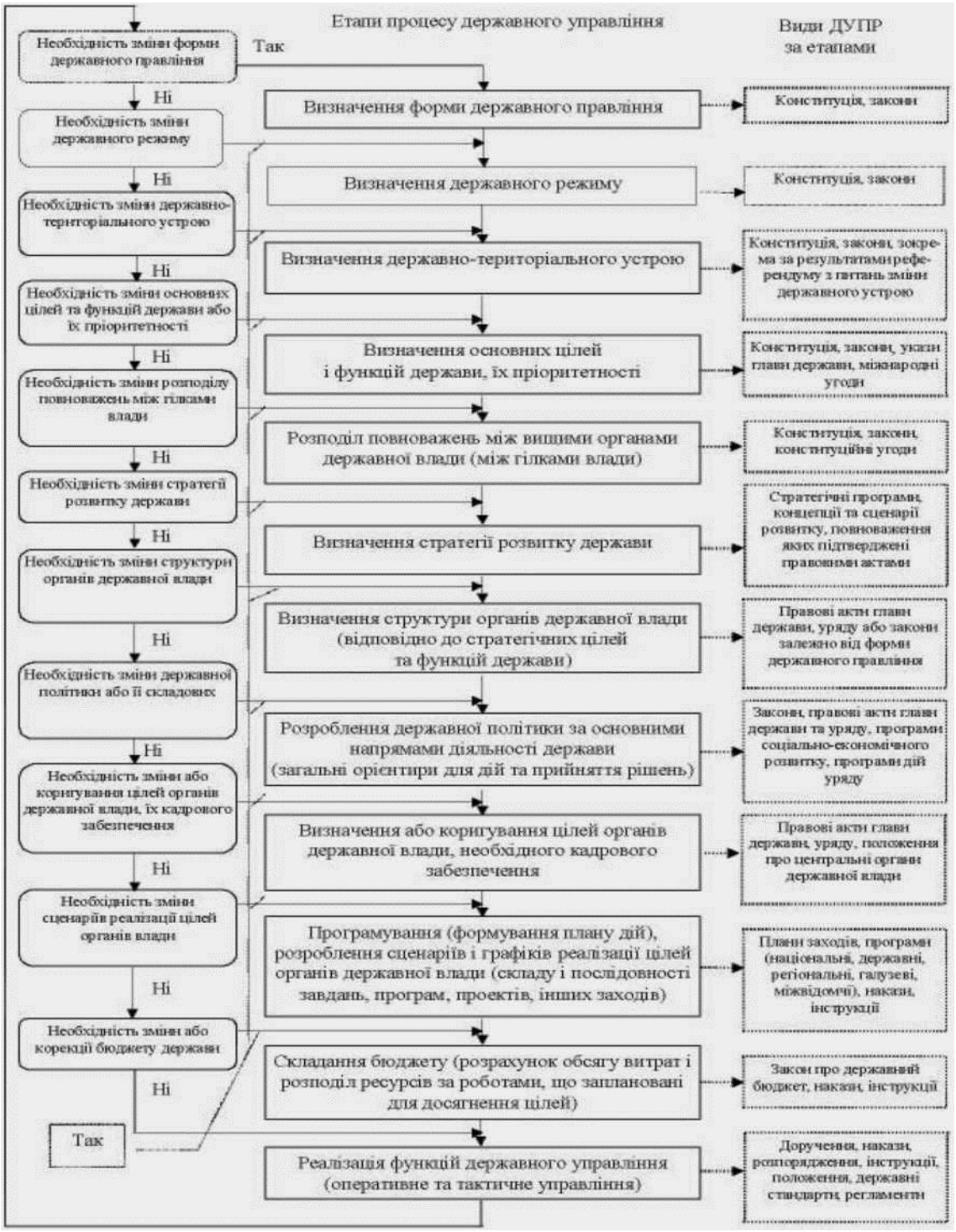


Рисунок 1.1 – Модель процесу публічного управління з виділенням основних етапів прийняття публічно-управлінських рішень [24]

Усі ці напрями публічного управління реалізуються шляхом управлінських впливів, яким передує прийняття публічно-управлінських рішень.

Взагалі прийняття публічно-управлінських рішень – це соціальні акти, в яких відображені впливи публічних управлінських органів або посадових осіб на суспільну систему (управлінські об'єкти), необхідні для досягнення поставлених цілей, забезпечення інтересів та задоволення відповідних потреб в управлінні [12, с. 87,88].

Згідно із зазначеними напрямами публічного управління прийняттям публічно-управлінських рішень доцільно класифікувати відповідно як публічно-управлінські рішення з проблем публічного будівництва, з формування публічної політики та з реалізації публічної політики. Аналізування різноманітних прийнять публічно-управлінських рішень, які застосовуються на різних етапах публічного управління, в свою чергу, дає змогу виділити та класифікувати їх за формою на три основні групи:

- нормативно-правові (конституція; конституційні закони та угоди; закони; міжнародні угоди; укази глави держави; постанови парламенту і уряду; накази міністрів, керівників інших центральних органів публічної влади; положення про центральні органи публічної влади; публічні та галузеві стандарти тощо);

- програмно-цільові (національні, публічні, регіональні, галузеві та міжвідомчі концепції, програми, проекти);

- організаційно-розпорядчі (доручення та організаційно-координаційні рішення вищих і центральних органів публічної влади).

Така класифікація прийняття публічно-управлінських рішень відповідає основним формам публічно-управлінської діяльності, а саме: правовій, за допомогою якої управлінські рішення і дії набувають характеру встановлення та застосування правових норм, і організаційній, яка охоплює різноманітні дії, спрямовані на реалізацію оперативних завдань та матеріально-технічних операцій [12, с. 171]. Вважається, що організаційною

формою, яка орієнтує ресурси на конкретний результат, є програмно-цільове управління [39, с. 257]. Існує також так звана організаційно-правова форма, яка передбачає обов'язкове введення правових норм шляхом застосування певних організаційних норм, наприклад відповідних процедур [12, с. 171].

Загальна класифікаційна схема прийняття публічно-управлінських рішень (табл. 1.1) враховує можливість застосування різних їх форм на всіх напрямах публічного управління. Цю схему можна розглядати як предметне поле досліджень прийняття публічно-управлінських рішень.

Таблиця 1.1 Загальна класифікаційна схема прийняття публічно-управлінських рішень (складено автором)

Форми прийняття публічно-управлінських рішень	Напрями прийняття публічно-управлінських рішень		
	з проблем публічного будівництва	з проблем формування публічної політики	з проблем реалізації публічної політики
Нормативно-правові	Нормативно-правові прийняття публічно-управлінських рішень з проблем публічного будівництва	Нормативно-правові прийняття публічно-управлінських рішень з проблем формування публічної політики	Нормативно-правові прийняття публічно-управлінських рішень з проблем реалізації публічної політики
Програмно-цільові	Програмно-цільові прийняття публічно управлінських рішень з проблем публічного будівництва	Програмно-цільові прийняття публічно-управлінських рішень з проблем формування публічної політики	Програмно-цільові прийняття публічно-управлінських рішень з проблем реалізації публічної політики
Організаційно-розпорядчі	Організаційно-розпорядчі прийняття публічно-управлінських рішень з проблем публічного будівництва	Організаційно-розпорядчі прийняття публічно-управлінських рішень з проблем формування публічної політики	Організаційно-розпорядчі прийняття публічно-управлінських рішень з проблем реалізації публічної політики

Наприклад, аналізування прийняття публічно-управлінських рішень з проблем формування та реалізації публічної політики залежно від конкретизації характеру політики (економічна, фінансова, інвестиційна, податкова, грошово-кредитна, валютна, соціальна, екологічна тощо) потребує дослідження багатьох проблем. Можливі також численні дослідження прийняття публічно-управлінських рішень з проблем

публічного будівництва (державотворення) та щодо різних способів формування таких рішень.

Наведемо найбільш суттєві сфери практичного застосування прийняття публічно-управлінських рішень за основними напрямами публічного управління, при виділенні яких використано низку положень Конституції України.

Публічно-управлінські рішення з державотворення:

- призначення виборів глави держави, парламенту, органів місцевого самоврядування;

- розподіл повноважень між главою держави, парламентом та урядом;

- дострокове припинення повноважень глави держави, парламенту, уряду;

- призначення референдумів з питань, передбачених Конституцією (зокрема про зміну території країни);

- визначення цілей, функцій і стратегії розвитку держави;

- забезпечення організації і порядку діяльності парламенту, визначення статусу його депутатів;

- визначення системи центральних органів виконавчої влади;

- утворення, реорганізація та ліквідація міністерств та інших центральних органів виконавчої влади;

- створення консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів і служб для виконання повноважень глави держави;

- утворення судів;

- утворення і ліквідація районів, встановлення і зміна меж районів і міст, віднесення населених пунктів до категорії міст, найменування і перейменування населених пунктів і районів;

- розроблення засад місцевого самоврядування; спеціальних статусів столиці та інших міст;

- визначення та забезпечення правового режиму публічного кордону;

-забезпечення організації і діяльності:

- органів виконавчої влади, основ публічної служби, організації публічної статистики та інформатизації;

- прокуратури, органів дізнання та слідства, нотаріату, органів і установ виконання покарань; основ організації та діяльності адвокатури;

- забезпечення національної безпеки та оборони (затвердження загальної структури, чисельності, визначення функцій силових міністерств; оголошення стану війни і укладення миру; введення воєнного чи надзвичайного стану; загальна або часткова мобілізація;

- використання військових формувань у разі збройної агресії проти країни; надання військової допомоги та направлення військових підрозділів до інших держав; допуск військових підрозділів інших держав на свою територію; оголошення окремих місцевостей зонами надзвичайної екологічної ситуації);

- внесення змін до конституції;

- визначення порядку використання і захисту публічних символів, встановлення публічних свят;

- визначення прав і свобод людини і громадянина, гарантії цих прав і свобод; основних обов'язків громадянина; громадянства, правосуб'єктності громадян, статусу іноземців та осіб без громадянства; прав корінних народів і національних меншин; порядку застосування мов;

- визначення засад утворення і діяльності політичних партій, інших об'єднань громадян, засобів масової інформації;

- розроблення засад цивільно-правової відповідальності; визначення діянь, які є злочинами, адміністративними або дисциплінарними правопорушеннями, та відповідальності за них.

Публічно-управлінські рішення з формування політики:

- розроблення та прийняття: програми діяльності уряду; публічного бюджету;

- розроблення засад зовнішньої та внутрішньої політики, зокрема грошово-кредитної, фінансової, валютної, цінової, інвестиційної, податкової;

політики у сферах праці й зайнятості населення, соціального захисту, шлюбу, сім'ї, охорони дитинства, материнства, батьківства; охорони здоров'я; освіти; науки; культури; охорони природи, екологічної безпеки і природокористування; використання морської економічної зони, континентального шельфу, освоєння космічного простору, організації та експлуатації енергосистем, транспорту і зв'язку;

- встановлення порядку утворення і погашення публічного внутрішнього і зовнішнього боргу; порядку випуску та обігу публічних цінних паперів, їх видів і типів;

- розроблення засад регулювання демографічних та міграційних процесів;

- визначення правових засад підприємництва; вилучення об'єктів права приватної власності; затвердження переліку об'єктів права публічної власності, що не підлягають приватизації; правил конкуренції та норм антимонопольного регулювання;

- встановлення порядку введення публічних стандартів.

Публічно-управлінські рішення з реалізації політики:

- розроблення і прийняття плану першочергових заходів щодо реалізації програми діяльності уряду;

- планування нормотворчої діяльності;

- внесення змін до публічного бюджету;

- проведення зовнішньої та внутрішньої політики, зокрема грошово-кредитної, фінансової, валютної, цінової, інвестиційної, податкової; політики у сферах праці й зайнятості населення, соціального захисту, шлюбу, сім'ї, охорони дитинства, материнства, батьківства; охорони здоров'я; освіти; науки; культури; охорони природи, екологічної безпеки і природокористування; використання морської економічної зони, континентального шельфу, освоєння космічного простору, організації та експлуатації енергосистем, транспорту і зв'язку;

- розроблення, прийняття та реалізація національних, публічних та

регіональних програм економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля;

- спрямування та координація роботи міністерств, інших органів виконавчої влади;

- надання позик і економічної допомоги іноземним державам та міжнародним організаціям, а також одержання їх від іноземних держав, банків і міжнародних фінансових організацій;

- забезпечення умов розвитку всіх форм власності;

- управління об'єктами публічної власності;

- створення вільних економічних зон;

- здійснення зовнішньоекономічної діяльності України, митна справа;

- забезпечення громадського порядку, боротьби зі злочинністю.

Можливим напрямом подальшого розвитку класифікації прийняття публічно-управлінських рішень є прив'язка останніх до функцій політиків та публічних службовців після їх дихотомії (розподілу ролей влади та апарату) [40, с. 677], наприклад внаслідок реформування системи публічного управління.

Демократичний характер державного устрою припускає чіткість органів державного управління, формування ефективних відносин суспільства та держави, насамперед, як рівноправних партнерів у процесі управління, на противагу вивченню суспільства винятково як об'єкта впливу. Сьогодні, у складній кон'юнктурі, що характеризується розвитком інформатизації органів публічної влади, формуються потенційні парадигми взаємодії державних структур і суспільства.

У ході аналізування практики управління представляється можливим, що залучення представників громадянського суспільства та підприємницьких структур у процес прийняття управлінських рішень сприяє не лише підвищенню рівня прозорості та публічності функціонування органів влади, але й в остаточному підсумку підвищенню якості прийнятих рішень. Управлінські рішення, що представляють підвищений суспільний резонанс,

слід ухвалювати винятково за результатами взаємодії органів публічного управління та населення тієї або іншої території, з метою підвищення якості зворотного зв'язку та формування оптимального механізму реалізації ухваленого рішення.

Перетворення у життя імперативів публічного управління компетенціями за допомогою застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення, на наш погляд, повинно базуватися на взаємодії спільного функціонування трьох підсистем:

- керуюча підсистема (суб'єкт управління публічними компетенціями), що включає в себе державні структури, відповідальні за ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень і невід'ємний компонент суспільного контролю у вигляді представників громадянського суспільства;

- керована підсистема (люди – носії компетенцій як об'єкт управління) – експертне та цивільне співтовариство та суб'єкти підприємницької діяльності, професіоналів у конкретній галузі компетенцій, що втягуються у процес формування й аналізування альтернатив, розглянутих у процесі прийняття суспільно значимих управлінських рішень. У даному контексті, вважаємо, що доцільно розглядати керовану систему, як суму інтелектуальних потенціалів активного населення, залученого у процес вирішення соціально значимих питань;

- підсистема інформаційно-комунікаційної взаємодії (продуктивний зворотний та прямий зв'язок) – прямі та зворотні, горизонтальні та вертикальні діалогові взаємини різноманітних інститутів громадянського суспільства, держави та бізнесу. Результативність системи публічного управління корелює з ефективністю виконання принципу зворотного зв'язку, що обумовлює потенціал системи до адаптації до трансформацій у зовнішньому середовищі.

1.2. Визначення механізму системи прийняття управлінських рішень у публічній організації

Державі, щоб здійснювати управління на власній території, необхідні соціальні норми, вимоги яких будуть дотримуватися як звичайними громадянами, так і публічними управлінцями. Публічне управління у цьому зв'язку є найважливішим видом соціального управління. Саме вироблення певної соціально-управлінської норми лежить в основі публічного рішення, прийняття якого завжди є вибором норми, здатної врегулювати питання по пріоритетної соціальної проблемі і забезпечити прогресивний розвиток тієї суспільної сфери, на яку норма впливає.

Соціальні норми – це вимоги, виражені в правилах поведінки, покликані забезпечувати впорядкованість, стійкість і стабільність соціальної взаємодії індивідів і соціальних груп. З їх допомогою вимоги суб'єктів публічного управління переводяться в моделі, стандарти належної поведінки об'єктів управління. Втілення в реальному житті вони отримують в процесі розробки та реалізації публічних рішень, які можна вважати основою публічної управлінської діяльності [32].

Важливо для нашого питання виділити відмінності у поняттях "публічне рішення" і "публічно-управлінське рішення". Публічне рішення – це владна воля держави, яка набуває офіційно виражену форму, будучи закріпленою в існуючих публічних актах, що видаються публічним органом чи посадовою особою відповідно до своєї компетенції та в межах наданих повноважень. Ухвалення публічного рішення традиційно розглядається як етап вольового акту, скоєного суб'єктом, наділеним публічно-владними повноваженнями, при виборі однієї з існуючих можливостей в досягненні передбачуваного результату намічуваних дій.

Публічно-управлінське рішення – це усвідомлено зроблений суб'єктом публічного управління вибір цілеспрямованого впливу на соціальну дійсність, виражений в офіційній формі [21, с. 142]. Таким чином, публічне рішення – це, як правило, ідеальна модель майбутнього, де міститься

інформація, дана суб'єктом влади, про бажаність і потрібності того, що має бути виконане. Поняття публічного рішення ширше поняття публічно-управлінського рішення. Однак публічно-управлінське рішення може мати більш значущі далекосяжні наслідки, тому в рамках нашого предмета ми буде часто порушувати питання саме управлінських рішень у публічній сфері.

Слід зазначити, що публічно-управлінські рішення впливають не на природне або технічну середу, а на людей, тому маю соціальний характер. А метою їх спонукає впливу виступає мобілізація людей на практичне перетворення соціальної дійсності. Основний зміст даного управлінського процесу – вольове вплив керуючих (політичних керівників) на керованих (громадян держави). Якщо діяльність з підготовки та прийняття управлінських рішень завжди духовна, то діяльність з реалізації цих рішень в основному матеріальна, в якій би соціальній сфері вона не здійснювалася. Виконання публічно-управлінських рішень – це практична, а отже, матеріальна сторона управлінської діяльності, по перетворенню суспільної системи в новий якісний стан. Публічно-управлінські рішення можуть мати двоякий характер, оскільки можуть бути спрямовані як зовні – на керовану підсистему (наприклад, економіку країни), так і всередину – на керуючу підсистему (наприклад, на інститут публічної служби). Але при цьому якісна специфіка публічно-управлінських рішень полягає в перетворенні і стабілізації керованого соціального об'єкта.

У публічному управлінні, як правило, вирішуються завдання двох типів: оригінальні (нетривіальні) і однотипні, повторювані. Звідси і рішення, які доводиться знаходити і брати відповідальність за їх прийняття і безпосереднє виконання, також можуть бути оригінальними або типовими. Оригінальні задачі не піддаються уніфікації та стандартизації у повному обсязі. А ось повторювані технології та форми надання інформації однотипні завдання зазвичай стандартизовані. Різноманіття суспільних відносин, які потребують публічного втручання, породжує безліч видів публічних рішень.

Основною класифікацією публічних рішень є розподіл їх на політичні та адміністративні. Політичні рішення приймаються по найбільш важливих суспільно значущих проблем політичним керівництвом, тобто вищими органами публічної влади, або керівниками, безпосередньо виконуючими повноваження публічних органів (президент, голова уряду, голови палат парламенту, керівники законодавчих і виконавчих регіональних органів влади, міністри і деякі інші). Політичні рішення становлять первинний рівень публічних рішень, тоді як адміністративні рішення є вторинними, що мають підлегле допоміжне значення. Адміністративні рішення похідні від політичних у тому сенсі, що вони спрямовані на забезпечення умов для підготовки, прийняття та реалізації рішень політичного керівництва [21, с. 143].

Відмінна особливість публічних рішень адміністративного рівня полягає у тому, що вони мають, як правило, знеособлений характер. У їх підготовці, прийнятті та виконанні бере участь велика кількість фахівців різного профілю, тому їх авторство не пов'язують з ім'ям конкретного держслужбовця. Хоча у своїй більшості ці рішення підготовляються конкретними людьми, їх особистими рішеннями приватного характеру вони не можуть бути, оскільки приймаються від імені публічних органів. Звідси виникає завдання їх юридичного закріплення в належній формі. Публічні рішення розробляються, приймаються і виконуються у встановленому порядку відповідними правомочними суб'єктами: публічними органами і посадовими особами. Юридичне волевиявлення управлінського суб'єкта публічної влади передбачає настання певних наслідків. Звідси прийняття і виконання публічних рішень породжують правові наслідки або умови, необхідні для виникнення таких наслідків. Виходячи з цього, однією з підстав публічних рішень є їх правова регламентація. Прийняття публічних рішень є одночасно правом і обов'язком публічних органів і посадових осіб, і разом з тим передбачає відповідальність не тільки за їх прийняття і виконання, але також і за наступаючі в результаті наслідки. На цих підставах

публічні рішення набувають офіційні форми вираження.

Правова регламентація прийняття та виконання публічних рішень має на увазі їх документування, належну фіксацію і общезначимую достовірність фактів, подій і станів. Ухвалення (видання, оприлюднення) публічних рішень у документальній формі є спосіб письмового повідомлення (передачі) інформації, необхідної для управління та інших видів діяльності. Всі офіційні рішення, що мають статус публічних, оформляються належним чином у вигляді різних документів (актів). Документ – письмова форма управлінського рішення, акт – різновид документа.

Документування передбачає дотримання встановлених правил запису та оформлення публічних рішень. Дотримання таких правил надає їм офіційне вираз і юридичну силу, що виступає в якості ще одного змістовного підстави публічного рішення. Юридична сила – властивість обов'язковості виконання рішень, що містяться в офіційному документі, визначається чинним законодавством, компетенцією видав органу і встановленим порядком оформлення. Надання документа юридичної сили, підтвердження факту його видання – головне призначення процедури реєстрації. Вона забезпечується встановленим для кожного різновиду документів комплексом реквізитів – обов'язкових елементів оформлення документів.

До таких реквізитів відносяться: назва документу; номер документа; дата прийняття; гриф затвердження; відомості про підписали: назва посади і прізвище; друк тощо. Поки який-небудь документ, наприклад, наказ міністра, не зареєстрований, він юридично не існує; якщо надійшов документ не зареєстрований, ніхто з чиновників не візьме на себе відповідальність за нього, так як не підтверджений факт його надходження [21, с. 144].

Реєстраційні реквізити дозволяють також вести облік, пошук і ідентифікацію всіх документів, а також контроль над виконанням публічних рішень. Наприклад, сучасні російські вимоги до оформлення організаційно-розпорядчої (адміністративної) документації зафіксовані в публічному стандарті ГОСТ Р 6.30-97 «Уніфіковані системи документації. Система

організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів».

Документи забезпечують правову та інформаційну функції. Правова функція виконується документами, що містять рішення органів публічної влади, так як вони є засобом закріплення і зміни юридично значимих станів, пов'язаних з управлінськими рішеннями і правовідносинами. Виконуючи інформаційну функцію, документ є основним носієм управлінської інформації про прийняті рішення.

Публічні рішення, прийняті органами публічної влади, оформляються виданням правових актів, які можуть бути нормативними та ненормативними. Залежно від ступеня юридичної значимості публічні рішення можуть бути в письмовій або усній формі. До останньої належать вказівку, розпорядження, наказ, доручення, службове завдання. Публічні рішення, що приймаються у формі нормативно-правових актів, видаються уповноваженою органом і встановлюють, змінюють або скасовують норми права. Норма права – це загальнообов'язкове формально-визначене правило поведінки, встановлений і забезпечене суспільством і державою, закріплене і опубліковане в офіційних актах, спрямоване на регулювання суспільних прав і обов'язків їх учасників.

Можна виділити наступні істотні ознаки правової норми:

- єдина в ряді соціальних норм, яка виходить від держави і є офіційним вираженням його волі;

- представляє собою міру свободи волевиявлення та поведінки людини;

- видається у конкретній формі;

- є формою реалізації та закріплення прав і обов'язків учасників суспільних відносин;

- підтримується в своєму здійсненні і охороняється силою держави;

- завжди представляє собою владне розпорядження держави;

- є єдиним публічним регулятором суспільних відносин;

- представляє собою правило поведінки загальнообов'язкового

характеру тощо. Вказує, яким чином, в якому напрямку, протягом якого часу, на якій території необхідно діяти тому чи іншому суб'єкту; наказує правильний з точки зору суспільства і тому обов'язковий для кожного індивіда образ дій.

Основу нормотворчої діяльності публічних органів складають підготовка і прийняття законів, які є актами публічного управління, мають найбільшу юридичну силу. Вищим з правової значимістю серед них є конституція країни. Тому природно, що головні процедури прийняття законодавчих актів фіксуються в конституціях, зміна норм яких має особливу за складністю процедуру. Підтверджуючим тому прикладом може служити Конституція Російської Федерації.

Розглянувши підстави публічних рішень, звернемося до ознак публічних рішень. Вітчизняний дослідник В.А. Козбаненко виділяє наступні ознаки публічних рішень:

1. Директивний, владний характер. Рішення, прийняті органами публічної влади та оформлення як правові акти, характеризують юридичну значимість запропонованих ними дій. Поряд з цим встановлені в них заходи зазвичай обов'язкові для виконання. Владність представляється в односторонньому прийнятті такого рішення, яке тому не може бути результатом договору сторін.

2. Активна організуюча, творча роль [46].

Для публічного управління та прийнятих у процесі його здійснення рішень характерні, зазвичай, не одна, а кілька цілей, пов'язаних між собою. Наприклад, стратегічною, головною, постійною і завжди актуальною метою можна вважати задоволення суспільних потреб за пріоритетними напрямами розвитку суспільства і держави. Цьому служать ряди забезпечують, часто змінюються і тому не відрізняються сталістю цілей, досягнення яких здійснюється за допомогою наступних публічно-управлінських рішень. Наявність системи правил, що визначає порядок їх розробки, обговорення, прийняття, набуття чинності, внесення змін та скасування. Регламентація в

даному випадку служить міцною гарантією провідної ролі рішень публічних органів в реальних управлінських процесах.

Таким чином, можна відзначити параметри, властиві всім видам управлінських рішень, які приймаються державою. До них відносяться:

- наявність суб'єктно-об'єктних відносин;

- змістовність рішень – інформація про те, що повинно бути зроблено і для чого (в яких цілях) тощо;

- процедура прийняття рішення;

- форма рішення;

- час дії рішення [21, с. 145-146].

Серед численних форм важливе місце займають управлінські акти публічних органів і посадових осіб. Такі акти є виражені в письмовій формі рішення компетентних публічних органів, в яких містяться управлінські становища.

Особливу групу складають публічні рішення, які завжди містять вказівку на відповідальність за їх порушення. До таких, насамперед, відносяться кодекси: про адміністративні правопорушення, кримінальний, митний, податковий та інші. Іншу групу складають судові рішення, які виносяться у вигляді вироків у кримінальних, арбітражним та адміністративних справах або у вигляді постанов органу судової влади (суду), чим закінчується розгляд і вирішення цивільних справ по суті, а також у справах, розглянутих в процесі конституційного судочинства.

Публічні рішення оформляються зазвичай у правових документах наступних видів: закони, укази, постанови, розпорядження, накази, розпорядження, вказівки, положення, інструкції, вироки тощо. Види та форми публічно рішень універсальні для всіх публічних органів певного типу. Такі підстави і відмітні властивості публічних рішень.

Розглянувши зміст поняття публічних рішень, їх підстави та ознаки, слід звернутися до структурної ролі прийняття та реалізації рішень у публічному управлінні, оскільки від останнього залежить специфіка

прийнятих публічними органами рішень. При цьому публічне управління представляє собою найближче оточення механізму прийняття рішень і від його характеру залежить спрямованість дій з висунення і реалізації цілей. У сучасній науці існують різні методологічні підходи до оцінки публічного управління та ролі публічних рішень. Однак, незважаючи на різні оцінки системи публічного управління, сам процес прийняття рішень у цій сфері розглядається в науці двояко:

- як окремий акт, момент вибору цілей, визначення оптимальної альтернативи і в цьому сенсі як самостійна функція управління;

- як стійка взаємодія, процес, в основних своїх параметрах співпадає з процесом публічного управління як таким.

У випадку з другим варіантом всі управлінські дії держави розглядаються як складові моменти прийняття рішень, фази, етапи або механізми висування та реалізації цілей. Можна помітити, що, незважаючи на відмінності, ці два підходи не надто суперечать один одному, оскільки все залежить від рівня вимірювання цих явищ. Так, співвідносячи систему публічного управління з владою, суспільством і природою, цілком можливо інтерпретувати властивий їй механізм прийняття рішень не тільки як сукупність окремих акцій, але і як ту функціональну оболонку, яка і позиціонує її серед цих об'єктів. При цьому в жодному разі прийняття публічних рішень буде розглядатися як епіцентр процесу публічного управління, що концентрує в процесі цілепокладання всі зусилля суб'єктів, функції структур та інститутів, їх ресурси і можливості. Мабуть, саме тут, в основі основ і структурний місце рішень у системі публічного управління. Разом з тим, слід зазначити, що розуміння особливостей прийняття публічних рішень безпосередньо залежить від трактувань характерної для даного інституту системи публічного управління.

Трактування, що демонструють призначення, специфіку даного типу врегулювання суспільних відносин, формат механізму прийняття рішень, мають специфіку координації думок і узгодження інтересів, вироблення

колективних рішень тощо. Так, одні вчені пов'язують специфіку публічного управління з наявністю низки специфічних процесів (плануванням, організацією, забезпеченням персоналу, керівництвом, координацією, інформуванням і бюджетуванням), інші звертають увагу на суто адміністративні аспекти діяльності публічних установ, треті вважають за краще говорити про політичні параметрах цієї системи тощо. Однак особливу увагу в цьому ключі слід звернути на раціонально-прагматичний підхід в оцінці публічного управління [49].

У межах даного підходу публічне управління розуміється як організація, персонал, практика і процедури, які необхідні для ефективного виконання цивільних функцій, прикріплених до виконавчої гілки влади. Відповідно до цього і прийняття публічних рішень розглядається як інституалізувати процес, у якого своїми закріпленими в праві процедурами, технологіями та методиками дій. На наш погляд, таке трактування повною мірою відображає структурний закріплення феномена публічних рішень у системі публічного управління. Тепер перейдемо до аналізу механізму та факторів публічних рішень.

Систему публічного управління можна також представити, як інституціоналізоване середовище механізму прийняття рішень, в кінцевому рахунку, спрямованого на цілеспрямоване регулювання суспільних відносин в інтересах усього населення, соціуму у цілому. Віднайдені цієї управлінської системою зв'язку та відносини, що базуються на різноманітних нормах і стандартах діяльності керуючих, припускають наявність певних правил їх взаємної діяльності, процедури узгодження позицій та інтересів, характер включення в процес розробки цілей. У своїй сукупності ці дії спрямовані на найбільш оптимальну оцінку і співставлення інтересів і потреб населення, різних груп громадян, а також апарату публічного управління.

У даному аспекті професор А.І. Соловйов констатує, що специфіку прийняття публічних рішень надає "занурення, вбудовування інституалізувати управлінських структур в систему владного домінування

тієї чи іншої соціальної групи, що використовує для забезпечення своїх позицій примусові засоби". Таким чином, механізм прийняття публічних рішень відрізняє тонке поєднання розподілу влади та управлінських технологій, що не покривається ні механічним заломленням якоїсь ідеальної моделі прийняття рішень у публічній сфері, ні ідеальними формами "розумового процесу" політичних керівників [60, с. 23].

Так, використовуючи владні інструменти, держава оцінює та вирішує свої проблеми як інститут, який утворює форму правління і організацію громадського порядку на певній території. У цьому плані приймаються рішення щодо упорядкування взаємин різних верств населення на цій території, підтриманню відносин і спільної діяльності людей з розподілу влади, забезпечення безпеки та правопорядку суспільства, здійсненню вищого суверенітету тощо.

У той же час як джерело власне управлінських механізмів держава орієнтована на вирішення проблем з точки зору виробництва суспільних благ, компенсації вад ринку, обмеження природних монополій, компенсації нерівності доходів, подолання інформаційного розриву в суспільстві та інших соціальних питань. Здійснення даних функцій демонструє, що керуючий вплив держави пов'язане з обмеженим колом об'єктів і рішенням цілком певних завдань.

До таких завдань відносяться:

- підтримка сформованого в суспільстві соціально-політичного порядку, способу правління, збереження стабільності і впорядкованості базових суспільних відносин;

- цілеспрямоване регулювання різних областей, сфер, відносин, процесів і явищ у відповідності з інтересами суспільства і правлячого шару.

3. Створення передумов для майбутнього розвитку соціальних об'єктів за рахунок накладення або, навпаки, зняття обмежень для тих чи інших варіантів їх еволюції [22, с. 24].

Вирішуючи ці завдання, держава незмінно застосовує як методи

макросоціального, стратегічного впливу на відповідні об'єкти управління (які передбачають відповідне конституційно законодавче закріплення порядку), так і їх оперативного регулювання, динамічної коригування зв'язків і явищ.

Рішення публічних завдань знаходиться під впливом різних факторів, що впливають на процес прийняття та виконання публічних рішень:

1. Особа, що приймає рішення (ОПР) – людина або група людей, наділених необхідними повноваженнями для прийняття рішення і несуть за нього відповідальність.

2. Керовані змінні, що охоплюються проблемою ситуації, тобто сукупність факторів і умов, що викликають появу тієї чи іншої проблеми, якими може керувати ЛПР.

3. Некеровані змінні – охоплюються проблемою ситуації, якими не може управляти ЛПР, але якими можуть управляти інші особи. У сукупності з керованими змінними некеровані змінні можуть впливати на результат вибору, утворюючи фон проблеми або її навколишнє середовище.

4. Обмеження (внутрішні та зовнішні) на значення керованих і некерованих змінних, які в сукупності визначають область допустимих рішень.

5. Критерій (або критерії) для оцінки альтернативних варіантів рішення. Критерій може бути заданий кількісної моделлю або якісно (у термінах індивідуальних переваг або в термінах нечіткої логіки).

6. Вирішальне правило (або система вирішальних правил) – принципи та методи вибору рішення, в результаті застосування яких отримують рекомендації або рекомендований рішення (хоча остаточний вибір залишається за ОПР).

7. Альтернативи (можливі результати), залежні як від значень якісних або кількісних керованих і некерованих змінних, так і від самого вибору.

8. Рішення, що припускає існування принаймні двох альтернатив поведінки (результатів); в іншому випадку проблеми прийняття рішення не виникає через відсутність вибору. Можливості реалізації обраного або

прийнятого рішення [21, с. 151].

Ступінь впливу того чи іншого фактору на процес прийняття публічних рішень залежить від типу політичної системи суспільства. Наприклад, демократія чи авторитаризм демонструють абсолютно різні умови прийняття публічних рішень в залежності від наявності (відсутності) у суспільстві конкурентних або однорідних систем організації влади, ступеня довіри людей до правлячого класу, наявності у громадян достатніх прав і свобод тощо Така подвійність механізму прийняття публічних рішень означає також, що управління державою представляє собою всього лише один, часом не завжди найголовніший, а часом і просто підлеглий аспект роботи всієї політичної системи. Іншими словами, адміністративно-управлінські завдання вбудовуються в роботу політичної системи, не тільки не міняючи її базові параметри, але й не завжди провокуючи належну увагу влади до своїх проблем.

Приміром, добре відомо, що за кілька місяців до (і після) парламентських і особливо президентських виборів, управлінські завдання як би відходять на другий план і весь апарат держави переключається на забезпечення або спадкоємності влади, або її трансформацію у зв'язку з приходом нової політичної команди.

Таке позиціонування адміністративно-управлінських завдань в політичній системі свідчить, на думку політолога А.І. Соловйова, про те, що публічна влада: по-перше, використовує механізми прийняття рішень з метою управління державою лише у відомих цілях; по-друге, використовує механізми при вельми певних обставин [22, с. 25].

Звідси можна зробити висновок, що механізм прийняття рішень як би містить у собі якийсь соціальний перемикач циклічної переорієнтації держави з завдань у галузі управління на завдання зміцнення влади і навпаки. І все ж, незважаючи на те, що управління - це лише одна з функцій держави, причому не завжди головна, все ж саме її здійснення є показником ефективності влади як регулятора суспільних інтересів. Такий двоскладного

характер механізму прийняття рішень у системі публічного управління показує, що в ньому синтезуються досить різні, а часом навіть мало поєднувані один з одним методи.

Так, застосування влади для зміцнення домінуючих позицій тієї чи іншої соціальної групи неодмінно пов'язане з насильством, боротьбою і розподілом цінностей, застосуванням засобів, що забезпечують обов'язковість виконання рішень, легітимність, збереження низки групових пріоритетів у діяльності влади (що так чи інакше передбачає довільний характер дії правлячих кіл). У той же час управлінські завдання, як правило, передбачають використання правових засобів, орієнтуються на законність і легальні методи взаємодії, досягнення загальної згоди, виконання правил і процедур, юридичну відповідальність керуючих.

Ця внутрішня двостороння природа механізму прийняття рішень у державі відображається і у функціональній орієнтації його інститутів. Так, одні інститути виконують змішані владно-управлінські функції, (наприклад, парламент), інші – суто адміністративні (зокрема, рядові міністерства і відомства), треті – суто політичні (наприклад, інститут президента або адміністрації президента).

З причини різноманітності завдань механізм прийняття публічних рішень може адекватно не зреагувала на зміни зовнішніх умов. Так, процес прийняття публічних рішень може функціонувати як в режимі підтримки існуючої системи правління, так і підриву існуючих владно-політичних підстав діяльності режиму (наприклад, коли раціональні методи планування підривають вольовий характер правління при диктаторських режимах). Таким чином, слід визнати, що механізм прийняття публічних рішень може володіти і дисфункціональним характером стосовно завдань, що вирішуються як з точки зору відтворення системи правління, так і з точки зору вирішення власне управлінських завдань.

Як показує практичний досвід, жодна держава не в змозі подолати цю двояку внутрішню орієнтацію власного механізму прийняття рішень. Як

політичні діячі не в змозі виконувати адміністративно-управлінські завдання публічних службовців, так і адміністративно-управлінський апарат не в змозі ні компенсувати, ні тим більше взяти на себе функції механізму завоювання і використання публічної влади. Причому незалежно від рівня професіоналізації апарату управління та рівня політичної ангажованості бюрократії. І сьогодні, коли (у силу історичної еволюції цього інституту влади і становлення інформаційного суспільства) змінюється і характер політичної системи в сучасних державах, і одночасно (під впливом конкуренції з приватним сектором, зростанням стандартів споживання тощо) йде трансформація власне управлінських структур суспільства неминуче еволюціонує і механізм прийняття публічних рішень. Тому, можливо через певний час у питанні механізму прийняття і виконання рішень в публічному управлінні будуть вказуватися нові складові і нові фактори відтворення механізму.

1.3. Особливості використання методів прийняття рішень органами публічної влади

Ефективний менеджмент ґрунтується на поєднанні реальних цілей, життєвих цінностей і установок, очікувань і потреб працівника з цілями публічної організації. Проблема визначення ролі та пріоритетності напрямів розвитку потреб публічними установами набуває особливої актуальності в умовах обмеженості ресурсів з одного боку, а з іншого – необхідністю задоволення зростаючих потреб у контексті реалізації стратегії розвитку територіальних громад. Саме тому варто звернути увагу на теорію мотивації А. Маслоу, яка була сформульована у 40-х роках минулого століття. У людей, згідно цієї теорії постійно виникають різні потреби, які можна об’єднати в групи ієрархії. Маслоу виділив п’ять таких груп і представив їх у вигляді піраміди. Суть його теорії полягає у тому, що людина за своєю природою має широкий спектр потреб, які вона прагне задовольнити, тобто

це є мотивом її поведінки. Ієрархію потреб він вибудував у виді піраміди, що складається з п’яти шарів.

В основі піраміди розміщується група найнеобхідніших фізіологічних потреб; потім шар потреб, що забезпечують соціальні та страхові гарантії; далі йдуть соціальні потреби (належність до спільноти, підтримка, визнання); далі – потреби у самоствердженні, статусі та репутації; на самій вершині – потреби у самовираженні та самореалізації. Основна маса людей керується у житті потребами першого і другого рівнів; значно менше – потребами третього і четвертого рівнів; на самому верху – одиниці. Задоволена потреба перестає бути мотивом поведінки, але при цьому може стати імпульсом до формування потреб більш високого рівня.

Згідно з теорією А. Маслоу, всі люди постійно відчувають будь-які потреби, що спонукає їх до дії. При цьому виділяються такі групи потреби за порядком зростання:

1. Фізіологічні потреби є необхідними для виживання та включають потреби в їжі, воді, відпочинку тощо. Для їх задоволення необхідний мінімальний рівень заробітної плати та необхідні умови праці.

2. Потреби безпеки включають потреби у захисті від фізичних і психологічних загроз з боку зовнішнього середовища та впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися у майбутньому. Це може вирішитися за допомогою заробітної плати, яка перевищує мінімальний рівень. Така заробітна плата дозволяє користуватися страхуванням, накопичувати кошти на старість. Впевненість у майбутньому – це робота у надійній організації, яка надає працівникам окремі соціальні гарантії. Без задоволення потреб першого та другого рівня неможлива нормальна життєдіяльність людини.

3. Соціальні потреби включають підтримку з боку оточення, визнання заслуг людини, приналежність до тієї чи іншої спільноти. Для їх задоволення необхідна участь у груповій роботі, увага до людини з боку керівництва та колег по роботі.

4. Потреби у самоствердженні включають визначення людини з боку оточення. Вони задовольняються шляхом визначення компетенції, завоювання авторитету, досягнення лідерства та популярності, здобуття публічного визначення. Управління цими потребами досягається за рахунок присвоєння цим особам титулів і звань, а також вручення нагород тощо.

5. Потреби у самовираженні включають потреби у реалізації своїх потенційних можливостей та зростанні як особистості. Для задоволення цих потреб людині необхідна максимальна свобода творчості, вибору методів і засобів вирішення поставлених перед нею завдань. Чим більш високе місце в ієрархії займають окремі потреби, тим для меншої кількості людей вони стають реальними мотивами поведінки.

Основним моментом даної теорії є те, що кожен наступний рівень стає актуальним тільки при умові задоволення потреб попереднього рівня, що підкреслює її практичну значущість, оскільки дозволяє враховувати динаміку потреб, починаючи із забезпечення задоволення потреб нижчих рівнів і лише потім використовувати стимули для задоволення потреб наступного рівня.

Вищезазначене необхідно врахувати при оцінюванні значущості потреб об'єднаних територіальних громад сферою послуг. Саме тому варто зазначити, що послуги комунальних підприємств особливо впливають на діяльність територіальних утворень. Тому використовуючи ієрархічну модель А. Маслоу визначимо основні форми задоволення сервісних потреб територіальних утворень та їх пріоритетність (рис. 1.2), враховуючи при цьому діюче законодавство про місцеве самоврядування.

На даному рисунку послуги комунальної сфери розмістимо по мірі зменшення пріоритетності. Для цього прорангуємо сервісні потреби територіальних уторень по групах. На нашу думку, варто виокремити чотири групи. Перша – група А: першочергові (А) послуги. До даної групи нами віднесено послуги, які надаються обслуговуючими підприємствами комунального господарства, які використовуються для забезпечення комунальними послугами, які є життєво необхідними у

діяльностітериторіальних утворень.

Рисунок 1.2 – Основні форми задоволення сервісних потреб територіальних утворень (складено автором)

До об'єктів пов'язаних з наданням таких послуг, нами віднесено обслуговуючі підприємства комунального господарства. Тобто до групи А слід віднести послуги, без яких існування територіальних утворень неможливе в принципі.

До другої групи Б віднесли послуги, які необхідні для здійснення функцій об'єднаних територіальних громад з основної діяльності. Це послуги обслуговуючих підприємств "Укоопспілки", використовувані для надання спеціалізованих послуг зі збирання та переробки вторинної сировини. Дані послуги не належать до життєво необхідних, але вони необхідні для здійснення основної діяльності теритріальних утворень. До третьої групи В слід віднести послуги, використовувані для здійснення тих функцій і послуг, які не були включені ні до переліку життєво необхідних, ні до основних, це послуги соціального характеру. Тобто до цієї групи слід віднести всі послуги, зокрема медичні, культурологічні, освітні та соціальні.

Варто зауважити складність, пов’язану із здійсненням даної класифікації, яка полягає у тому, що законодавством чітко не виокремлено які послуги сервісного обслуговування територіальних утворень є обов’язковими у їхній діяльності, тобто немає чіткої підстави визначити, які послуги мають бути включені до групи А, а які до інших груп. Окрім того, в законодавстві не зазначено, що саме місцеве самоврядування зобов’язане утримувати територіальні утворення, у складі яких функціонують комунальні сервісні послуги. Іншим важливим моментом є те, що застосування даної класифікації на практиці є виключним правом об'єднаних територіальних громад, і воно може бути різним у різних громадах і за різних економічних та політичних умов. Це варто брати до уваги при визначенні пріоритетності напрямів розвитку та забезпечення сервісного обслуговуваннятериторіальних утворень.

До групи Г слід віднести побутові послуги, які надають підприємства сфери побутового обслуговування та інші підприємства. Крім того, необхідно відзначити, що ситуація з комунальною власністю динамічна, оскільки потреби об'єднаних територіальних громад у послугах змінюються з часом. Саме тому пріоритетність забезпечення сервісного обслуговування територіальних утворень може з часом видозмінюватися, і послуги можуть переходити з однієї групи до іншої групи.

Методи прийняття управлінських рішень можна поділити на евристичні, колективні та економіко-математичні. Об'єктивну основу для евристичних методів складає вміння правильно визначати логічні залежності, аналізувати та узагальнювати нагромаджений досвід з управління [36]. Головним суб'єктивним засобом у цій групі методів є інтуїція. Найбільш відомими методами в цій групі є евристичні міркування, підготовка сценарію розв'язання проблеми та метод системного аналізу.

Евристичні міркування передбачають наявність в особи, яка приймає рішення, досвіду та певного обсягу знань і повинні орієнтуватися на пошук варіантів рішень, які випливають з природи проблеми, що виникла.

Підготовка «сценарію» розв'язання проблеми можна вважати методом, який дає більш повне та системне уявлення про задачу, що піддягає розв'язанню. За своєю сутністю він є одним зі шляхів описового моделювання процесу прийняття та реалізації рішення.

Системний аналіз, як вже зазначалося, є ефективним засобом розв'язання складних, не досить чітко сформульованих проблем. Об'єкт дослідження розглядається як система взаємопов'язаних елементів, їх властивостей та якостей [26]. У більшості випадків рішення, які приймають, стосуються окремих елементів системи, тому, розв'язуючи задачі, необхідно враховувати взаємозв'язок цього елемента з іншими та загальну мету системи. Системний аналіз дає можливість структурувати складну проблему у серію задач, які розв'язуються економіко-математичними методами. Основна перевага методів системного аналізу полягає в можливості урахування всіх факторів, які впливають на прийняття рішення. Особливо необхідно враховувати якісні фактори, які треба намагатися виразити кількісно, а якщо це не вдається, слід враховувати шляхом суб'єктивних міркувань або висновків.

Дані системного аналізування використовуються для надання певних консультацій, його можливості є обмеженими, що зумовлено низкою причин:

- завжди є ймовірність неповноти аналізу. Навіть за наявності часу, коштів та засобів у процесі аналізу неможливо врахувати всі аспекти, які мають вплив на проблему;

- відсутність способу передбачення майбутнього. Тому завжди доводиться розглядати декілька можливих варіантів майбутніх обставин та для кожної з них визначати бажаний курс дій.

Евристичним методам прийняття рішень властива досить висока оперативність, однак вони не гарантують прийняття безпомилкових варіантів, які не забезпечують досягнення мети [42]. Ймовірність помилки під час прийняття рішень з використанням евристичних методів зменшується при колективній роботі над вибором варіантів. Колективне прийняття

рішення передбачає залучення експертів – спеціалістів у галузі, де виникла проблема. Фактично це означає, що виконання управлінських завдань вимагає розширення кола осіб, досвід та знання яких можуть позитивно впливати на якість остаточного рішення. Таким чином, формується групова особа, що приймає рішення [75].

Колективне прийняття рішення передбачає врахування двох аспектів:

- наявність проблеми організації колективної роботи над підготовкою рішення (так званий процедурний бік);

- визначення того, що саме є оптимальним рішенням, та перетворення індивідуальних переваг на групову перевагу (так званий предметно-результативний бік колективного відпрацювання рішення).

Процедурно-організаційний бік передбачає врахування поведінки членів групи прийняття рішення. Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, нарада, дискусія у постійно діючий комісії. Різні методи колективної роботи підпорядковуються більш повній реалізації нового інтелектуального потенціалу. Одним з найпоширеніших методів є так званий «мозковий штурм» – метод активного творчого обговорення спеціалістами певної проблеми. Серед інших методів слід відзначити також корисність анкетування, інтерв'ювання, дискутування, метод Дельфі тощо.

Метод Дельфі представляє собою багатотурову процедуру анкетування, за якої анонімне анкетування чергується з обробкою отриманих результатів, про які повідомляють експертів із зазначенням ранжирування оцінок. Перший тур анкетування здійснюється без аргументації, у другому – відповідь, яка відрізняється від інших, повинна бути обґрунтованою, на цьому етапі експерт може змінити оцінку. Тури здійснюються до стабілізації ситуації, після чого опитування припиняється і приймається запропоноване експертами рішення.

Предметно-результативний аспект прийняття рішення виникає у разі, якщо члени колективу групової особи, що приймає рішення, вибирають свій варіант, зумовлений перевагами особистих уподобань. За випадку їхньої

розбіжності виникає вектор переваг. Переваги узгоджуються, і рішення приймається на основі принципів групового вибору. Найпоширенішим серед них є принцип більшості голосів: приймається рішення, яке отримує найбільшу кількість голосів – вектор коаліції [36]. Для прийняття рішення може бути визначений додатково кількісний поріг. Половина голосів визначається як проста більшість, 2/3 або 3/4 голосів – як кваліфікована або абсолютна більшість.

Однак можливо знаходити варіанти рішень, коли індивідуальні переваги розбіжні. Щоб не руйнувати групу прийняттям рішень на основі принципу диктатора, слід опрацьовувати такі варіанти, які невигідно змінювати жодній з коаліцій. У такому випадку застосовуються методи узгодження, які базуються на понятті оптимальності та відрізняються один від одного кількістю учасників у коаліції.

Принцип Курно застосовується, коли коаліції нема, групова особа, яка приймає рішення, пропонує кількість рішень, що дорівнює чисельності незалежних один від одного учасників групи [46]. У цьому випадку необхідно знайти такий варіант рішення, який би відповідав вимозі індивідуальної раціональності (жодному з членів групи окремо невигідно змінювати запропоноване рішення).

Принцип Парето застосовується, коли члени групової особи, яка приймає рішення, створюють єдине ціле (одну коаліцію). У цьому випадку оптимальним буде рішення, яке невигідно змінювати одразу всім членам групи, оскільки воно об'єднує їх у досягненні спільної мети. Однак група може поліпшувати свої рішення без шкоди кожному члену.

Принцип Еджворта застосовується, коли група складається з кількох коаліцій, кожній з яких невигідно змінювати своє рішення. У такому випадку слід розглянути характер відносин між коаліціями.

При відносинах статус-кво коаліції намагаються зберегти існуючий стан і рішення обирають за умови збереження рівноваги групи. При відносинах конфронтації коаліції діють на шкоду одна одній, а інколи (при

розпаді групи) – й собі. На цьому побудовано теорію ігор, де вибір оптимального варіанта рішення базується на припущенні про найгіршу для даної коаліції поведінку інших коаліцій. Оптимальний варіант рішення визначається для найгірших умов і забезпечує максимальний гарантований виграш саме для цих умов.

Слід зазначити, що колективне обговорення та прийняття управлінського рішення не виключає, а передбачає персональну відповідальність за його реалізацію та стан справ на довірених ділянках роботи. Однак вибір оптимального варіанту прийняття публічно-управлінських рішень не завжди можливо здійснити за допомогою евристичних або колективних методів. За наявності статистичних даних доцільно використовувати економіко-математичні методи, тобто прийоми застосування математичних залежностей (моделей) для аналізу економічних процесів та явищ і знаходження найкращого (оптимального) варіанта рішення.

Загальновизнана класифікація математичного апарату прийняття рішень визначає наступає такі моделі та методи:

- кількісні моделі прийняття рішень;
- методи прогнозування у процесах прийняття рішень;
- методи врахування невизначеності у процесах прийняття рішень;
- статистичні та економетричні методи прийняття рішень.

Кількісні моделі та методи опираються на дослідження, які мають на меті визначення найкращого (оптимального) способу дії при вирішенні певної задачі за умов обмеження техніко-економічного чи іншого характеру. Основними поняттями дослідження операцій є кількість припустимих рішень, критерій оптимальності та оптимальне рішення [64]. Під час дослідження операцій головну роль відіграє математичне моделювання. Побудова математичної моделі потребує чіткого уявлення про мету функціонування системи та інформацію про обмеження, які визначають діапазон припустимих значень. Аналіз моделі передбачає визначення

управлінського впливу на об'єкт управління за дотримання усіх встановлених обмежень.

Задачі дослідження операцій поділяються на:

- статистичні (інформаційний стан моделі не змінюється);
- динамічні (інформаційний стан моделі змінюється);
- невизначені (множина фізичних параметрів);
- стохастичні (відоме ймовірне виникнення значень параметрів);
- детерміновані (певний стан параметрів);
- параметричні (відома множина числових, векторних та інших параметрів).

Критерій оптимальності постає у вигляді вимоги максимізації (або мінімізації) числової або векторної функції (так званої цільової функції). За випадку що цільова функція є числовою задача стосується оптимального програмування; що векторною – векторної оптимізації або багатокритеріальної задачі.

Вирішення завдань управління не може зводиться лише до побудови моделі та виконання обчислень, що зумовлюється тим, що, опрацьовуючи рішення, доводиться стикатися з факторами, які для правильного розв'язання задачі є істотними, але які не можна формалізувати і, як наслідок, не можна ввести до математичної моделі (йдеться про фактор людської діяльності).

Першу складність у застосуванні апарату дослідження операцій пов'язано з побудовою концептуальної моделі реальної задачі. Цим встановлюється принципова можливість моделювання класу реальних задач (включаючи задачу, що розглядається) за допомогою певного класу задач дослідження операцій). Наступна складність полягає у виборі з цього класу саме тієї задачі, яка моделює обрану конкретну задачу.

Крім математичної моделі, у дослідженні операцій можуть бути побудовані імітаційні моделі, для чого не потрібні математичні функції, які явно зв'язують ті чи інші змінні. Ці моделі дозволяють імітувати поведінку системи на тлі низки подій, розподіл яких у часі дає важливу інформацію про

поведінку системи. Після того як такі події визначено, потрібні характеристики системи необхідно реєструвати лише в моменти реалізації цих подій. Інформація про характеристики системи нагромаджується у вигляді статистичних даних таких спостережень, методи проведення яких докладно розглянуто в науковій літературі [57].

Алгоритми імітаційного моделювання можуть враховувати як детерміновані, так і стохастичні зв'язки та залежності, що характеризують систему. Найбільш розповсюдженими є стохастичні методи. Оскільки для більшості систем із задовільною точністю відомі лише усереднені значення параметрів процесів, що досліджуються, доводиться керувати не зміною параметрів, а розподілами ймовірностей їхніх значень. Основний недолік імітаційного моделювання полягає у тому, що його реалізація є еквівалентною проведенню значної кількості експериментів, що зумовлює можливість експериментальних помилок. Цей факт обмежує його використання у процесі вибору варіанту прийняття публічно-управлінських рішень. Під час імітаційного моделювання виникають також труднощі, пов'язані з розробкою експерименту, нагромадження результатів досліджень та необхідності перевірки статистичних висновків, тоді як у держаному управлінні здійснити експеримент дуже важко, а інколи навіть неможливо. Розглянуті вище математичні методи моделювання прийняття рішень базуються на кількісних показниках, які в нинішніх умовах досить складно отримати та гарантувати їхню вірогідність.

Як було зазначено раніше, досить часто доводиться приймати рішення в умовах невизначеності, спираючись на застосування функції збитків, аргументами якої є описи рішень і ситуацій. Вона перетворюється на функцію ризику, що відображає його ступені, а її аргументами виступає рішення. Характер невизначеності ситуації впливає на вибір математичного апарату прийняття рішення. Якщо йдеться про невизначеність стану об'єкта, застосовують теорію статистичних функцій вирішення та теорію управління випадковими процесами, в інших випадках – теорію ігор.

Методи врахування невизначеності під час прийняття рішень мають певні обмеження. Під час формування критерію ризику проблеми багатоваріантності та багатокритеріальності значно утруднюють комп'ютерну реалізацію навіть надсучасними засобами інформатики. За межею методів врахування невизначеності в системах прийняття рішення залишається інтерпретація моделей прийняття рішень і верифікація результатів їхнього моделювання. До основних труднощів застосування теорії статистичних функцій вирішення можна віднести забезпечення адекватності моделей реальним рішенням, і в остаточному підсумку – реальному використанню у практиці публічного управління.

Як показало наведене аналізування математичного апарату прийняття рішень, усі перелічені методи мають досить істотні недоліки, серед яких, у першу чергу, слід відзначити складність комп'ютерної реалізації традиційними засобами інформатики, а також неможливість урахування всіх особливостей публічного управління. Отже, виникає потреба в розробці й застосуванні в публічному управлінні сучасних математичних методів та інформаційних технологій.

Огляд різних методів прийняття рішень дозволяє дійти висновку про можливість комп'ютерної реалізації підтримки прийняття публічно-управлінських рішень. Дослідженню питань математичного та програмного забезпечення з цієї проблеми присвячено праці вітчизняних учених Л. Бажан, А. Гупал, О. Єршової, Л. Євланова, В. Кутузова, С. Ріппи, В. Ситника, В. Троня та зарубіжних теоретиків Р. Акоффа, Д. Елті, М. Кумбса, Д. Юдина та ін.

Таким чином, до вирішення проблеми опрацювання та прийняття рішень можна йти двома шляхами.

1. Аналізування літературних джерел (або використання допомоги експертів) забезпечує всебічний розгляд проблеми. Вона осмислюється, формуються математичні моделі, створюються відповідні алгоритми, програми, задачі розв'язуються з використанням ЕОМ. Але застосування

нових методів і алгоритмів розрахунку не відбиває особливостей об'єкта, що розглядається. Трактування результатів розрахунків не є справою очевидною.

Наприклад, математичні моделі у вигляді системи диференціальних рівнянь можуть описувати процеси та об'єкти різного походження. Розгляд математичних моделей без коментарів унеможливлює опис об'єкта та процесів у кожному конкретному випадку. Коментарі щодо характеристик об'єкта та семантики математичних моделей інтерпретують тільки спеціалісти, які формалізували проблему.

2. Розвиток нової інформаційної технології характеризується розвитком нового наукового напрямку – дослідження штучного інтелекту, який розглядає проблему роботи зі знанням у природній формі. У теорії штучного інтелекту було розроблено логіко-лінгвістичні моделі, які значно розширили сферу застосування ЕОМ для вирішення задач у галузях, що погано алгоритмізуються, у тому числі щодо прийняття рішень. Логіко-лінгвістичне моделювання передбачає створення систем, основаних на знаннях, які охоплюють проблеми універсалізму щодо реалізації математичних методів та забезпечують гнучкішу роботу з користувачем мовою, близькою до природної.

Класифікацію програмних засобів автоматизації прийняття рішень цікаво здійснювати з точки зору можливості роботи зі знаннями про галузь, в якій виникла проблема (предметна галузь), що є складовою частиною будь-якого процесу прийняття рішень. Під знаннями розуміється сукупність даних та відомостей про предметну галузь.

Аналізування математичного апарату буде неповним без ретельної оцінки досвіду використання різних комп'ютерних засобів для автоматизації прийняття рішень. Усі наявні засоби можна поділити на дві групи:

- програми для роботи з текстовою інформацією (редактори текстів-так звані текстові процесори) і засоби для створення та експлуатації гіпертекстів);

- проблемно орієнтовані програмні засоби.

Розгляд мов програмування як програмного засобу автоматизації прийняття рішень є правомірним, оскільки застосування мов програмування є одним зі шляхів створення програмних систем. Відомо кілька підходів до класифікації мов програмування. Слід зазначити, що щороку з'являються нові та розширюються ті, що вже існують, мови програмування. Країни, що утворилися на теренах колишнього СРСР, історично відстають у засобах програмування, тому слід враховувати досвід світової практики в застосуванні мов програмування для розв'язання тих чи інших задач. Кожна з мов програмування створювалася для розв'язання певного класу задач і має особливості, орієнтовані на ці задачі. Але це зовсім не означає, що будь-яку мову програмування не можна застосувати для розв'язання інших задач.

Основними вимогами до мови, щодо її застосування для систем, орієнтованих на знання, є правильність, чистота, точність тощо. Фактично жодна з цих вимог не забезпечується сучасними мовами програмування, оскільки останні є штучними. Пакети прикладних програм є більш досконалою формою організації програмного забезпечення. Вони являють собою комплекс програм, призначених для розв'язання певного класу задач, як правило близьких за змістом або за математичними методами, які застосовуються та працюють під управлінням програми-монітора. Зараз є багато пакетів прикладних програм для застосування в багатьох проблемних галузях. Розроблено цілу низку пакетів прикладних програм, які реалізують раніше перелічені методи дослідження операцій [28].

Найбільш відомим пакетом прикладних програм моделювання та реалізації методів статистичного аналізу є пакет моделювання дискретних систем та пакет Statgraphics. Вони створені досить давно, тому з точки зору застосування технології баз даних є застарілими. Головний недолік – обмеженість природно-мовних засобів спілкування з користувачем, що унеможливлює розширення системи та сполучення з іншими програмними засобами. Після одержання результатів застосування пакету прикладних програм слідує досить складний етап їхньої інтерпретації. Результати можна

подати у формі, не завжди зручній для подальшого використання [30].

Виникнення та розвиток нових інформаційних технологій відкриває й нові можливості щодо побудови сучасних пакетів прикладних програм, які можна подати у вигляді таких компонентів: вхідна мова пакету; прикладні програми-модулі; керівна програма (монітор); інформаційна модель предметної галузі [230]. Останній є принципово новим. За його допомогою подаються об'єкти предметної галузі, відносини між ними. Ця складова представляє собою так звану «базу знань» пакету. Застосування концепції бази знань у пакетах прикладних програм кореспондується з розв'язанням низки проблем штучного інтелекту. Тенденція розширення поняття пакетів прикладних програм щодо прикладних програмних систем як інтеграції пакетів прикладних програм різного призначення в єдині системи зі спільними мовами та системними програмними засобами, призначеними для автоматизації процесів вирішення комплексних задач у певній предметній галузі, має перспективи дальшого розвитку.

Наведені комп'ютерні засоби крок за кроком удосконалюють автоматизацію інформаційно-організаційних процесів усередині організації та сприяють переходу до так званої «безпаперової» інформатики. Нові інформаційні технології (у тому числі стосовно прийняття управлінських рішень), базисом яких є знання, є основою досліджень у галузі інформатики, штучного інтелекту.

Системи штучного інтелекту можна класифікувати за видами:

- інтелектуальні інформаційно-пошукові системи;

- розрахунково-логічні системи; експертні системи [46].

Експертними системами звуться комп'ютерні програми, здатні нагромаджувати знання з різних джерел та моделювати процес експертизи (у сенсі розв'язання задач професійного досвіду). Саме з виникненням експертних систем штучний інтелект перестав вважатися теоретичною науковою дисципліною та почав розглядатися як стратегічно важливий напрямок досліджень [77].

Усі названі системи штучного інтелекту, у тому числі й експертні, є орієнтованими на знання, їхній подальший розвиток передбачає розвиток трьох теоретичних проблем:

- представлення знань – центральна проблема штучного інтелекту;

- комп'ютерна лінгвістика – забезпечення процесу спілкування з ЕОМ природною мовою;

- комп'ютерна логіка – розвиток апарату математичної логіки моделювання людських міркувань.

Застосування експертних систем як штучної компетентності має певні обмеження та переваги, але, як свідчить досвід, більшість розроблених експертних систем стали корисними при застосуванні в конкретних галузях.

У процесі прийняття публічно-управлінських рішень комп'ютерні засоби підтримки, зокрема експертні системи, використовуються дуже обмежено. Далі буде більш докладніше розглянуто питання застосування математичних методів та моделей у процесі прийняття публічно-управлінських рішень. Вибір того чи іншого методу прийняття рішення визначається проблемою, на яку спрямовується рішення органу публічної влади.

Вибір того чи іншого методу аналізування проблеми прийняття публічно-управлінських рішень залежить від його форми. Згідно з розробленою В. Бакуменком класифікацією прийняття публічно-управлінських рішень, проблеми, що потребують їхнього прийняття, здебільшого відносяться до слабко структурованих та неструктурованих. Обираючи методи їхнього аналізу, доцільно скористатися висновками досліджень, відображених у роботах вітчизняних та зарубіжних учених – В. Бакуменка, Д. Веймера та Е. Вайнінга, А.А. Воронкова, В. Воротіна; Д. Гвишіані, Л. Пала, Л. Планкетта і Г. Хейла, Н.Р. Нижник, Г.С. Одінцової, Г.І. Мостового, О.Ю. Амосова та ін.

Класифікацію проблем, що потребують прийняття публічно-управлінських рішень з використанням відповідних методів аналітичного

забезпечення, наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація проблем, що потребують прийняття публічно-управлінських рішень з використанням методів та засобів аналітичного забезпечення (складено автором)

Тип проблеми	Загальна характеристика проблеми	Основні методологічні підходи до аналітичного забезпечення	Методи та засоби
1	2	3	4
Добре структурована	Елементи проблеми та їхні взаємозв'язки можна подати у кількісній формі	Дослідження операцій: - програмовані рішення; - нормативна теорія рішень; - модель поведінки «економічної людини»	Сітьові методи Графічні методи Лінійне програмування Нелінійне програмування Динамічне програмування Методи та засоби теорії масового обслуговування
Слабко структурована	Проблема містить елементи як якісного, так і кількісного характеру	Системне аналізування: - не програмовані рішення; - моделювання; - моделі поведінки людини-«економічної» та «адміністративної»	Математичне моделювання Методи та засоби оптимізації Методи та засоби теорії ігор Імітаційне моделювання Методи теорії активних систем Аналіз «витрати-вигоди» Аналіз «витрати-ефективність» Статистичні методи аналізу аналіз ієрархії Експертні оцінки

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Неструктурована	Проблема містить лише якісний опис елементів, кількісні залежності між якими визначити неможливо	Аналіз політики: - не програмовані рішення; - програмний аналіз; - оцінювання; - модель поведінки людини «адміністративної»	Методи теорії активних систем Аналіз чутливості Статистичні методи аналізу Соціологічні методи Методи та засоби соціальної психології Метод сценаріїв Соціальні експерименти Евристичні методи

Основною особливістю погано структурованих та неструктурованих проблем є можливість їхнього опису переважно в якісній формі, що приводить до необхідності використання методів системного аналізу, теорії активних систем, а також аналізу політики. Таким чином, доцільним є використання міждисциплінарного підходу. Системний аналіз базується на відображенні соціальних об'єктів як систем разом із методами біхевіористської теорії прийняття рішень [40].

Теорія активних систем, яка вивчає властивості механізмів функціонування соціально-економічних систем, зумовлених активністю підпорядкованих органу управління елементів організаційних систем, тобто спроможністю їх до цілепокладання. Аналізування політики можна визначати як кваліфіковане застосування інтелекту до вирішення суспільних проблем, осмислення політики, що спирається на багатогалузеву основу, споріднених суспільних наук.

Найголовнішою метою досліджень із гуманітарних наук є формулювання теоретичних положень, що сприяють кращому розумінню сутності суспільства. Оскільки предметом досліджень є уявлення про

закономірності розвитку суспільства і взаємозв'язки між його елементами, суспільні науки прагнуть розвивати точні методи логічно побудованих та емпірично перевірених теорій. Нова теорія або розумна її емпірична перевірка завойовують повагу в суспільствознавців незалежно від того, стосуються вони безпосередньо публічної політики чи ні. Однак нагромадження емпіричних даних, пов'язане з ним піднесення чи падіння конкурентних теорій, безумовно, впливають на формування та прийняття публічно-управлінських рішень, на світогляд осіб, що їх приймають.

Дослідження політики часто безпосередньо використовує методи суспільних наукових дисциплін. Питання їхнього здійснення розглядаються в роботах зарубіжних вчених С. Кауфмана, Н. Калдора, Д. Колемана, Г. Ласвелла, Д. Торгерсона, Д. Хікса, та інших дослідників. Щодо теоретичних досліджень, спрямованих на пошук взаємозалежності між широким колом змінних величин, які описують динаміку суспільних процесів, дослідження політики зосереджуються на взаємозалежності між змінними величинами, якими можна керувати за допомогою засобів публічної політики, зокрема прийняття й реалізації прийняття публічно-управлінських рішень.

Метод структуризації цілей. При прийнятті публічно-управлінських рішень та прогнозуванні можливих наслідків орган, який приймає рішення, зазвичай стикається зі складною системою взаємозалежних складових (ресурси, бажані наслідки або цілі, особи або група осіб тощо), яку необхідно проаналізувати. По суті, чим глибшим і більш комплексним буде здійснений органом аналіз, тим кращими будуть його рішення та прогнози. .Відомий американський вчений Т. Сааті розробив теорію, застосування якої зводить дослідження складних систем до послідовності попарних порівнянь відповідним чином визначених компонент [58]. Теорія попарного порівняння створювалась для вирішення задач планування в умовах невизначеності. Використовуючи парні порівняння на вході, можна врахувати фактори, які зазвичай не піддаються кількісній оцінці. Однак у публічному управлінні використання такого підходу натикається на певні труднощі, тому що при

такому підході числа асоціюються із судженнями.

Висновки до першого розділу

У першому розділі розкрито теоретичні засади удосконалення системи прийняття управлінських рішень в публічній організації. Сформовано методичні засади вивчення територіальної організації влади в Україні у контексті системи прийняття управлінських рішень. Питання децентралізації влади є доволі складним та багатогранним, тому особливо важливо обрати вірні методи дослідження, завдяки ґрунтовному осмисленню методологічних принципів. Доведено, що основу суспільних відносин становить різноманітна діяльність людей, об'єднаних в організації, установи і підприємства. Регулювання цих відносин є однією з основних функцій держави і здійснюється в специфічній формі діяльності – публічному управлінні. Упровадження нових формально-раціональних процедур у держаному управлінні вимагає відповідних структурно-організаційних змін, а саме: перехід від публічного адміністрування до публічного менеджменту. Визначено, що по мірі вбудування держави у відносини глобального миру, механізм прийняття рішень стає дуже важливим інструментом реагування на усі ці трансформації. В кінцевому вигляді в результаті трансформуються як механізм управління і процес прийняття рішення, так і форма держави як інституту, форми організації спільної життєдіяльності людей.

Аналізування публічного управління, як системи діяльності дав змогу виділити в ньому три основні напрями, такі як:

- публічне будівництво, яке охоплює визначення і правове закріплення форми публічного правління; політичного режиму; публічно-територіального устрою; основних цілей і функцій держави; їх пріоритетності; розподіл повноважень між гілками та вищими органами публічної влади; стратегії розвитку держави; структури органів публічної влади відповідно до функцій держави та її стратегічних цілей;

- формування публічної політики, яке полягає в розробленні публічної політики з основних напрямів діяльності держави (загальні орієнтири для дій та прийняття рішень); визначення або корегування цілей та функцій органів публічної влади, необхідного кадрового забезпечення, програмування;

- розроблення сценаріїв і графіків досягнення цілей органів публічної влади; складанні бюджету;

- реалізацію публічної політики, яка передбачає виконання функцій публічного управління з метою досягнення визначених цілей держави на певному періоді її історичного розвитку.

Усі ці напрями публічного управління реалізуються шляхом управлінських впливів, яким передує прийняття публічно-управлінських рішень.

Розглянуто основні ознаки публічно-управлінських рішень, такі як: спрямованість на вирішення проблем держаного рівня; прийняття вищими або центральними органами публічної влади; оформлення у вигляді-нормативно-правових актів, програмно-цільових документів та організаційно-розпорядчих рішень; належність до публічно-управлінських відносин; формування на їх основі публічно-управлінських впливів; обов'язковість для виконання першочерговість забезпечення необхідними держаними ресурсами.

Визначено, що підкласом публічно-управлінських рішень розуміються всі управлінські рішення, що приймають вищі та центральні органи публічної влади з метою визначення та реалізації публічних цілей, стратегій їх досягнення, основних функцій, публічної політики, організації публічної влади, а також вирішення інших проблем публічного рівня, таких як визначення пріоритетів цілей та функцій держави у певний період її розвитку; розроблення, корекція і реалізація публічної політики та її окремих складових; реформування структури органів публічної влади; формування щорічних публічних бюджетів та планів соціально-економічного розвитку; реформування системи публічної служби.

Виділено та класифіковано на три основні групи публічно-управлінські рішення, які застосовуються на різних етапах публічного управління, а саме:

- нормативно-правові (Конституція; конституційні закони та угоди; закони; міжнародні угоди; укази глави держави; постанови парламенту та уряду; накази міністрів; накази керівників інших центральних органів публічної влади);

- програмно-цільові (національні; публічні; регіональні; галузеві та міжвідомчі концепції, програми, проекти);

- організаційно-розпорядчі (доручення та організаційно-координаційні рішення вищих і центральних органі публічної влади).

Загально-класифікаційна схема публічно-управлінських рішень враховує можливість застосування різних її форм на всіх напрямах публічного управління.

Визначено, що методи прийняття публічно-управлінських рішень можна поділити та на евристичні, колективні, та економіко-математичні. Вибір того чи іншого методу прийняття рішення визначається проблемою, на яку спрямовується рішення органів публічної влади.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У БОРСУКІВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика публічної діяльності Борсуківської сільської об’єднаної територіальної громади

Борсуківська сільська об’єднана територіальна громада є громадою, що об’єднує 5 населених пунктів (5 колишніх сільських рад): с. Борщівка, с. Великі Кусківці, с. Нападівка, с. Передмірка, с. Синівці. Місцезнаходження: 47412, Тернопільська обл., Лановецький р-н, с. Борсуки.

Борсуківська сільська об’єднана територіальна громада існує з 18 грудня 2016 р. Центр громади розміщений у с. Борсуки.

У нижче поданій табл. 2.1 представлено загальну характеристику Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади у 2018 р.

Таблиця 2.1 –Загальна характеристика Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади у 2018 р.

№ п/п	Найменування показника	Значення показника
1	2	3
1	Чисельність населення станом на 1 січня 2019 року, осіб	4479
2	Кількість населених пунктів, що входять до складу спроможної територіальної громади, в тому числі:	6
	с. Борсуки (875 осіб)	
	с. Борщівка (997 осіб)	
	с. Великі Кусківці (591осіб)	
	с. Нападівка (1074осіб)	
	с. Передмірка (635осіб)	
	с. Синівці (307 осіб)	
3	Обсяг доходів (розрахунковий) спроможної територіальної громади (на 2019 рік), у тому числі:	27268200
	- власні надходження	10870000
	- освітня субвенція	9119600
	- медична субвенція	2992100
	- базова дотація	2634000

Продовження табл. 2.1

1	2	3
	- додаткова дотація	1596500
4	Площа території спроможної територіальної громади, км. кв.	91,3
5	Кількість закладів, що утримуються за рахунок бюджету органів місцевого самоврядування, у тому числі:	30
	ЗОШ І-ІІІ ст..	2
	ЗОШ І-ІІ ст..	4
	ДНЗ	6
	Закладів культури, у тому числі:	12
	- бібліотеки	6
	- будинки культури	3
	- клуби	3
	Амбулаторії	1
	ФАП	5
6	Наявність приміщень для розміщення державних органів, установ, що здійснюють повноваження щодо:	2
	ЦНАП	1
	Пожежної безпеки	1

Борсуківська сільська об’єднана територіальна громада має структуру вікового складу жителів, яку наочно показано на рис. 2.1

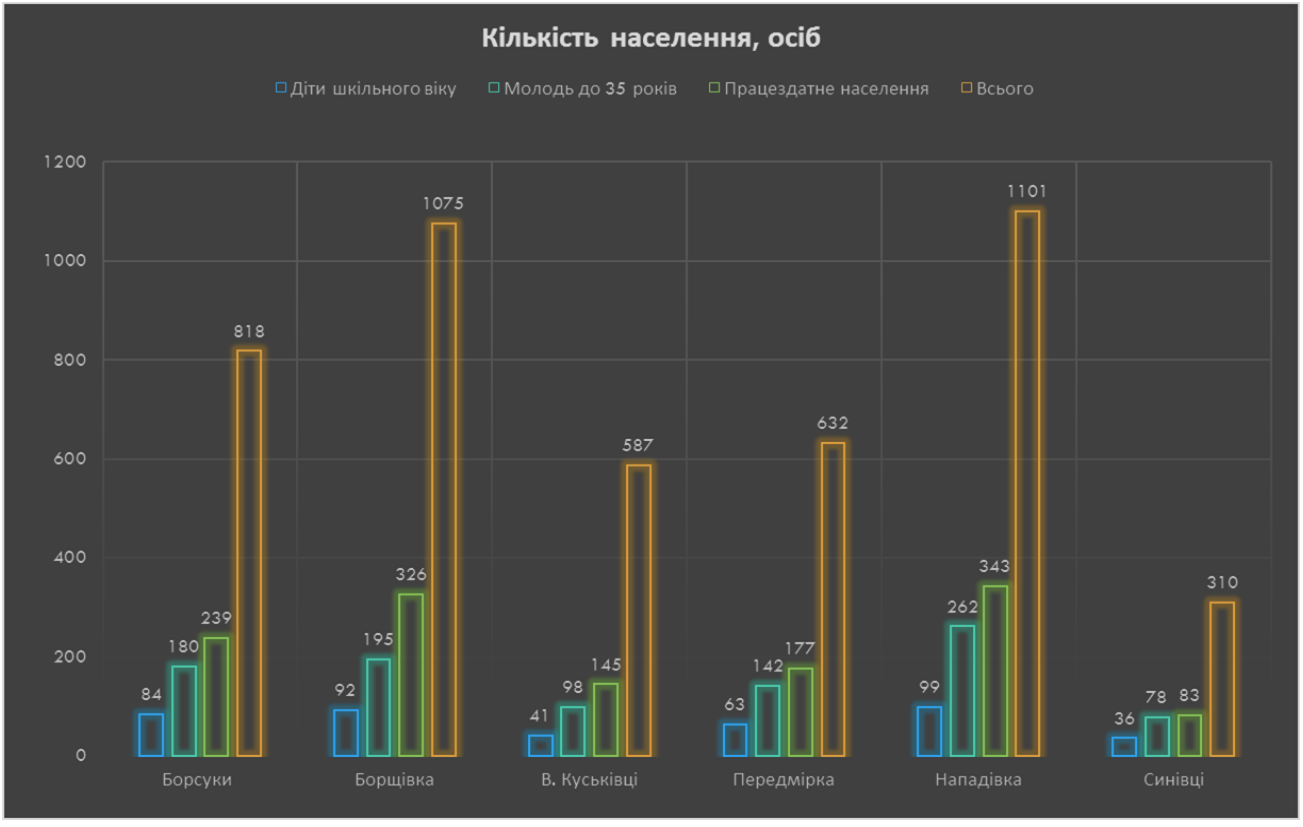


Рисунок 2.1 – Структура вікового складу жителів Борсуківської сільської об’єднаної територіальної громади за 2018 р.

Аналізуючи віковий склад жителів Борсуківської сільської об’єднаної територіальної громади за 2018 р., слід відмітити, що у найвищий рівень жителів працездатного віку у селах Борсуки, Борщівка, Нападівка, а найнижчий – у селах Великі Куськівці, Передмірка, Синівці; найвищий показник рівня молоді до 35 років – також у селах Борсуки, Борщівка та Нападівка, так само, як і загальний показник проживаючих у цих територіальних одиницях. Протягом останніх років можна спостерігати збільшення кількості осіб пенсійного віку, що свідчить про поступове старіння суспільства.

Апарат управління громади складається із: сільського голови, секретаря, заступника сільського голови, старост сіл Борщівка, Передмірка, Великі Кусківці та Нападівка. У 2017 р. до складу Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади ввійшло комунальне підприємство "Наш добробут".

У наступній табл. 2.2 подано структуру апарату управління Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади.

Таблиця 2.2 – Структура виконавчого апарату управління Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади

№ п/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних одиниць
1	2	3
1.	Виборні та керівні посади	8
1.1	Сільський голова	1
1.2	Секретар сільської ради	1
1.3	Заступник сільського голови	1
1.4	Староста с. Борщівка	1
1.5	Староста с. В. Кусківці	1
1.6	Староста с. Передмірка	1
1.7	Староста с. Нападівка	1
1.8	Староста с. Синівці	1
2.	Відділ організаційно-виконавчої роботи	5
2.1	Начальник відділу	1
2.2	Юрисконсульт	1
2.3	Оператор комп’ютерного набору	1
2.4	Інспектор з військового обліку	1
2.5	Інженер-програміст	1

Продовження табл. 2.2

1	2	3
3.	Відділ фінансово-господарського забезпечення	9
3.1	Начальник відділу,	1
3.2	Головний бухгалтер	1
3.3	Головний спеціаліст-бухгалтер	1
3.4	Головний спеціаліст-економіст	1
3.5	Прибиральник службових приміщень	2
3.6	Опалювач	0,5
3.7	Діловод	1
3.8	Завідувач господарства	1
3.9	Завідувач архіву	0,5
4.	Відділ земельних відносин, будівництва та архітектури, житлово-комунального господарства, транспорту, зв'язку та благоустрою	3
4.1	Начальник відділу	1
4.2	Інспектор з будівництва, архітектури та земельних відносин	1
4.3	Інспектор з питань транспорту, зв’язку та благоустрою	1
5.	Відділ освіти, охорони здоров’я, культури, туризму, молоді та спорту	6
5.1	Начальник відділу	1
5.2	Головний спеціаліст інспектор з питань освіти та охорони здоров’я	1
5.3	Провідний спеціаліст інспектор з питань культури, туризму, молоді та спорту	1
5.4	Головний бухгалтер	1
5.5	Головний спеціаліст - бухгалтер	1
5.6	Провідний спеціаліст - бухгалтер	1
6	Сектор економічного розвитку та інвестицій	1
6.1	Старший інспектор з економічного розвитку та інвестицій	1
7	Відділ "Центр надання адміністративних послуг" Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади	4
7.1	Начальник відділу	1
7.2	Адміністратор	2
7.3	Державний реєстратор	1
8.	Сектор перевезення осіб з інвалідністю та дітей з інвалідністю, які мають обмеження опорно-рухового апарату Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади	2
8.1	Завідувач сектору	1
8.2	Водій	1
	Всього	36

У 2018 р. Ланівецький район отримав значну фінансову підтримку держави на фінансування проектів регіонального розвитку на суму майже 5

млн. грн. з державного бюджету на розвиток інфраструктури. Борсуківська сільська об'єднана територіальна громада отримала 1725,1 тис. грн. дотації. Впродовж аналізованого року здійснювались заходи по енергозбереженні за рахунок дотації з державного бюджету на розвиток інфраструктури Борсуківської сільської об’єднаної територіальної громади в усіх шести загальноосвітніх школах громади. У Борсуківській загальноосвітньої школи, здійснено заміну покрівлі даху. З метою економії бюджетних коштів на оплату праці опалювачів здійснено переведення котелень і паливних Борсуківської загальноосвітньої школи в автоматичний режим роботи.

У громаді проводиться робота, спрямована на підвищення показників соціально-економічного розвитку Борсуківської сільської об’єднаної територіальної громади та для покращення життєвих умов населення. На території громади діє кілька великих роботодавців з приватної та бюджетної сфери: сільськогосподарські підприємства, обласний протитуберкульозний диспансер, виконком – заклади, що працевлаштовують по кілька сотень осіб і є серйозним джерелом формування власних доходів бюджету громади. Економічна активність мешканців охоплює багато напрямків: робота у сусідньому Тернополі, робота у бюджетному й сільськогосподарському секторах та робота у місцевих закладах сфери торгівлі і послуг. Окрім того, значним джерелом доходів є робота за кордоном (значною мірою – молодь). Досліджувана громада має типово сільськогосподарський характер, проте її розташування по сусідству з Ланівцями (а завдяки цьому – чудове транспортне сполучення: дороги державного та міжнародного значення, аеропорт) у майбутньому може зробити об’єднану територіальну громаду привабливою для інвесторів.

Поряд з громадськими організаціями, підприємствами та установами до фандрайзингу залучаються фізичні особи-підприємці. На сьогодні спостерігається тенденція до збільшення кількості малих та середніх підприємств на 10 тис. осіб наявного населення. Основні види господарської діяльності, що

проводяться на території Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади:

- надання послуг перукарнями та салонами краси;
- вантажний автомобільний транспорт;
- роздрібна торгівля пальним;
- роздрібна торгівля;
- оптова торгівля;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого майна;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- комплексне обслуговування об’єктів;
- виробництво будівельних матеріалів та конструкцій;
- діяльність ресторанів, надання послуг;
- стоматологічна практика;
- друкування іншої продукції;
- комп’ютерне обслуговування.

На наступному рис. 2.2 показано структуру фізичних осіб-підприємців, що здійснювали підприємницьку діяльність на території Борсуківської сільської об’єднаної територіальної громади у 2018 р.

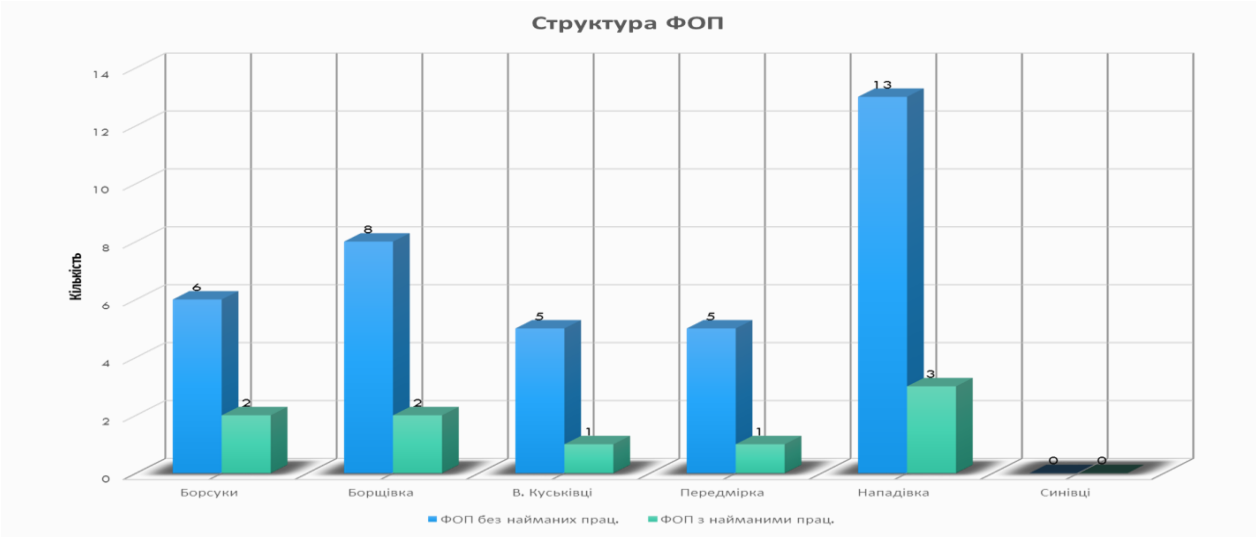


Рисунок 2.2 – Структура фізичних осіб-підприємців, що здійснюють підприємницьку діяльність на території Борсуківської сільської об’єднаної територіальної громади у 2018 р.

Як бачимо з вище поданого рис. 2.2, найбільша кількість фізичних осіб-підприємців що здійснюють підприємницьку діяльність як без найманих працівників, так і з найманими працівниками є на території сіл Нападівка та Борщівка. Спостерігається тенденція до збільшення кількості малих та середніх підприємств на 10 тис. осіб наявного населення.

Бюджет громади характеризується досить високою часткою власних доходів, що у 2018 р. сягнула 49% усіх доходів бюджету (решта складали субвенції та дотації з державного бюджету), а прогноз на 2020 р. передбачає, що власні доходи будуть вищими, ніж кошти з державного бюджету. Крім цього, до районного бюджету надійшло 2732,32 тис. грн. медичної субвенції та 40,0 тис. грн. іншої субвенції з місцевого бюджету від Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади, а також одержано 7740,7 тис. грн. медичної субвенції та іншої субвенції з місцевих бюджетів – 2427,6 тис. грн. від Лановецької міської ради.

Громада має мережу громадських об’єктів, яка значно більш розвинута, ніж це необхідно для задоволення потреб такої кількості мешканців. В основному це стосується шкіл, закладів культури та охорони здоров’я. Оптимізація мережі та послуг видається одним із найважливіших викликів, перед якими стоїть громада. Проте реалізація цих процесів не буде легкою з огляду на суспільне невдоволення рішеннями, що зменшують кількість об’єктів громадського користування. Величезні кошти, що витрачаються на утримання надто великої кількості освітніх, культурних та медичних закладів, обмежують можливості інвестування у розвиток Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади.

Враховуючи наявні досягнення, можливості та існуючі проблеми у 2018 р., відповідно до Програми Соціально-економічного розвитку на 2020-2025 роки, громадою:

- затверджено Стратегію розвитку Борсуківської сільської об’єднаної територіальної громади на 2020-2025 роки розроблену за підтримки програми Агентства США з міжнародного розвитку (USAID)

"Децентралізація приносить кращі результати та ефективність";

- з метою покращення нормативно-правової бази налагоджено співпрацю із депутатами різних рівнів;

- здійснювалося та здійснюється зміцнення матеріально технічної бази ФАПів та продовжується оформлення документів з метою подальшої реконструкції АЗПСМ;

- здійснено капітальний ремонт місцевої пожежної станції;

- здійснено реконструкцію частини приміщення ЗОШ І-ІІ ступенів;

- здійснено капітальний ремонт другого поверху комунального закладу "Будинок культури села Борсуки";

- здійснено капітальний ремонт системи опалення комунального закладу "Будинок культури села Борсуки";

- здійснено будівництво тротуарів.

- здійснено додаткове встановлення вуличного освітлення;

- виконано роботи по будівництву вуличного освітлення;

- придбано спецтехніку для комунального підприємства "Наш добробут", а саме трактор МТЗ-80 з навісним обладнанням. Це дало можливість забезпечити безперебійних рух транспортних засобів у зимовий період;

- за участі громадського об'єднання "Файна громада" при підтримці ЗУРЦ закуплено вуличні тренажери для жителів сіл громади;

- укладено договори із транспортними організаціями для забезпечення належного утримання сільських доріг населених пунктів Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади у зимовий період 2019-2020 рр., заготовлено необхідну кількість піскосуміші, організовано роботу підсипальників.

Громада має відносно великі школи, які навіть попри можливі інвестиції не зможуть забезпечити належного комфорту та хорошого життєвого старту дітям – вони повинні стати філіями більших шкіл або їх треба ліквідувати як освітні заклади. Це піде тільки на користь дітям.

Зрозуміло, що це складний процес для мешканців, але утримання “через силу” таких шкіл тільки шкодить молодому поколінню. Приміщення ліквідованих шкіл слід передати для виконання інших соціальних функцій (наприклад, центри місцевої активності), щоб не втрачати, мабуть, останні культуро-творчі інституції у цих населених пунктах.

Борсуківська сільська об'єднана територіальна громада повинна дбати про якість освітньої інфраструктури та рівень навчання, оскільки наражається на "втечу" дітей та молоді до шкіл в районному центрі, що часто відбувається у приміських громадах. Зараз ця проблема не є дуже помітною: влада оцінює, що близько 20-25 учнів з її населених пунктів навчається у школах в Ланівці, це виникає в основному завдяки додатному сальдо міграції (люди переселяються з сіл у приміську зону, але діти залишаються у старих школах у селах).

Найбільшою екологічною проблемою громади є практично відсутня система очищення стічних вод та каналізації. До інших екологічних проблем громади належить агресивне ведення сільського господарства (хімікати негативно впливають на флору і фауну, поверхневі та ґрунтові води).

На території Борсуківської об’єднаної територіальної громади активно діє кілька громадських організацій, які найчастіше мають вузьку спеціалізацію. До найбільш активних належать спортивні громадські об'єднання, які утримують футбольні команди, організовують різні спортивні змагання та свята. Також діють організації, що об’єднують певні соціальні групи, наприклад, рибалок, ветеранів, підприємців.

Борсуківська об’єднана територіальна громада перейняла від району практично усі компетенції, які передбачає адміністративно-територіальна реформа. З цією метою був реорганізований виконком громади: створено відповідні відділи, що реалізують окремі компетенції, та частково надано їх старостам. Відремонтована адміністративна будівля, де працює сучасний ЦНАП. Активність місцевої влади повинна зосереджуватись на інвестиціях у комунальну сферу, що покращить якість життя мешканців: мережі

водопостачання та каналізації, очисні споруди, дороги місцевого значення, громадські будинки.

Вагомою проблемою об’єднаної територіальної громади є недостатня інтеграція мешканців і відчуття самоврядної громади. Вони проявляються в межах окремих населених пунктів, але відсутні у масштабі всієї об’єднаної громади. На це впливають кілька факторів. По-перше, громада була сформована з 6 населених пунктів, що донедавна були шістьма окремими адміністративними одиницями, перед якими зараз постав виклик інтеграції та ефективного розподілу ресурсів усієї самоврядної спільноти. Проблема полягає у тому, що ці ресурси є обмеженими, а головною податковою базою є село Борсуки, яке у цій сфері у кілька разів перевищує інші населені пункти, разом узяті. У той же час політика місцевої влади (доречно налаштована на інтеграцію) спрямована насамперед на реалізацію інвестицій у населених пунктах, віддалених від центру громади, а вже потім – на краще розвинений адміністративний центр. Це провокує спротив мешканців Борсуки, що протестують проти витрачання коштів, що надійшли з їхнього села, на інші населені пункти громади. Отже, необхідна подальша інтеграція мешканців не навколо своїх власних сіл, а на благо усієї громади.

Жінки у Борсуківській сільській об'єднаній територіальній громаді виконують важливі соціальні функції: в основному на керівних посадах у закладах освіти та культури тощо. Найчастіше вони поєднують професійну діяльність з сімейним життям, вихованням дітей. Деякі з жінок є активними підприємцями.

Основні види господарської діяльності, що проводяться на території Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади:

- надання послуг перукарнями та салонами краси;
- вантажний автомобільний транспорт;
- роздрібна торгівля пальним;
- роздрібна торгівля;
- оптова торгівля;

- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого майна;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- комплексне обслуговування об’єктів;
- виробництво будівельних матеріалів та конструкцій;
- діяльність ресторанів, надання послуг;
- стоматологічна практика;
- друкування іншої продукції;
- комп’ютерне обслуговування;

Під час роботи на посаді сільським головою у межах виконання програми соціально-економічного та культурного розвитку села Байківці за рахунок місцевого бюджету та благодійних коштів проведено **наступний** комплекс робіт:

- відремонтовано сільський будинок культури: на енергозберігаючі замінено старі вікна, оновлено систему опалення, підлогу, придбано нове сценічне обладнання, відновлено роботу системи каналізації;

- реконструйовано та технічно обладнано дошкільний дитячий заклад – садок "Дзвіночок", який до цього не працював 17 років поспіль. Садочок у Борсуках заслужено вважається одним із найкращих у Тернопільській області.

Населення працездатного віку зайняте у різних сферах діяльності: промисловість, сільське господарство та сфера надання послуг. У громаді багато людей, які мають вищу освіту, здобуту як у провідних вузах України, так і за її межами.

На виконання ст. 7 Конституції, якою в Україні визнане та гарантоване місцеве самоврядування, 21 травня 1997 р. прийнято Закон “Про місцеве самоврядування в Україні”. Конституційні основи місцевого самоврядування конкретизовані у вказаному Законі, який уточнив поняття місцевого самоврядування, наблизивши його до вимог європейської хартії місцевого самоврядування, визначивши його не лише як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення, а й як реальну здатність

вирішувати такі питання.

Органи місцевого самоврядування є юридичними особами, які наділяються власними повноваженнями, в межах яких діють самостійно і несуть відповідальність за свою діяльність. Крім того, органам місцевого самоврядування можуть надаватися окремі повноваження органів виконавчої влади, у здійсненні яких вони є підконтрольними відповідним органом виконавчої влади.

Вирішальне значення для забезпечення функціонування місцевого самоврядування має матеріально-фінансова основа їхньої діяльності, яка включає згідно з чинним законодавством рухоме та нерухоме майно, грошові засоби, землю та інші природні ресурси. На сьогоднішній день існує також чимало проблем у досягненні матеріальної незалежності територіальних громад. Зараз наявна державна форма власності це багато об’єктів, які перебувають у віданні органів місцевого самоврядування. Також не оформлений законодавчо на належному рівні правовий статус комунальної власності, яка є економічним фундаментом місцевого самоврядування.

Необхідно відмітити, що матеріально-фінансова самостійність є необхідною умовою втілення всіх інших принципів місцевого самоврядування. Серед принципів функціонування місцевого самоврядування, визначених Законом "Про місцеве самоврядування в Україні", особливої значимості набуває принцип правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності місцевого самоврядування. Також цим Законом визначається фінансова незалежність місцевого самоврядування, це:

- самостійність розробки, розгляду, затвердження та виконання місцевих бюджетів і внесення змін до місцевих бюджетів ;

- встановлення місцевих податків та зборів, та надання пільг за ними;

- випуск місцевих позик, лотерей та інших цінних паперів;

- отримання позик з інших місцевих бюджетів та інших джерел;

- розміщення належних органом місцевого самоврядування коштів у банках, отримання відсотків, зарахування їх до доходів місцевих бюджетів;

- розпорядження комунальним майном;

- встановлення в порядку і в межах, визначених законодавством тарифів на послуги, які надаються підприємствам та організаціям комунальної власності;

- право на створення комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ.

Борсуківська сільська об'єднана територіальна громада є об’єднанням місцевого самоврядування, яке визначає повноваження та роль місцевих посадових осіб виконавчої влади, є юридичною особою. Для втілення у життя всіх програм та заходів, які проводяться за бюджетні кошти, сільським громадам виділяються бюджетні асигнування. Тому, функціонування сільських громад неможливе без їх раціонального та достатнього фінансового забезпечення. Фінансування із бюджету – це перерахування коштів на рахунки розпорядників бюджетних коштів (особові, реєстраційні, спеціальні реєстраційні, поточні) з казначейського рахунку (або рахунку відповідного бюджету), що відкрито у банківських установах і в органах казначейства у межах, визначених у фінансових планах та кошторисах і затверджених у бюджет.

У межах виконання сільської програми соціально-економічного та культурного розвитку с. Борсуки за рахунок місцевого бюджету та благодійних коштів проведено **наступний** комплекс робіт:

- відремонтовано сільський будинок культури: на енергозберігаючі замінено старі вікна, оновлено систему опалення, підлогу, придбано нове сценічне обладнання, відновлено роботу системи каналізації;

- реконструйовано і технічно обладнано дошкільний дитячий заклад – садок, який до цього не працював 14 років поспіль.

- у Борсуківській ЗОШ І-ІІ ступенів проведено капітальний ремонт. У трьох класних кімната, відремонтовано та відновлено роботу спортивного залу для трудового навчання, на шкільному подвір’ї встановлено бруківку, штучне освітлення, оновлено столове обладнання, внутрішню вбиральню;

- відремонтовано адміністративне приміщення сільської ради;

- обладнано сучасними меблями місцевий ФАП;

- території с. Борсуки, с. Борщівка, с. Великі Кусківці, с. Нападівка, с. Передмірка, с. Синівці повністю забезпечені вуличним освітленням;

- здійснено належний капітальний ремонт доріг, покладено нові траси з асфальтованим покриттям від м. Ланівці до сіл;

- збудовано 4 дитячих майданчики у селі Борсуки, дві авто-зупинки.

- розроблено та затверджено у встановленому законом порядку генеральний план населеного пункту села Борсуки, розроблено та затверджено нормативно-грошову оцінку землі.

2.2. Дослідження фінансового становища публічної організації

Мета фінансової діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади зумовлена її фінансовими потребами та досягається лише через покриття всіх фінансових витрат. Це передбачає: по-перше, збір грошових коштів у свої фінансові фонди; по-друге, розподіл їх відповідно до потреб на основі конкуренції місцевих пріоритетів; по-третє, безпосереднє використання зібраних грошових коштів для реалізації завдань сільських рад. Останні мають можливість забезпечувати себе коштами, використовуючи прерогативи публічної влади, зокрема, примус, що є їх виключним привілеєм. Йдеться, зокрема, про місцеві податки та збори, неподаткові платежі, штрафи, повернення наданих позик, прибутки від комунального майна та окремих видів діяльності, а також суми місцевих позик.

У 2018 р. Борсуківська сільська об'єднана територіальна громада стала однією з семи в Тернопільській області громад-кандидатів на отримання допомоги від Програми "U-LEAD з Європою" у модернізації щодо створення ЦНАПу.

Сьогодні існують публічні за своєї природою, але недержавні за формою власності фонди коштів сільських громад. Відповідно, відбувся

перегляд розподілу повноважень між державою та органами місцевого самоврядування. Одна з найважливіших умов побудови демократичної держави – фінансова незалежність сільських територіальних громад. Рівень фінансової незалежності сільських територіальних громад характеризує незалежність держави у цілому, потенційні можливості її економічного розвитку, рівень демократичних прав і свобод громадян. Держава бере участь у формуванні доходів органів місцевого самоврядування, у тому числі, й сільських територіальних громад, їх рекреаційних територій, фінансово підтримує їх. Витрати органів місцевого самоврядування, сільських територіальних громад, їх рекреаційних територій, що виникають унаслідок рішень органів державної влади, компенсуються державою.

Борсуківська сільська об'єднана територіальна громада здійснює фінансову діяльність, підтримуючи публічний фінансовий інтерес у державі, наприклад, наділена у законодавчому порядку правом стягнення місцевих податків та зборів у місцевий бюджет. Самостійність у формуванні, затвердженні й виконанні місцевого бюджету є основною гарантією життєдіяльності територіальної громади. Основним джерелом доходів місцевих бюджетів є місцеві податки та збори. Закріплення інституту місцевих податків і зборів засновано на тому, що платники податків отримують доходи від використання ресурсів територіальної громади або повинні компенсувати витрати органів місцевого самоврядування у зв’язку з розвитком соціальної інфраструктури, прибиранням і благоустроєм території.

Борсуківська сільська об'єднана територіальна громада самостійно розробляє, затверджує та виконує відповідні місцеві бюджети. Самостійність місцевих бюджетів гарантується власними та закріпленими за ними на стабільній основі законом загальнодержавними доходами, а також правом самостійно визначати напрями використання коштів місцевих бюджетів відповідно до закону. Втручання державних органів у процес складання, затвердження та виконання місцевих бюджетів не допускається, за винятком випадків, передбачених законодавством.

До доходів загального фонду бюджету Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади можуть належать:

1. Податкові надходження:

- податки на доходи та прибуток (податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності, засновником яких є міські (міст районного значення), селищні та сільські ради). До 2015 р. Бюджетним кодексом України було передбачено зарахування до бюджетів міст районного значення, сільських і селищних бюджетів, крім даних податкових платежів, ще й 25% податку на доходи фізичних осіб;

- рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів (рентна плата за користування надрами для видобування корисних копалин місцевого значення; рентна плата за користування надрами в цілях, не пов’язаних з видобуванням корисних копалин; рентна плата за спеціальне використання води водних об’єктів місцевого значення; рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів);

- внутрішні податки на товари та послуги (акцизний податок з реалізації суб’єктами господарювання роздрібної торгівлі підакцизних товарів). Запровадження з 2015 року збору з роздрібного продажу підакцизних товарів (пиво, алкогольні напої, тютюнові вироби, нафтопродукти) за ставкою в діапазоні від 2% до 5% вартості реалізованого товару призвело до скасування збору за виноградарство, садівництво та хмелярство;

- місцеві податки та збори (податок на майно; єдиний податок; збір за місця для паркування транспортних засобів; туристичний збір). Причому міські (міст районного значення), селищні та сільські ради обов’язково встановлюють єдиний податок і податок на майно (в частині транспортного податку та плати за землю). Натомість необов’язковими для встановлення є податок на майно (в частині податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки), збір за місця для паркування транспортних засобів, туристичний збір;

- інші податки та збори (25% екологічного податку). До 2015 р. Бюджетним кодексом України було передбачено його зарахування в тому ж обсязі, утім, до спеціального фонду бюджетів міст районного значення, сільських і селищних бюджетів.

2. Неподаткові надходження:

- доходи від власності та підприємницької діяльності (частина чистого прибутку (доходу) комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань, що вилучається до бюджету, у порядку, визначеному відповідними місцевими радами; плата за розміщення тимчасово вільних коштів бюджетів міст районного значення, сільських, селищних бюджетів; штрафні санкції за порушення законодавства про патентування; адміністративні штрафи та штрафні санкції за порушення законодавства у сфері виробництва та обігу алкогольних напоїв та тютюнових виробів);

- адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності (плата за ліцензії на певні види господарської діяльності та сертифікати, що видаються виконавчими органами відповідних місцевих рад; надходження від орендної плати за користування майновим комплексом та іншим майном, що перебуває в комунальній власності, засновником яких є міські (міст районного значення), селищні та сільські ради; орендна плата за водні об'єкти (їх частини), що надаються в користування на умовах оренди відповідними місцевими радами; плата за надання інших адміністративних послуг; державне мито);

- інші неподаткові надходження (концесійні платежі щодо об'єктів комунальної власності, засновником яких є міські (міст районного значення), селищні та сільські ради; кошти, отримані від надання учасниками процедури закупівель забезпечення їх пропозиції конкурсних торгів, які не підлягають поверненню цим учасникам, у випадках, передбачених Законом України "Про здійснення державних закупівель", у частині здійснення закупівель за рахунок коштів бюджетів міст районного значення, сільських, селищних бюджетів).

3. Доходи від операцій з капіталом (кошти від реалізації безхазяйного майна, знахідок, спадкового майна, майна, одержаного територіальною громадою в порядку спадкування чи дарування, а також валютних цінностей і грошових коштів, власники яких невідомі). До надходжень спеціального фонду бюджетів міст районного значення, сільських і селищних бюджетів можуть належати надходження бюджету розвитку бюджетів міст районного значення, сільських і селищних бюджетів, а також:

- неподаткові надходження: доходи від власності та підприємницької діяльності (60% коштів за відшкодування втрат сільськогосподарського і лісогосподарського виробництва); інші неподаткові надходження (концесійні платежі щодо об’єктів комунальної власності, які мають цільове спрямування; 50% грошових стягнень за шкоду, заподіяну порушенням законодавства про охорону довкілля внаслідок господарської та іншої діяльності); власні надходження бюджетних установ (власні надходження бюджетних установ, що утримуються за рахунок відповідного місцевого бюджету);

- цільові фонди (надходження до цільових фондів, утворених відповідними місцевими радами).

Проведемо аналізування результатів фінансової діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади за 2017-2018 рр. (табл. 2.3).

З вище поданої табл. 2.3 що у структурі фінансового результату діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади упродовж досліджуваних 2017-2018 рр. спостерігаємо зростання доходів від обмінних операцій – на 15195776 грн. (або 60,45) і необмінних операцій – на 5834262 грн (або 61,89%) за 2018 р. у порівнянні до попереднього 2017 р., що є позитивним явищем у фінансовій діяльності. Загалом зросли доходи упродовж аналізованого періоду – на 21030038 грн. (або 60,84%), що є позитивним.

Таблиця 2.3 – Аналізування структури фінансового результату діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади за 2017-2018 р., грн.

Показники	Код рядка	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2017 р. до 2016 р. грн., (+;-)	Відносне відхилення 2018 р. до 2017 р. (%)
ДОХОДИ					
Доходи від обмінних операцій:					
- бюджетні	2010	25138754	40328777	15190023	60,42
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	-	5753	5753	-
Усього доходів від обмінних операцій	2080	25138754	40334530	15195776	60,45
Трансферти	2110	9425900	15061390	5635490	59,79
Інші доходи від необмінних операцій	2130	-	198772	198772	-
Усього доходів від необмінних операцій	2170	9425900	15260162	5834262	61,89
Усього доходів	2200	34564654	55594692	21030038	60,84
ВИТРАТИ					
Витрати за обмінними					
- витрати за виконання	2210	24487204	40495241	16008037	65,37
Інші витрати за обмінними	2250	655248	77682	-577566	-88,14
Усього витрат за обмінними операціями	2290	25142452	40572923	38058671	61,37
Витрати за необмінними					
Трансферти	2300	9425900	15061390	5635490	59,79
Інші витрати за необмінними	2310	1781956	1605993	-175963	-9,87
Усього витрат за необмінними	2340	11207856	16667383	5459527	48,71
Усього витрат	2380	36350308	57240306	20889998	57,47
Профіцит/дефіцит за звітний період	2390	-1785654	-1645614	-140040	-7,84

Суттєво зросли витрати Борсуківської сільської об'єднаної

територіальної громади упродовж досліджуваного періоду (2017-2018 рр.) – на 20889998 грн. (або 57,47%), що однак характеризує діяльність не з кращого боку.

Присутня наявність доходів громади у розмірі 34564654 грн. у 2017 р. та 55594692 грн. у 2018 р., а витрат у розмірі 36350308 грн. у 2017 р. та 57240306 грн. у 2018 р. грн. Простежується дефіцит коштів у 2018 р. у розмірі 1645614 грн., як і у попередньому 2017 р. – у розмірі 1785654 грн., що є негативним явищем, тобто видатки Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади перевищують її доходи упродовж аналізованого періоду. Це свідчить про нестачу фінансування в публічній організації упродовж досліджуваних 2017-2018 рр.

Проведемо аналізування структури видатків бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету Борсуківської об'єднаної територіальної громади за 2017-2018 р., грн. (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Аналізування структури видатків бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади за 2017-2018 р., грн.

Показники	Код рядка	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2017 р. до 2016 р. грн., (+;-)	Відносне відхилення 2017 р. до 2016 р. (%)
1	2	3	4	5	6
Загальнодержавні функції	2420	19736863	35412896	15676033	79,43
Економічна	2450	5635334	7019162	1383828	24,56
Житлово-комунальне	2470	1050460	2742416	1691956	161,07
Охорона здоров'я	2480	2615178	2364572	-250606	-9,58
Духовний та фізичний розвиток	2490	3722703	6111490	2388787	64,17

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2510	3589770	3589770	-	-
Усього:	2520	36350308	57240306	20889998	57,47

Аналізуючи видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади за 2017-2018 рр. простежується деяке їх зростання – на 208899998 грн. (або 57,47%) – за рахунок збільшення статей "Загальнодержавні функції" – на 15676033 грн. (або 79,43%), "Економічна діяльність" – на 1383828 грн. (або 24,56%), "Житлово-комунальне господарство" – на 1691956 грн. (або 161,07%), "Духовний та фізичний розвиток" – на 2388787 грн. (64,17%). Однак видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення не змінились, а видатки на охорону здоров'я зменшились на 250606 грн. (або 9,58%), що не є хорошою ознакою.

За результатами виконання планових показників за 2018 бюджетний рік у цілому склалась позитивна динаміка розвитку Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади: надходження до бюджету по загальному фонду з урахуванням трансфертів становлять 100555400 грн., без урахування трансфертів – 83387800 грн., що на 123,8% перевищують початковий річний план, доходи спеціального фонду без врахування трансфертів становлять 2241800 грн. Видатків по загальному фонду проведено на 87434300 грн., що склало 98,0% від затверджених планових річних показників, по спеціальному фонду проведено видатків на загальну суму 18706300 грн. Невикористані призначення виникли у зв’язку з економією коштів та їх раціональним використанням. Доходи загального фонду Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади склали 83387,8 тис. грн., що становить 123,8% від затверджених планових показників.

Видатки загального фонду Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади проведені у межах затверджених показників і становлять 87434300 грн., з них: КПКВК 0110150 "Організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності обласної ради, районної ради, районної у місті ради (у випадку її створення), міської, селищної, сільської рад" – 18 663100 грн., що становить 99,2 % від річного плану. Незначна економія коштів виникла у зв'язку з ефективним використанням енергоносіїв коштів, а також планувались видатки на купівлю канцтоварів, проте економно використовувались раніше закуплені, і потреби в додатковій закупівлі не було.

КПКВК 0110191 "Проведення місцевих виборів" – 157000 грн., що становить 97,5 % від річного плану. Економія коштів виникла через те, що сільською виборчою комісію економно використовувалися кошти на придбання канцтоварів.

КПКВК 0112080 "Амбулаторно-поліклінічна допомога населенню, крім первинної медичної допомоги" – 769100 тис. грн., що становить 99,9 % від річного плану.

КПКВК 0112112 "Первинна медична допомога населенню, що надається фельдшерськими, фельдшерсько-акушерськими пунктам" – 708100 грн., що становить 97,8% від річного плану. Економія коштів виникла через те, що ціна на медикаменти, які планувалося закупити? знизилася на момент їх придбання.

КПКВК 0112113 "Первинна медична допомога населенню, що надається амбулаторно-поліклінічними закладами (відділеннями)" – 1493000 грн., що становить 99,6% від річного плану. КПКВК 0112152 "Інші програми та заходи у сфері охорони здоров'я" – 95900 грн., що становить 100% від річного плану.

КПКВК 0113033 "Компенсаційні виплати на пільговий проїзд автомобільним транспортом окремим категоріям громадян" – 429600 грн.,

що становить 99,9% від річного плану.

КПКВК 0113104 "Забезпечення соціальними послугами за місцем проживання громадян, які не здатні до самообслуговування у зв`язку з похилим віком, хворобою, інвалідністю" – 159200 грн., що становить 100% від річного плану.

КПКВК 0113121 "Утримання та забезпечення діяльності центрів соціальних служб для сім`ї, дітей та молоді" – 416100 грн., що становить 100% від річного плану. КПКВК 0113133 "Інші заходи та заклади молодіжної політики" – 602500 тис. грн., що становить 97,3% від річного плану. Економія коштів виникла через раціональне використання ресурсів, які використовувалися при проведенні заходів.

КПКВК 0113140 "Оздоровлення та відпочинок дітей (крім заходів з оздоровлення дітей, що здійснюються за рахунок коштів на оздоровлення громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи)" – 924100 грн., що становить 99,9% від річного плану.

КПКВК 0113241 "Забезпечення діяльності інших закладів у сфері соціального захисту і соціального забезпечення" – 1332200 грн., що становить 99,9% від річного плану.

КПКВК 0113242 "Інші заходи у сфері соціального захисту і соціального забезпечення" – 1 895300 грн., що становить 98,7% від річного плану. Економія коштів виникла за рахунок звернень меншої кількості громадян за матеріальними допомогами, ніж планувалось.

КПКВК 0114030 "Забезпечення діяльності бібліотек" – 624500 грн., що становить 99,8% від річного плану. КПКВК 0114060 "Забезпечення діяльності палаців і будинків культури, клубів, центрів дозвілля та інших клубних закладів" – 3469600 тис. грн., що становить 98,2% від річного плану. Економія коштів виникла за рахунок ефективого використання енергоносіїв.

КПКВК 0114082 "Інші заходи в галузі культури і мистецтва" – 72300 грн., що становить 96,8% від річного плану. Економія коштів виникла через

раціональне використання ресурсів, які використовувалися при проведенні заходів.

КПКВК 0115011 "Проведення навчально-тренувальних зборів і змагань з олімпійських видів спорту" – 536400 грн., що становить 97,6% від річного плану. Економія коштів виникла через раціональне використання ресурсів, які використовувалися при проведенні спортивних змагань.

КПКВК 0115012 "Проведення навчально-тренувальних зборів і змагань з неолімпійських видів спорту" – 536400 грн., що становить 95,6% від річного плану. Економія коштів виникла через раціональне використання ресурсів, які використовувалися при проведенні спортивних змагань.

КПКВК 0116030 "Організація благоустрою населених пунктів" – 8935000 грн., що становить 99,6% від річного плану.

КПКВК 0116083 "Проектні, будівельно-ремонтні роботи, придбання житла та приміщень для розвитку сімейних та інших форм виховання, наближених до сімейних, та забезпечення житлом дітей-сиріт, осіб з їх числа" – 8400 грн., що становить 100% від річного плану.

КПКВК 0117130 "Здійснення заходів із землеустрою" – 841800 грн., що становить 85,8% від річного плану.

КПКВК 0117461 "Утримання та розвиток автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури за рахунок коштів місцевого бюджету" – 3562400 грн., що становить 99,9% від річного плану.

КПКВК 0117622 "Реалізація програм і заходів в галузі туризму та курортів" – 8500 грн., що становить 100% від річного плану.

КПКВК 0117680 "Членські внески до асоціацій органів місцевого самоврядування" – 6500 грн., що становить 100% від річного плану.

КПКВК 0118130 "Забезпечення діяльності місцевої пожежної охорони" – 838500 грн., що становить 100% від річного плану.

КПКВК 0119110 "Реверсна дотація" – 10829200 грн., що становить 100% від річного плану.

КПКВК 0119410 "Субвенція з місцевого бюджету на здійснення переданих видатків у сфері охорони здоров`я за рахунок коштів медичної субвенції" – 3000000 грн., що становить 100% від річного плану. З них перераховано до: бюджету м. Ланівці – 1500000 грн.; районного бюджету Лановецького району – 1500 тис. грн.

КПКВК 0119750 "Субвенція з місцевого бюджету на співфінансування інвестиційних проектів" – видатків здійснено не було у зв’язку з тим, що роботи по об’єкту не були виконані.

КПКВК 0119770 "Інші субвенції з місцевого бюджету" – 892200000 грн., що становить 98,5% від річного плану, з них у:

- бюджет м. Ланівці на відшкодування коштів за освітні послуги в ДНЗ м. Борсуки – 591000 грн.; районний бюджет Ланівецького району на відшкодування вартості зубопротезування для мешканців Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади – 50000 грн.;

- Тернопільський обласний бюджет на утримання рятувально-водолазної служби – 24 тис. грн.;

- районний бюджет Ланівецького району на придбання медикаментів для хворих на цукровий та нецукровий діабет для мешканців Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади – 190000 грн.;

- районний бюджет Ланівецького району на утримання Територіального центру соціального обслуговування – 37200 грн. Економія коштів виникла у зв’язку з тим, що діти дошкільного віку Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади не в повному обсязі відвідували дошкільні навчальні заклади.

КПКВК 0119800 "Субвенція з місцевого бюджету державному бюджету на виконання програм соціально-економічного розвитку регіонів" – 340000 грн., що становить 100% від річного плану, з них на:

- програму захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру у Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади на 2018-2020 роки – 90000 грн.;

- програму протидії проявам тероризму, організованій злочинності та корупції на території Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади на 2018 р. – 100000 грн.;

- програму сприяння поліції у підвищенні рівня безпеки громадян Борсуківської об'єднаної територіальної громади на території Ланівецького району на 2018 р. – 150000 грн.

КПКВК 0610160 "Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, об`єднаних територіальних громадах" – 1376800 грн., що становить 99,8% від річного плану.

КПКВК 0611010 "Надання дошкільної освіти" – 420900 грн., що становить 100% від річного плану.

КПКВК 0611020 "Надання загальної середньої освіти загальноосвітніми навчальними закладами (у т. ч., школою-дитячим садком, інтернатом при школі), спеціалізованими школами, ліцеями, гімназіями, колегіумами» – 20244900 грн., що становить 99,7% від річного плану.

КПКВК 0611150 "Методичне забезпечення діяльності навчальних закладів" – 665,4 тис. грн., що становить 99,9% від річного плану.

КПКВК 0611161 "Забезпечення діяльності інших закладів у сфері освіти" – 1 741300 грн., що становить 99,9% від річного плану.

КПКВК 0910160 "Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, об`єднаних територіальних громадах" – 776600 грн., що становить 99,4% від річного плану.

Загальна сума видатків спеціального фонду склала 18796900 грн., з них:

- видатки спеціального фонду за рахунок надання платних послуг: КПКВК 0611020 "Надання загальної середньої освіти загальноосвітніми навчальними закладами (у т. ч. школою-дитячим садком, інтернатом при школі), спеціалізованими школами, ліцеями, гімназіями, колегіумами" – 90,6 тис. грн.,

- видатки за рахунок інших коштів спеціального фонду – 18706300 грн., з них: КПКВК 0110150 "Організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності обласної ради, районної ради, районної у місті ради (у разі її створення), міської, селищної, сільської рад" – 186,3 тис. грн., що становить 84,7 % від річного плану. Економія коштів виникла за рахунок раціонального використання матеріалів при здійсненні капітального ремонту.

КПКВК 0112080 "Амбулаторно-поліклінічна допомога населенню, крім первинної медичної допомоги" – 131300 грн., що становить 99,9 % від річного плану.

КПКВК 0112113 "Первинна медична допомога населенню, що надається амбулаторно-поліклінічними закладами (відділеннями)" – 114900 грн., що становить 95,9% від річного плану.

КПКВК 0113133 "Інші заходи та заклади молодіжної політики" – 19000 грн., що становить 97,4% від річного плану.

КПКВК 0113241 "Забезпечення діяльності інших закладів у сфері соціального захисту і соціального забезпечення" – 13400 грн., що становить 100% від річного плану.

КПКВК 0114030 "Забезпечення діяльності бібліотек" – 43200 грн., що становить 97,7% від річного плану.

КПКВК 0114060 "Забезпечення діяльності палаців і будинків культури, клубів, центрів дозвілля та інших клубних закладів" – 3992900 грн., що становить 98,9% від річного плану. План не був повністю виконаний тому, що кошти субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій надійшли в останні дні року і тому не були вчасно освоєні.

КПКВК 0116030 "Організація благоустрою населених пунктів" – 3342100 грн., що становить 99,7% від річного плану.

КПКВК 0117130 "Здійснення заходів із землеустрою" – 143000 грн.,

що становить 100% від річного плану.

КПКВК 0117220 "Газифікація населених пунктів" – 21200 грн., що становить 100% від річного плану.

КПКВК 0117330 "Будівництво інших об`єктів соціальної та виробничої інфраструктури комунальної власності" – 679100 грн., що становить 72,9% від річного плану. План не був повністю виконаний тому, що кошти субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій надійшли в останні дні року і тому не були вчасно освоєні.

КПКВК 0117350 "Розроблення схем планування та забудови територій (містобудівної документації)" – 336000 грн., що становить 99,3% від річного плану.

КПКВК 0117362 "Виконання інвестиційних проектів в рамках формування інфраструктури об`єднаних територіальних громад" – 4039500 грн., що становить 84,4% від річного плану. План не був повністю виконаний тому, що кошти субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій надійшли в останні дні року і тому не були вчасно освоєні, а також за рахунок того, що завершення одного із об’єктів було частково перенесено на наступний бюджетний період.

КПКВК 0117461 "Утримання та розвиток автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури за рахунок коштів місцевого бюджету" – 2731000 грн., що становить 92,9% від річного плану. План не був повністю виконаний тому, що кошти субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій надійшли в останні дні року і тому не були вчасно освоєні.

КПКВК 0117670 "Внески до статутного капіталу суб`єктів господарювання" – 229200 грн., що становить 100% від річного плану.

КПКВК 0118130 "Забезпечення діяльності місцевої пожежної

охорони" – 260000 грн., що становить 100% від річного плану.

КПКВК 0118311 "Охорона та раціональне використання природних ресурсів" – 91,6 тис. грн., що становить 99,6% від річного плану.

КПКВК 0610160 "Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, об`єднаних територіальних громадах" – 593900 грн., що становить 100% від річного плану.

КПКВК 0611020 "Надання загальної середньої освіти загальноосвітніми навчальними закладами (в т. ч. школою-дитячим садком, інтернатом при школі), спеціалізованими школами, ліцеями, гімназіями, колегіумами" – 1 738,7 тис. грн., що становить 99,1% від річного плану.

Джерелами фінансування місцевого бюджету Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади у 2018 р. були передача коштів з загального до спеціального фонду бюджету за кодом 208400 та 602400, а також направлення вільних залишків загального та спеціального фондів – кодів 208100, 208200 та 602100, 602200. Протягом 2018 р. громадою було одержано трансфертів на суму 17167600 тис. грн. На кінець звітного періоду дебіторська та кредиторська прострочена заборгованість відсутня.

По загальному фонду залишок коштів сільського бюджету станом на 1 січня 2019 р. склав 6229608,44 грн. По спеціальному фонду залишок на 1 січня 2019 р. становив 817599,27 грн. Протягом 2018 р. направлено вільних залишків у сумі 10913833,33 грн., у тому числі: загальний фонд – 10369482,00 грн.; спеціальний фонд – 544351,33 грн. Із загального фонду до бюджету розвитку (спеціального фонду) передано 19032107,76 грн.

У бюджеті Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади за 2018 р. по загальному фонді заплановано міжбюджетних трансфертів з державного бюджету на суму 14844922,00 грн., з них: субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об’єднаних територіальних громад – 2036300,00 грн. Освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам становила 6925500,00 грн.

Медична субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам була у розмірі 4615500,00 грн. Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій становила 209000,00 грн. Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на проведення робіт, пов`язаних зі створенням і забезпеченням функціонування центрів надання адміністративних послуг, у тому числі, послуг соціального характеру, у форматі "Прозорий офіс" – 1058622 грн.

У наступній табл. 2.5 показано структуру основних видів надходжень до бюджету Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади за 2018 р.

Таблиця 2.5 – Структура основних видів надходжень до бюджету Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади за 2018 р.

Вид надходжень	Сума, грн.
- Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку у вигляді заробітної плати	60628200
- Пальне	5632900
Єдиний податок з фізичних осіб	3431500
Орендна плата з юридичних осіб	3315900
Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку інших ніж заробітна плата	1480100
Єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75%	1152700
Орендна плата з фізичних осіб	736600

Як бачимо з табл. 2.5, у структурі основних видів надходжень до бюджету Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади за 2018 р. найбільшу частку становив податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку у вигляді заробітної плати у розмірі 60628200 грн., а найменшу частку – орендна плата з фізичних осіб – у розмірі 736600 грн.

2.3. Визначення факторів впливу децентралізації на ефективні управлінські рішення Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується суттєвими трансформаційними змінами. Особливістю 2017 р. є реалізація низки реформ, зокрема, територіальної, управлінської, бюджетної, правової, що зумовлені змінами в бюджетній системі України та взаємовідносинах між бюджетами різних рівнів, в контексті зміцнення самостійності місцевих бюджетів та місцевого самоврядування. Для більшості країн з розвинутою економікою чіткий розподіл функцій, повноважень та фінансових ресурсів між центром та регіонами – це аксіома, на якій базується держава та добробут її мешканців. В цьому плані, децентралізація – це не просто передача повноважень чи ресурсів, це, насамперед, створення умов для розвитку, розширення компетенцій місцевих адміністративних органів, що діють у межах своєї компетенції самостійно та незалежно від центральної влади [21].

Ефективне задоволення потреб населення Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади залежить від фінансової самодостатності території. Основою фінансової автономії органів місцевого влади є місцеві бюджети, які використовуються для регулювання господарських процесів, розвитку культури й освіти, вирішення соціальних проблем тощо. Місцеві бюджети виступають важливим елементом системи фінансового регулювання не тільки регіону, але й економіки загалом. У країнах Європи кожен бюджет самостійний і відокремлений від інших, причому бюджети адміністративних одиниць нижчого рівня не включені до бюджетів адміністративних одиниць вищого рівня.

Децентралізація у розумінні розширення владних повноважень на місцевому рівні приводить до вищої ефективності публічного управління на нижчому рівні, а також до підвищення ефективності та якості надання суспільних послуг. Але перенесення значних владних повноважень і функції

з державного на місцеві рівні без відповідного фінансового забезпечення може призвести до негативних фінансових результатів. Тому важливим є пошук оптимального варіанту між обсягом наданих повноважень та їх підтримкою відповідними фінансовими ресурсами [23].

Важливим питанням є дослідження можливостей формування об'єднаних територіальних громад в Україні за 2015-2018 рр., що наочно показано на рисунку 2.3.

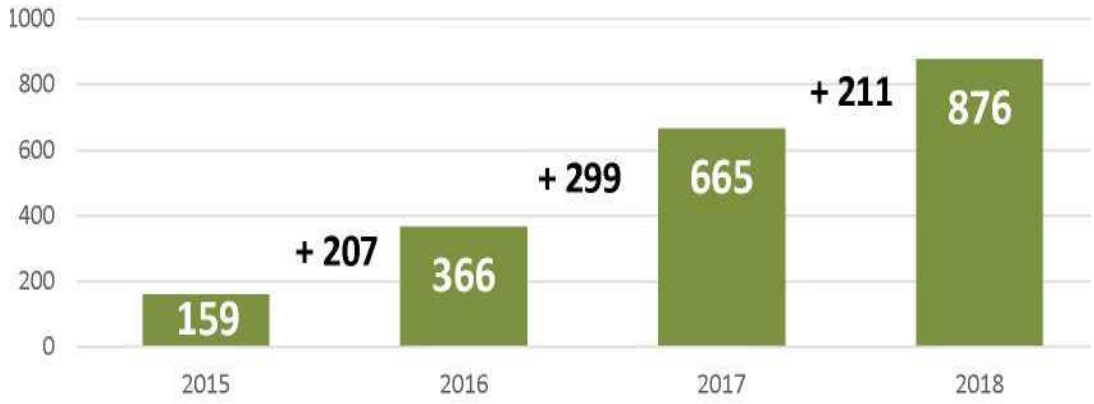


Рисунок 2.3 – Кількість об'єднаних територіальних громад в Україні за 2015-2018 рр.

Аналізуючи табл. 2.3 бачимо, що упродовж 2015-2018 рр. створено 876 об'єднаних територіальних громад (з них 1 – призначено повторні (перші) вибори на 03.03.2019, 69 очікують рішення ЦВК про призначення перших виборів (у тому числі, 45 об'єднаних територіальних громад, у яких вибори не відбулись у зв'язку з введенням військового стану), тобто 24 міста обласного значення, до яких приєдналися територіальні громади.

На рисунку 2.4 показано кількість жителів в об'єднаних територіальних громадах (млн. осіб) в Україні за 2015-2018 рр. Отож, 9 млн. осіб на сьогодні проживають в об'єднаних територіальних громадах (25,5 % від загальної чисельності населення України).

Рисунок 2.4 – Кількість жителів в об'єднаних територіальних громадах (млн. осіб) в Україні за 2015-2018 рр.

На наступному рис. 2.5 представлено площу об'єднаних територіальних громад в Україні за 2015-2018 рр. (тис. кв. км.)

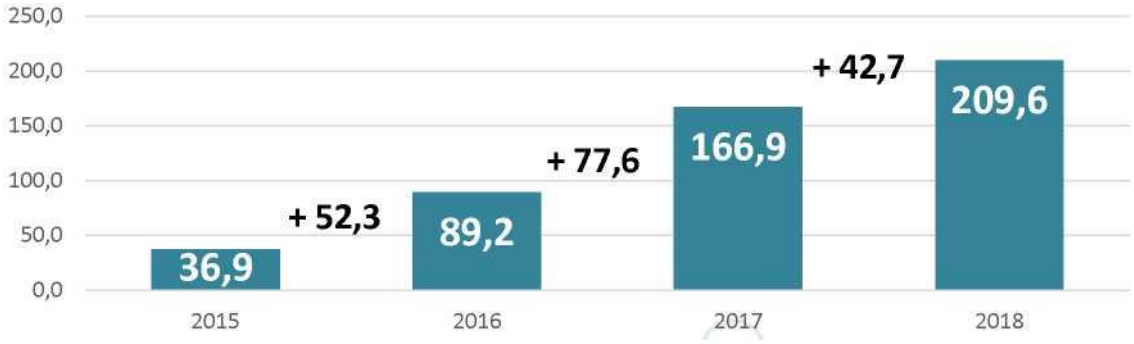


Рисунок 2.5 – Площа об'єднаних територіальних громад в Україні за 2015-2018 рр. (тис. кв. км.)

На кінець 2018 р. площа об'єднаних територіальних громад в Україні становила близько 209,6 тис. кв. км (37,6 % від загальної площі України), фактично майже третина.

На наступному рис. 2.6 подано карту рейтингу областей щодо формування об'єднаних територіальних громад в Україні за 2018 р., де зеленим кольором показано місце у загальному рейтингу від 1 до 6 місця; жовтим кольором – від 7 до 19 місця; рожевим кольором – від 20 до 24 місця.

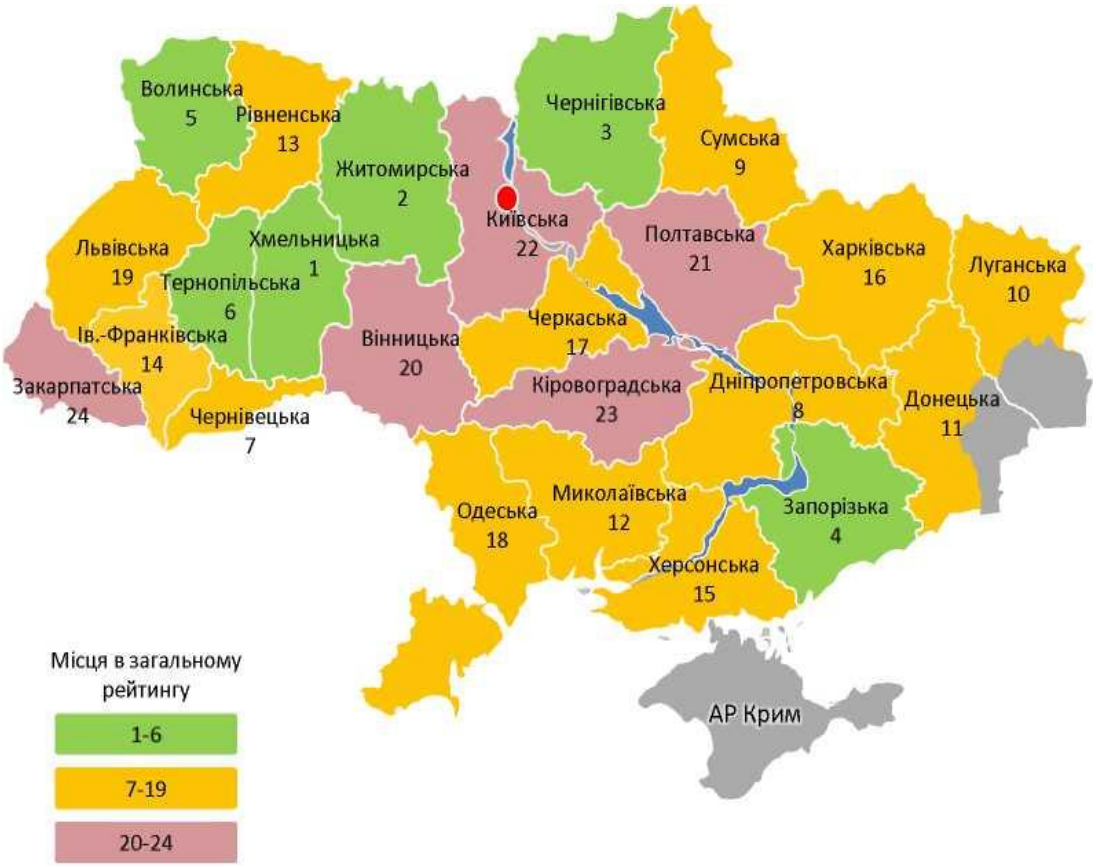


Рисунок 2.6 – Карта рейтингу областей щодо формування об'єднаних територіальних громад в Україні за 2018 р.

За допомогою табл. 2.6. покажемо загальний рейтинг об'єднаних територіальних громад, враховуючи певні особливості. У показнику "Територіальні громади, що об'єдналися" враховувалися також дані тих громад, в яких відбулося приєднання. У випадку наявності однакових сумарних рейтингових показників пріоритет надається регіону в якому більші параметри показника "Площа ОТГ". Показник "Кількість об'єднаних територіальних громад" (параметр 1) у загальному рейтингу не враховується. При розрахунку рейтингу враховано приєднання територіальних громад до міст обласного значення.

Як бачимо, рейтинг оцінювання областей за загальним місцем та за параметрами створених об'єднаних територіальних громад в Україні за 2018 р. очолюють Хмельницька, Житомирська, Чернігівська, Запорізька, Волинська, Тернопільська області.

Таблиця 2.6 – Загальний рейтинг оцінювання областей за загальним місцем та за параметрами створених об'єднаних територіальних громад в Україні за 2018 р.

Загальний рейтинг	За к-стю ОТГ	За покриттям ОТГ площі області	За к-стю територі-альних громад, що об'єдналися	За к-стю ОТГ з чис-тю менше 5 тис. осіб	За % площі області, охопленої перспектив ним планом	За%, населення ОТГ до загальної кількості населення
Хмельницька 1	8	3	4	7	1	5
Житомирська 2	2	2	1	12	6	1
Чернігівська 3	9	6	3	13	4	3
Запорізька 4	4	1	2	20		10
Волинська 5	5	5	6	10	9	7
Тернопільська 6	6	8	8	16	5	2
Чернівецька 7	14	9	10	6	8	6
Дніпропетровська 8	1	4	5	14	1	17
Сумська 9	13	11	11	11	3	9
Луганська 10	17	10	7	23	1	8
Донецька 11	20	13	12	5	1	18
Миколаївська 12	11	7	9	18	12	12
Рівненська 13	13	17	16	9	1	16
Івано-Франківська 14	16	18	18	2	7	14
Херсонська 15	15	14	14	15	10	13
Харківська 16	19	20	21	1	1	23
Черкаська 17	3	12	13	22	13	11
Одеська 18	15	16	17	3	17	21
Львівська 19	12	19	19	8	11	22
Вінницька 20	10	22	20	17	16	4
Полтавська 21	7	15	15	21	15	15
Київська 22	19	23	22	4	14	19
Кіровоградська 23	18	21	23	19	2	20
Закарпатська 24	21	24	24	1	18	24

Оцінювання ефективності публічного способу управління здійснюється на підставі аналізування характеристик підсистем публічного управління компетенціями. Так, на результативність функціонування керуючої підсистеми Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади впливають професіоналізм і компетентність керівників, наявність налагоджених систем моніторингу системи публічного управління у тісному

взаємозв'язку з наявністю продуманих механізмів суспільного контролю, диверсифікованість відповідальності між органами державного та муніципального управління, зацікавленими учасниками, представниками підприємницьких кіл, досягнення відкритості для громадськості процесу функціонування алгоритму знання.

Ефективність підсистеми взаємодії інформаційно-комунікаційного плану залежить від ступеня забезпеченості технічними ресурсами, а саме апаратними та програмними засобами, реалізації процесу публічного управління компетенціями у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади. На ефективність керованої підсистеми, у свою чергу, впливають динаміка освіти в країні; ступінь доступності початкового, середньої та вищої освіти; темпи прогресу науково-дослідного потенціалу на тій або іншій території тощо. Сам публічний процес управління компетенціями у Борсуківській сільській об'єднаній територіальній громаді представляє собою сукупність таких складових, як управління компетенціями та використання компетенцій у дії, які включають сукупність процедур, дотримання яких необхідно для отримання бажаного результату. До основних етапі формування компетенцій у процесі їх публічного управління відносяться: ідентифікація (визначення) компетенцій, набуття компетенцій, фіксація компетенцій, використання компетенцій при прийнятті рішень, розвиток компетенцій, кодифікація, удосконалювання та передача (трансферт) даних, аналізування та виражена конструктивна реакція з учасниками взаємодії, генерація та збереження компетенцій.

Висновки до другого розділу

У другому розділі магістерської роботи здійснено аналізування системи прийняття управлінських рішень у Борсуківській сільській об'єднаній територіальній громаді. Борсуківська сільська об’єднана територіальна громада є громадою, що об’єднує 5 населених пунктів (5 колишніх сільських рад): с. Борщівка, с. Великі Кусківці, с. Нападівка, с. Передмірка, с. Синівці.

Місцезнаходження: 47412, Тернопільська обл., Лановецький р-н, с. Борсуки. Борсуківська сільська об’єднана територіальна громада існує з 18 грудня 2016 р. Центр громади розміщений у с. Борсуки.

Аналізуючи віковий склад жителів Борсуківської сільської об’єднаної територіальної громади за 2018 р., слід відмітити, що у найвищий рівень жителів працездатного віку у селах Борсуки, Борщівка, Нападівка, а найнижчий – у селах Великі Куськівці, Передмірка, Синівці; найвищий показник рівня молоді до 35 років – також у селах Борсуки, Борщівка та Нападівка, так само, як і загальний показник проживаючих у цих територіальних одиницях. Протягом останніх років можна спостерігати збільшення кількості осіб пенсійного віку, що свідчить про поступове старіння суспільства. Апарат управління громади складається із: сільського голови, секретаря, заступника сільського голови, старост сіл Борщівка, Передмірка, Великі Кусківці та Нпадівка. У 2017 р. до складу Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади ввійшло комунальне підприємство "Наш добробут".

У 2018 р. Ланівецький район отримав значну фінансову підтримку держави на фінансування проектів регіонального розвитку на суму майже 5 млн. грн. з державного бюджету на розвиток інфраструктури. Борсуківська сільська об'єднана територіальна громада отримала 1725,1 тис. грн. дотації. Впродовж аналізованого року здійснювались заходи по енергозбереженні за рахунок дотації з державного бюджету на розвиток інфраструктури Борсуківської сільської об’єднаної територіальної громади в усіх шести загальноосвітніх школах громади.

У структурі фінансового результату діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади упродовж досліджуваних 2017-2018 рр. спостерігаємо зростання доходів від обмінних операцій – на 15195776 грн. (або 60,45) і необмінних операцій – на 5834262 грн (або 61,89%) за 2018 р. у порівнянні до попереднього 2017 р., що є позитивним явищем у фінансовій діяльності. Загалом зросли доходи упродовж аналізованого

періоду – на 21030038 грн. (або 60,84%), що є позитивним.

Суттєво зросли витрати Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади упродовж досліджуваного періоду (2017-2018 рр.) – на 20889998 грн. (або 57,47%), що однак характеризує діяльність не з кращого боку. Присутня наявність доходів громади у розмірі 34564654 грн. у 2017 р. та 55594692 грн. у 2018 р., а витрат у розмірі 36350308 грн. у 2017 р. та 57240306 грн. у 2018 р. грн. Простежується дефіцит коштів у 2018 р. у розмірі 1645614 грн., як і у попередньому 2017 р. – у розмірі 1785654 грн., що є негативним явищем, тобто видатки Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади перевищують її доходи упродовж аналізованого періоду. Це свідчить про нестачу фінансування в публічній організації упродовж досліджуваних 2017-2018 рр.

Децентралізація у розумінні розширення владних повноважень на місцевому рівні приводить до вищої ефективності публічного управління на нижчому рівні, а також до підвищення ефективності та якості надання суспільних послуг. Упродовж 2015-2018 рр. створено 876 об'єднаних територіальних громад. 9 млн. осіб на сьогодні проживають в об'єднаних територіальних громадах (25,5 % від загальної чисельності населення України). Рейтинг оцінювання областей за загальним місцем та за параметрами створених об'єднаних територіальних громад в Україні за 2018 р. очолюють Хмельницька, Житомирська, Чернігівська, Запорізька, Волинська, Тернопільська області.

Ефективність підсистеми взаємодії інформаційно-комунікаційного плану залежить від ступеня забезпеченості технічними ресурсами, а саме апаратними та програмними засобами, реалізації процесу публічного управління компетенціями у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади. На ефективність керованої підсистеми, у свою чергу, впливають динаміка освіти в країні; ступінь доступності початкового, середньої та вищої освіти; темпи прогресу науково-дослідного потенціалу на тій або іншій території тощо.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У БОРСУКІВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

3.1 Покращення надання адміністративних послуг ЦНАП Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади

З метою покращання процесів надання адміністративних послуг населенню ЦНАП Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади пропонуємо оптимізацію процесів надання адміністративних послуг та створення робочої групи з питань ЦНАП та адміністративних регламентів.

Вважаємо за необхідне покращити механізми управління процесами надання адміністративних послуг завдяки удосконаленню професійних якостей суб’єктів надання адміністративних послуг (адміністраторів). Адже саме адміністратор є зв’язною ланкою між споживачем послуги та державою (органом місцевого самоврядування), оскільки як суб’єкт звернення для отримання адміністративної послуги у ЦНАП Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади звертається до адміністратора (посадової особи місцевої держадміністрації, місцевої ради, яка організовує надання адміністративних послуг).

У межах підготовчої роботи робоча група провела соціологічне дослідження (опитування) споживачів адміністративних послуг досліджуваної громади. Слід вказати, що опитування проводили з урахуванням переліку адміністративних послуг відповідно до затвердженого рішенням виконавчого комітету Ланівецької районної ради "Про затвердження нової редакції Реєстру адміністративних послуг та Реєстру неадміністративних послуг".

Зважаючи на позитивні результати оцінювання, серед загальної кількості результатів соціологічного дослідження, виділено та

сконцентровано за критерієм соціально-психологічної орієнтованості респондентів такі "ініціативні" (тобто названі респондентами самостійно) пропозиції та запропоновані для вибору можливі причини незадоволення споживачів, які розділено на дві великі групи.

1. Зауваження щодо часових характеристик роботи "суб'єктів надання" адміністративних послуг:

- незручний графік роботи, зокрема для працюючих категорій населення;

- затяжний процес надання адміністративних послуг, зокрема надмірний час для отримання простих послуг;

- незручний графік роботи;

- змінити графік роботи (продовжити);

- підвищити оперативність надання адміністративних послуг;

- встановити конкретні терміни надання адміністративних послуг, передбачити, що відсутність заперечення чиновників означає мовчазну згоду на отримання певної адміністративної послуги.

2. Зауваження щодо якості роботи персоналу "суб'єктів надання" адміністративних послуг:

- відсутність бажання працювати у чиновників, їх байдужість, зверхність, незацікавленість у роботі та, як наслідок, неуважне ставлення до відвідувачів, бюрократизм;

- невміння (небажання) чиновників пояснити порядок дій під отриманні адміністративної послуги;

- чиновники не володіють інформацією щодо розгляду конкретного звернення;

- недостатня організація роботи (незадовільна робота), хаотичний документообіг;

- формалізм, надмірна бюрократія, небажання вдосконалювати свою роботу;

- неуважне та нетерпляче ставлення до відвідувачів;

- забезпечити сумлінне та якісне виконання чиновниками своєї безпосередньої роботи;

- покращити роботу чиновників, залишити лише порядних чиновників, які добросовісно виконують свою роботу.

Пріоритетною групою недоліків ми вважаємо групу оцінок і пропозицій щодо наявності незадовільних професійних якостей в адміністраторів (суб'єктів надання адміністративних послуг), позитивне вирішення яких буде спроможне вирішити часові проблеми. Саме професіоналізм, компетентність і домінантна манера поведінки "суб'єктів надання" щодо "суб'єктів звернення" є вирішальним елементом продуктивності праці ЦНАП.

Також нами ідентифіковано головні проблеми у створенні реальних "суб'єктів надання" адміністративних послуг:

- довготривалість отримання послуг у всіх інстанціях надання адміністративних послуг ("затягнутість у часі", "багато гається часу", "дуже довго чекати", "довгі терміни");

- зауваження стосовно поганого ставлення співробітників, що працюють в адміністративній установі громади: неприязнь з боку працівників, низька культура спілкування працівників, хамське ставлення, низький рівень культури, грубіянять деякі працівники, небажання працівників надавати послуги, агресивні працівники).

Отож, актуальними є проблеми у процесах надання адміністративних послуг саме у парі "суб'єкт звернення – суб'єкт надання".

Визначимо перелік заходів щодо ЦНАП Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Пропоновані заходи щодо покращення надання адміністративних послуг ЦНАП Борсуківської об'єднаної територіальної громади (складено автором)

№ п/п	Назва заходу	Термін виконання
1.	Підготовка взірців заяв у паперовому та електронному вигляді з переліком необхідних документів для отримання адміністративної послуги	березень-квітень 2020 р.
2.	Розроблення форм журналів обліку та видачі документів, виконавської дисципліни затвердження форм бланків планування, звітності та боргів	березень-квітень 2020 р.
3.	Робота по створенню програмного забезпечення для ЦНАП громади	березень-травень 2020 р.
4.	Розробка дизайну та виготовлення інформаційних стендів, вивісок для робочих місць в ЦНАП	травень 2020 р. (при наявності коштів)
5.	Придбання матеріально-технічного забезпечення для ЦНАП (комп'ютерної техніки, меблів, виготовлення стендів тощо)	червень 2020 р. (при наявності коштів)
6.	Виготовлення презентаційних матеріалів по ЦНАП громади	травень-червень 2020 р. (при наявності коштів)

Перед керівниками досліджуваної громади поставлено вимоги щодо залучення на роботу у ЦНАП осіб із такими професійними якостями: професіоналізм, комунікабельність, толерантність тощо.

Переважно робота будь-якого ЦНАП (у тому числі, у м. Тернопіль) базується на використанні оригінального програмного забезпечення "Універсам послуг" (рис. 3.1). Усе програмне забезпечення, на жаль, розробляють неуніфіковано для усіх ЦНАП загалом, а кожен із них користується спеціально розробленим програмним забезпечення (відповідними структурними підрозділами на місцях) шляхом використання сучасних комп'ютерних технологій, орієнтованих на вітчизняну модель діловодства, в опрацюванні вхідної, вихідної кореспонденції та контролю за їх проходженням і виконанням.

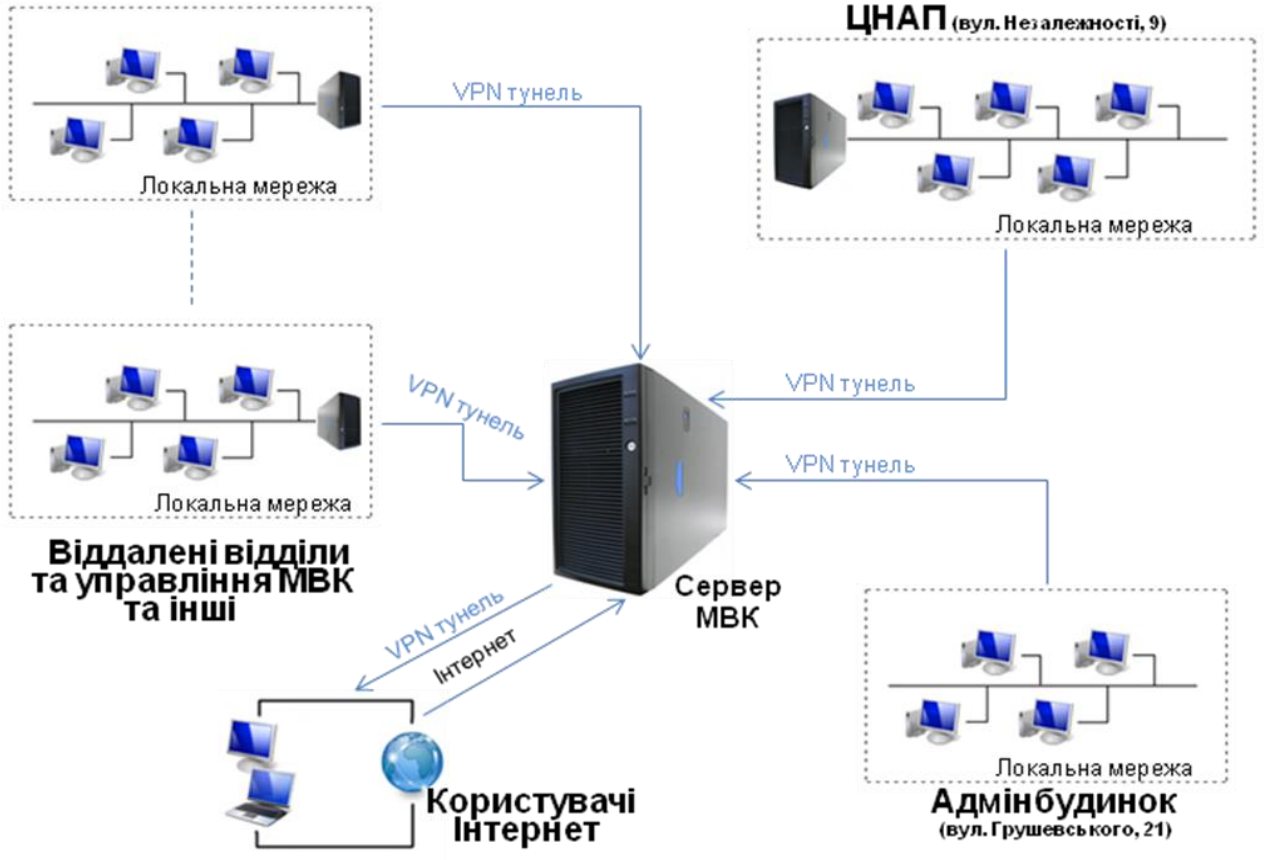


Рисунок 3.1 – Автоматизована систем "Універсам послуг", яка використовується у діяльності ЦНАП у м. Тернопіль

Водночас стає цілком очевидним, що організаційна структура і перелік послуг, регламенти та механізми їх надання, комп’ютерне обладнання й програмне забезпечення, супутні сервіси ЦНАП динамічно розвиваються.

Динамічні зміни в усвідомленні українським суспільством потреб в якісних адміністративних послугах, зростання у процесах надання адміністративних послуг ролі особистісного фактора, постійні зміни та виклики, стресо- та конфліктогенерувальні ситуації, у яких доводиться працювати "суб’єктам надання" із "суб’єктами звернень", об'єктивно диктують необхідність безперервно самонавчатись і саморозвиватись завдяки удосконаленню особистісної креативності та інноватівності, через прагнення реалізувати набутий особистісний інтелектуальний потенціал і людський капітал у суспільстві.

У процесі покращення діяльності ЦНАП Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади, ми використали самостійно опрацьовані, неординарні підходи, технології та інструменти для обґрунтованого відбору керівного та функціонального персоналу ЦНАП. Враховано напрацювання вітчизняних науковців, присвячені пошуку "ідеальної моделі" державного службовця як для виконання ролей керівників, так і визначення необхідних професійних якостей працівників ЦНАП.

В оцінюванні професійних якостей кандидатів на посади адміністраторів ЦНАП ми ґрунтувались на тому, що будь-яке організаційне утворення може оцінювати у своїх працівників наступний перелік вимог щодо його:

- фаховість (володіння необхідними знаннями та кваліфікаціями, вміннями, навичками, досвідом тощо);

- лояльність організації (визнання її цілей, цінностей та інтересів, дотримання організаційних норм поведінки та культури, сприяння її успішному функціонуванню та розвитку, готовності взяти на себе відповідні зобов’язання та відповідальність, підтримувати та розвивати позитивні стосунки зі зверхниками, колегами, клієнтами тощо);

- особистісні характеристики (ціннісно-нормативні, ментально-психологічні та морально-духовні засади життєдіяльності).

Отже, якщо вимоги щодо фаховості та лояльності є релевантними для будь-яких організаційних утворень, то до особистісних характеристик працівників ЦНАП слід висувати підвищені вимоги, які зумовлені необхідністю професійних, швидкісних та якісних процесів надання адміністративних послуг і дотриманням сучасних ціннісно-нормативних, а також морально-духовних критеріїв.

Тому ми запропонували використати тестовий інструментарій для процедури оцінювання якостей кандидатур на всі посади працівників ЦНАП Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади. Набори тестів для

оцінювання кандидатур керівного і виконавчого складу диференційовано за їх основними функціональними завданнями:

- керівник – власник процесу (планування, організовування, лідерство-мотивація і контролінг);

- виконавці (консультанти, спеціалісти з прийому документів, адміністратори / координатори).

Не заглиблюючись в аналізування усіх сучасних методик щодо оцінювання працівників та усвідомлюючи пріоритетну важливість дослідження, оцінення та формулювання рекомендацій щодо вибору кандидатури керівника-лідера ЦНАП, запропоновано використати з цією метою комплекс тестів для визначення інтелектуальних домінант його особистості (Д. Векслера, Дж. Гілфорда, Д. Гоулмана), доповнені тестом Томаса-Кілмена (модифікованого нами) і відомим тестом П. Костенбаума "Діамант лідерства". Результати використання цього комплексу тестів здатні цілком адекватно описати необхідний для новоствореного ЦНАП громади стиль лідерства за відомою моделлю Тоуота (рис. 3.2), яким встановлено мету, курс і прагнення лідера до їх реалізації для колективу.

Рисунок 3.2 – Модель лідерства Тоуота [32]

Оптимальний, за Тоуота, стиль управління-лідерства (ТВОРЕЦЬ) описує керівника, який досконало знає роботу, функції і цілі всіх підлеглих,

управляє, не віддаючи їм наказів, а навчаючи і турбуючись про їх розвиток, створюючи комфортне середовище для постійного навчання, розвитку та саморозвитку персоналу, завдяки чому може сформувати ефективну та результативну команду працівників.

Цілком очевидним рішенням було те, що процес наповнення нової організаційної структури належними співробітниками доручено підгрупі робочої групи Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади за найактивнішої залученості до цієї роботи кандидатури її майбутнього керівника, призначеного з врахуванням рекомендацій робочої групи.

Відштовхуючись від необхідності мінімізації витрат психологічних і часових ресурсів керівництва та колективу, мінімізації можливостей виникнення у ньому неформальних підгруп, а у випадку їх виникнення – мінімізації негативних наслідків, ми запропонували набрати персонал ЦНАП досліджуваної громади за відповідністю особистісних характеристик кандидатів критерію "співлідерства". Для цього критерію, за запропонованою Ю. Наврузовим [42] матриці з переліком чотирьох типів груп ("попутники", "однодумці", "сузір'я", "співлідери") є характерним поєднанням у певної особистості здатності та прагнення до високих рівнів індивідуального успіху та колективної синергетичності.

Запропоновано використання матриці типів груп із застосуванням коефіцієнтів індивідуалізму $К_I$ і синергізму $К_C$, притаманних кожній особистості зокрема, доказово продемонструвала, що від значень цих коефіцієнтів залежать тип і робоча поведінка групи цих особистостей (рис. 3.3). Така інтерпретація дає цілком обґрунтовану можливість використання для попереднього оцінення та відбору персоналу ЦНАП, а також планування його майбутнього розвитку уже згаданого вище комплексу тестів Д. Векслера, Дж. Гілфорда, Д. Гоулмана, К. Томаса, Р. Кілмена.

Адже коефіцієнт синергізму $К_C$ (досягнення ефекту синергії через співпрацю) і коефіцієнт індивідуалізму $К_I$ (прагнення індивідуального успіху – лідерства) можна визначити саме за допомогою вказаних тестів.

Рисунок 3.3 – Типи груп пов'язані з прагненням особистостей до індивідуального успіху $К_І$ та прояву ефекту синергії $К_С$ [48]

Результати тестування групи за будь-яким концептом ТКІ цілком обґрунтовано можна використати для визначення приналежності кожної особистості з її персоналу до категорії "співлідерів" за координатою "синергія", а результат будь-якого тестування її схильності до лідерства – за координатою "індивідуалізм" з наступним формуванням рекомендації щодо її відповідності умовам і потребам роботи у колективі ЦНАП. Результати всіх інших тестів можуть служити для розширеного уточнення характеристик очікуваної робочої поведінки працівників.

У процесі створення ідеологічно, функціонально та структурно інноваційного колективу ЦНАП Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади керівник може виявити такі варіанти стартових умов добору персоналу: створення колективу "з нуля"; створення колективу з неповного складу працівників (переведених), необхідність його доповнення до функціонально необхідного складу; створення колективу, всі члени якого є функціонально усвідомленими (які надавали адміністративні послуги до цього часу), брак в останніх ідеологічного та структурного розуміння нових умов та завдань діяльності.

У всіх випадках керівнику ЦНАП громади необхідно реально оцінювати реальний стан здатності своїх співробітників до індивідуальних успіхів та їх схильності до виявів синергізму. Адже саме на основі цієї інформації необхідно розробляти програму, план або стратегію трансформування колективу, використовуючи весь доступний інструментарій управлінських впливів (організації відповідних до потреб змін, тренінгів, семінарів, коучингу тощо та системи стимулювання та мотивування працівників до постійного самонавчання та розвитку за вимогами модифікованого нами для умов роботи у ЦНАП концепту ТКІ).

На рис. 3.4 представлено вхідний формуляр і папка-відомість результатів комп'ютерного тестування кандидатів на посаду за поведінковою концепцією Томаса-Кілмена з урахуванням інтелектуальних домінант особи за комплексом тестів Векслера-Холла-Гоулмена, яку запропоновано й апробовано під час відбору кандидатур працівників ЦНАП Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади.

Із загальної кількості опрацьованих опитувальників (100 шт.) розподіл відповідей слухачів-респондентів за категоріями домінантних типів їх потенційної поведінки у конфліктних ситуаціях є таким: суперництво – 10,433 %; співпраця – 23,533 %; компроміс – 21,166 %; уникнення – 26,166 %; пристосування – 18,70 %. Графічну інтерпретацію результатів анонімного опитування слухачів представлено на рисунку 3.4.

Кількість балів, які набрав певний працівник громади як об'єкт дослідження, за кожним із виділених варіантів поведінки у конфлікті дає можливість:

- оцінити потенційну поведінку кожного праіцвника за його потраплянням у відповідну зону моделі Томаса-Кілмена (суперництво – СУ, співпраця – СП, компроміс – КС, пристосування – ПР, уникнення – УН);

- оцінити інтегральну характеристику потенційної поведінки працівників за комплексом сумарних показників $\Sigma_{СУ}$, $\Sigma_{СП}$, $\Sigma_{КС}$, $\Sigma_{УН}$, $\Sigma_{ПР}$.

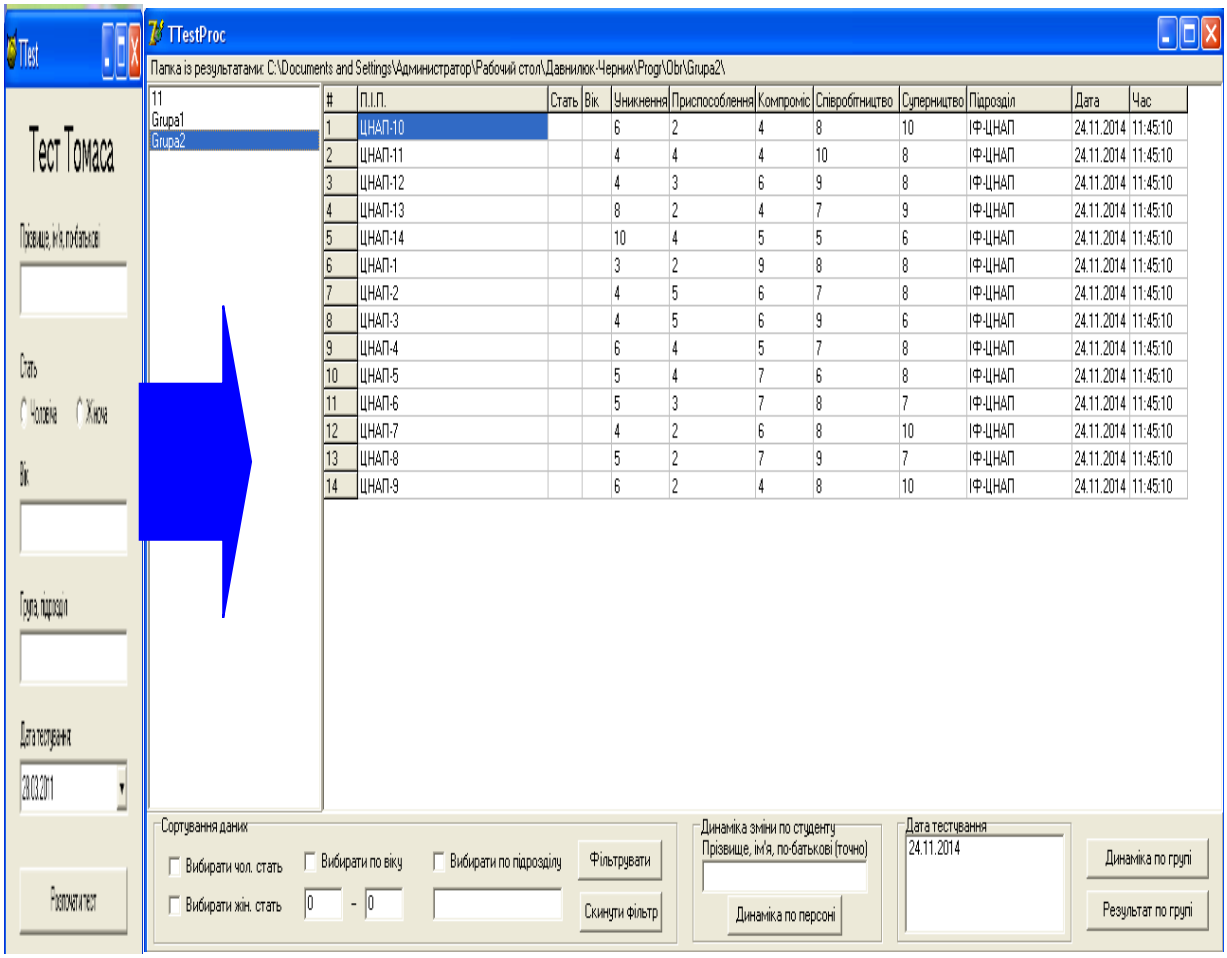


Рисунок 3.4 – Пропонований вхідний формуляр і папка-відомість з результатами комплексного комп’ютерного тестування кандидатур за моделлю конфліктних домінант функціонерів суб’єктів надання послуг

Отже, домінантним настроєм у прогнозованій поведінці групи слухачів-респондентів є поведінка "уникнення" (26,2 %), другою за кількістю обраних відповідей є їх "готовність до співпраці" (23,5 %), третя за значущістю кількість відповідей спрямована на досягнення "компромісу" (21,2 %), достатньо високий рівень відповідей відбиває їхню схильність до "пристосування" (18,7 %) та демонстрації гостро конкурентного типу поведінки «суперництво», готова найменша кількість респондентів (10,433 %).

На рисунку 3.5 показано графічну інтерпретацію % розподілу домінуючих варіантів очікуваної робочої поведінки групи державних службовців ЦНАП у конфліктних ситуаціях.

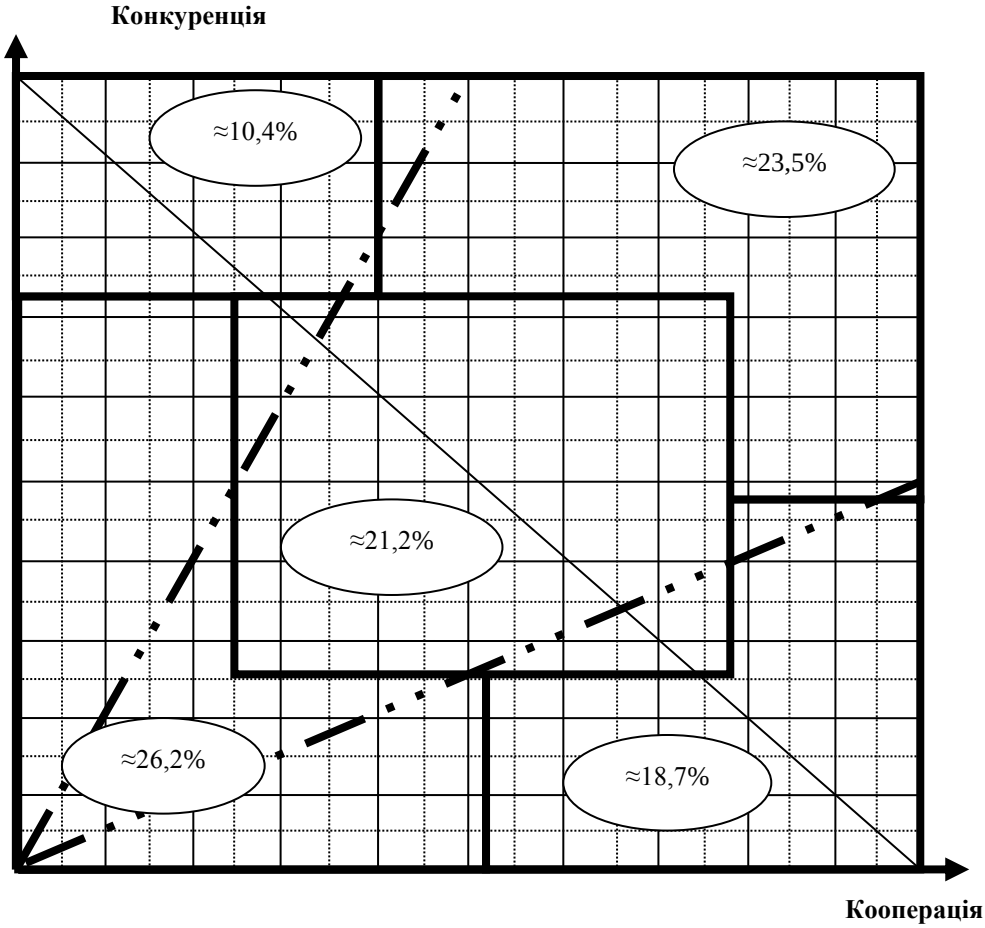


Рисунок 3.6 – Графічна інтерпретація % розподілу домінуючих варіантів очікуваної робочої поведінки групи державних службовців ЦНАП у конфліктних ситуаціях (запропоновано автором)

Для залучення в команду ЦНАП Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади рекомендовано 12 кандидатур, домінантним варіантом поведінки в яких була "співпраця", а з 9 кандидатур, у яких в якості домінуючого типу робочої поведінки демонструвався пошук компромісу, рекомендовано для переведення 5. Додатковим критерієм для їх рекомендації послужив той факт, що у рейтингу їх відповідей друге місце серед можливих варіантів поведінки посіла категорія "співпраця".

Отже, стартовий людський капітал колективу ЦНАП, який за професійно-кваліфікаційними характеристиками та досвідом практичної роботи на 100% відповідав висунутим робочою групою вимогам до професійних якостей та здібностей, додатково відібрано за такими

необхідними для роботи у цій структурі ознаками: прагненням працівників до особистого успіху (коефіцієнт індивідуалізму, здатність до лідерства) та їх схильністю до виявів синергії, що дозволило інтерпретувати очікувані поведінкові характеристики колективу ЦНАП (17 – 100%).

Незважаючи на цілком позитивні особистісні характеристики рекомендованих робочою групою членів персоналу ЦНАП за обраними показниками, не слід забувати і про мінорні (недомінантні, однак можливі) складники поведінки членів колективу, які можуть виявлятися у процесі роботи за певних обставин. Так, наприклад, аналізування особистісних поведінкових зрізів, відібраних і рекомендованих для роботи у ЦНАП працівників, виявив у 10 кандидатів з домінантою "співпраця" другий за впливовістю складник "пристосування", у 5-ти – "уникнення" і у 2-х – "суперництво".

Організація неординарного та неперервного процесу розвитку людських ресурсів ЦНАП, орієнтованого на критерії "індивідуалізму" та "синергізму", які у концепті ТКІ об’єднані типом поведінки "співпраця", стала обов’язковим елементом щоденної роботи всього персоналу ЦНАП від початку його офіційного утворення. Процес розвитку працівників, які безпосередньо контактують із "суб’єктами звернень", спрямовано на формування системи цінностей, рис характеру та психологічної схильності до співпраці як основних складників процесу обслуговування.

Вважаємо, що необхідним є виконання саме таких процедур оцінювання рис працівників ЦНАП, які відносяться до моральної, духовної та психологічної готовності до "обслуговування народу". Існують сформовані вимоги до "державного адміністратора", "адміністратора" та "головного спеціаліста відділу (ЦНАП) надання адміністративних послуг". Серед основних вимог до кандидатів визначають повну вищу освіту відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста та вільне володіння комп'ютерною технікою та сучасними інформаційними технологіями; вільне володіння державною

мовою; знання основних нормативно-правових актів, що стосуються сфери підприємницької діяльності, дозвільних процедур, адміністративних послуг; знання операційних систем сімейства Windows; вміння та навички роботи з програмами пакету Microsoft Office [39]. Цей перелік ще раз підтверджує брак вимог і умов, професійно необхідних будь-якому працівнику ЦНАП, якому за функціональними обов'язками слід постійно контактувати зі "суб'єктами звернень", бути не лише професійно здатними надавати якийсь вид послуг, а й бути доброзичливими, уважними, чуйними, толерантними.

3.2. Пропозиції щодо застосування сучасних методів розвитку персоналу як складових системи прийняття управлінських рішень публічної організації

Сьогодення визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навичок працівників, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади та професії. Постійний розвиток працівників з метою підвищення їх компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу працівників, їх здатності вносити відчутний внесок у діяльність своєї організації.

Одним із заходів ефективної управлінської політики повинна бути організація сервісу для споживачів. Для реалізації цієї умови запропоновано розробити та ввести в дію проект "Оновлений веб-сайт Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади". Використання реклами сприяє раціональному споживчому вибору, забезпечує вищий рівень зайнятості, хоча і викликає значні додаткові витрати. Реклама також є важливим засобом комунікації, адже для споживачів вона є частиною повідомлень, що надходять до них разом з багатьма іншими видами інформації, намагаючись привернути увагу саме до публічної організації, а для виробника реклама – це

дієвий інструмент, що створює імідж публічної організації через передачу інформації. А тому економічна роль реклами полягає у налагодженні нею взаємозв'язків між суб'єктами публічних послуг. Маючи у наявності відповідне обладнання та висококваліфікований персонал, структурний підрозділ Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади, а саме відділ земельних відносин, будівництва та архітектури, житлово-комунального господарства, транспорту, зв'язку та благоустрою зможе співпрацювати із забудовниками, організаціями та звичайними громадянами, надаючи нові види геодезичних послуг. Отож, важливою умовою для вдосконалення управлінської діяльності є покращення діяльності публічної організації шляхом:

- проведення дослідження та здійснення аналізування стану ринку геодезії;
- оцінювання діяльності основних конкурентів у Ланівецькому районі;
- дослідження купівельної поведінки споживачів геодезичних послуг;
- формування асортименту послуг;
- управління та оцінювання якості та конкурентоспроможності послуг;
- здійснення цінової політики та визначення оптимальної ціни на виконання робіт;
- проведення рекламної кампанії й організації сервісу для клієнтів земельного відділу.

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Розглянемо різні методи розвитку персоналу, використовуючи які можна управляти компетентністю персоналу земельного відділу громади (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Сучасні методи розвитку персоналу публічної організації

Метод	Опис, можливість використання
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення.
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Задача коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання. У вигляді електронних книг, відео-уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчається з використанням різноманітних матеріалів: книг, документація, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

При впровадженні нового обладнання на підприємстві виникає необхідність навчання інженерів-геодезистів для виконання робіт геодезичного супроводу будівництва. Програма професійної перепідготовки інженерів-геодезистів передбачає вивчення:

- посадових і виробничих інструкцій, згідно нових обов'язків;
- правил, норм, стандартів із профілю роботи;
- технічних описів і технологічних схем;
- правил експлуатації електронного тахеометру;
- правил експлуатації пульта дистанційного керування до електронного тахеометру;
- інструкцій та нормативних документів з охорони праці та пожежної безпеки при виконанні робіт.

Для розвитку персоналу земельного відділу громади найкраще підходять методи тренінгу та самонавчання. З інноваційним рівнем пов'язана здатність до навчання та самонавчання працівників публічної організації, тобто прагнення та здатність працівників засвоювати нові професійні знання та навички. Умовою реалізації цих здібностей персоналу є інноваційність керівництва організації, тобто здатність вносити істотні зміни у стратегію та

тактику організації. Самостійне навчання працівниками здійснюється за індивідуальним планом, що затверджується його безпосереднім керівником. При цьому організація через запровадження різних видів матеріального та нематеріального стимулювання розвитку персоналу впливає на самостійне професійне навчання, підвищення рівня майстерності працівників земельного відділу. Контроль за самостійною підготовкою працівника проводить безпосередньо керівник працівника.

На нашу думку, найефективнішим способом реалізації методу тренінгу буде участь працівників земельного відділу у виставках, конференціях або симпозіумах, інших заходах, які проводяться за тематикою, що збігається з діяльністю земельного відділу публічної організації. У 2020 р. в Україні планується провести значну кількість наукових конференцій у галузі землеустрою, картографії та геодезії, основні з них наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – План проведення наукових, науково-технічних, науково-практичних конференцій та семінарів у галузі землеустрою, картографії та геодезії в Україні на 2020 р.

№ п/п	Назва заходу	Місце проведення, організатори	Дата проведення
1	2	3	4
1	Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених "Сучасні технології землеустрою, кадастру та управління земельними ресурсами"	Навчально-науковий інститут Екологічної безпеки, м. Київ	15-16.03.2020
2	XXI Науково-технічна конференція "Геофорум – 2020"	НУ "Львівська Політехніка", Західне геодезичне товариство УТГК, м. Львів	13-15.04.2020
4	III Міжнародний науково-практичний семінар "SVIT GIS – 2020"	Готельно-курортний комплекс "Карпати", м. Трускавець	16-20.05.2020
5	XI Міжнародна науково-практична конференція "Новітні досягнення геодезії, геоінформатики та землевпорядкування – Європейський досвід"	Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів	26-28.05.2020

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
6	Науково-практичний семінар "Геодезичне забезпечення земельно-кадастрових робіт"	Навчально-науковий інститут Екологічної безпеки, м. Київ	16.11.2020
7	Всеукраїнська практична конференція "Інноваційні геопросторові технології корпорації Trimble"	Національний авіаційний університет, "КМС", м. Київ	19.11.2020

Тематика XXI Науково-технічної конференції "Геофорум-2020" наступна:

- освіта в геодезії, картографії та землевпорядкуванні;
- перспективи розвитку топографо-геодезичної та картографічної діяльності в Україні;
- вивчення фігури та зовнішнього гравітаційного поля Землі з використанням наземних методів та їх комбінації із супутниковими методами, космічний моніторинг Землі;
- аспекти використання в Україні нової системи координат УСК-2000;
- створення та функціонування в Україні мережі активних референтних GNSS станцій;
- сучасні тенденції розвитку картографії та картографічного виробництва, цифрової фотограмметрії, сучасного геодезичного фотограмметричного приладобудування;
- автоматизація інженерно-геодезичних і маркшейдерських робіт;
- геодезичне забезпечення АЕС, ГЕС, аеродромних комплексів, мостів, тунелів, автодоріг, геодезичний моніторинг у будівництві;
- стан і проблеми геодезичної метрології;
- сучасний землеустрій і кадастр в Україні, оцінка землі і нерухомості;
- військові навігаційні та ГІС-технології;
- нові підходи до створення геодезичних мереж великих міст;

- вдосконалення та впровадження національної інфраструктури геопросторових даних;
- діяльність громадських галузевих товариств і організацій.

Організаційні внески учасників конференції, які становлять 500 грн., витрачаються на:

- підготовку та видання збірника наукових праць;
- видання програми конференції, запрошень, плакатів та атрибутики;
- каву в перервах між засіданнями;
- організацію екскурсій, забезпечення транспортом, запрошення художніх ансамблів і оркестрів, оренду приміщень тощо.

Вартість проживання в готелі й харчування за добу становить від 185 до 270 грн на одного учасника.

Витрати на участь у конференції 3 працівників становлять:

$В_к = (500 + 200) \cdot 3 = 2100$ грн.

Пропонуємо працівникам земельного відділу громади також прийняти участь у III Міжнародному науково-практичному семінарі "SVIT GIS – 2020", який відбудеться з 16 по 20 травня 2020 р. Тематика семінару наступна:

- сучасні програмні рішення для: геології та надрокористування; моделювання родовищ; маркшейдерії, геодезії та картографії; планування, проектування та ведення гірничих робіт; геологорозвідки та пошуків корисних копалин;
- інтегровані рішення з системами точного позиціонування і управління гірничотранспортним обладнанням;
- автоматизовані системи управління гірничими роботами для підприємств з відкритим і підземним способами видобутку;
- інженерні рішення визначення стійкості бортів кар'єрів і відвалів;
- комплексні системи проектування гірничих підприємств;
- ГІС в освіті та науково-дослідній роботі;

- застосування ГІС у різних сферах народного господарства.

Основні організатори:

- Міністерство освіти та науки України;
- Державна служба геології та надр України;
- ДНВП "ГЕОІНФОРМ УКРАЇНИ";
- Державна комісія України по запасах корисних копалин;
- ПАТ "Полтавський ГЗК";
- Національний науково-дослідний інститут промислової безпеки та охорони праці;
- Український державний геологорозвідувальний інститут;
- Державний воєнізований гірничорятувальний (аварійно-рятувальний) загін Державної служби України з надзвичайних ситуацій;
- GEOINFORMATION MONITORING, Республіка Казахстан;
- Київський національний університет імені Тараса Шевченка.

Організаційний внесок за 1 учасника складає 2850,00 грн. без урахування витрат на відрядження. Тобто для участі у семінарі 3 працівників необхідно:

$В_к=2850 \cdot 3 = 8550$ грн.

Крім того, для розвитку персоналу потрібно:

- підтримувати здібних до навчання працівників;
- поширювати знання і передовий досвід;
- навчати молодих кваліфікованих співробітників;
- забезпечити усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників;
- знижувати плинність персоналу.

Фахове та посадове зростання – найважливіший мотив у діяльності більшості працівників. Відсутність можливості зростання часто призводить до зниження трудової активності працівників і погіршення діяльності організації. Фахове зростання тісно пов'язане із проблемою забезпечення якісним рівнем працівників і плануванням кар'єри.

У сучасному світі інформаційних технологій більшість установ здійснюють свою діяльність за допомогою Інтернет-ресурсів. Тому було б доцільно розробити та запустити оновлений веб-сайт публічної організації, який би поєднував функції публічного сайту та інтернет-каталогу. Офіційний сайт публічної організації – це повноцінне інтернет-представництво, яке включає опис діяльності, що надає відвідувачам можливість ознайомиться зі всіма видами послуг, що надаються. Зазвичай такий сайт включає як мінімум декілька розділів і необмежену кількість сторінок. Обов'язково присутня система управління контентом (наповненням) сайту, що дає можливість у будь-який час самостійно змінювати інформацію на сайті. В інтернет-каталозі зазвичай викладається інформація для потенційних споживачів послуг у зручній для перегляду формі. Об'єм інтернет-каталогу залежить від кількості та різноманітності пропонованих послуг.

За допомогою пошукових систем користувачі могли б з легкістю відшукати офіційну інформацію про діяльність земельного відділу Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади. На сайті можна розмістити достовірний перелік послуг, яке надає публічна організація, а також вказати вартість топографо-геодезичних робіт.

Необхідно здійснити інформаційне наповнення сайту громади , а саме:

- створити блок новин, в якому будуть розміщатись записи про діяльність публічної організації, нові послуги, звіти та статистичні дані, нововведення у земельному законодавстві тощо;
- створити блок корисних ресурсів з гіперпосиланнями на сайти "Центру державного земельного кадастру", "Державного агентства земельних ресурсів" тощо;
- додати публічну кадастрову карту України, за допомогою якої можна віднайти необхідну земельну ділянку у Ланівецькому районі.

Доречним буде розміщення форми зворотного зв'язку з клієнтом на головній сторінці сайту. Таким чином потенційний замовник послуг зміг би уточнити інформацію, яка його цікавить або залишити заявку на виконання

послуги та свої контактні дані.

Середні ціни на послуги створення якісних сайтів на теперішній час є такі:

- вартість розробки та дизайну веб-сайту – 4000 грн.;

- вартість реєстрації домену – 230 грн.;

- вартість хостингу на 1 рік – 800 грн.

У таблиці 3.7 вказано сумарні витрати, необхідні для впровадження проекту "Оновлений веб-сайт Головного управління держгеокадастру у Тернопільській області".

Таблиця 3.4 – Витрати, необхідні для розроблення оновленого веб-сайту Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади

Вид послуг	Вартість, грн.
Розробка та дизайн веб-сайту публічної організації	4000
Реєстрація домену	230
Оренда хостингу терміном на 1 рік	800
Всього	5030

Прогнозуємо, що у 2020 р. за рахунок впровадження цієї пропозиції кількість замовлень на топографо-геодезичну продукцію та послуги збільшиться на 10%, а публічна організація відповідно зможе отримати близько 60 тис. грн. прибутку, який буде розміщуватись у спецфонді.

Коефіцієнт економічної ефективності капітальних витрат на проект "Оновлений веб-сайт Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади" розраховується за формулою 3.1:

$$E_р = \frac{\Delta П}{К}, \qquad (3.1)$$

де ΔП– приріст прибутку, грн;

К – обсяг капіталовкладень, грн.

Отримаємо:

$E_р = \frac{60000}{4000+800+230} = 11,93.$

Термін окупності капіталовкладень для проекту розрахується:

$T_{ок} = \frac{1}{11,93} = 0,084$ року.

Тобто кошти, які публічна організація вкладе у розроблення на 1 місяць (0,084 × 12 міс. = 1 міс.). Отже, з точки зору інвестування, капітальні вкладення у пропонований проект "Оновлений веб-сайт Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади " є ефективними, і публічна організація отримає значний прибуток від впровадження даного продукту.

У таблиці 3.5 наведемо витрати на проведення рекламної кампанії терміном на 1 рік у діяльності громади.

Таблиця 3.5 – Витрати на здійснення управлінських заходів терміном на 1 рік у діяльності земельного відділу Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади

№ п/п	Маркетингові заходи	Місце проведення	Вартість, грн.
1.	Розміщення в довіднику підприємств	Веб-сайт http://www.0352.ua/	1200
2.	Розміщення статті у розділі "Реклама"	Веб-сайт http://www.0352.ua/	650
3.	Ключ "розширеного пакету"	Веб-сайт http://109.te.ua/	500
	Всього		2650

Прогнозується, що завдяки проведенню рекламної кампанії, кількість замовлень земельного відділу зросте на 5%. Тобто публічна організація отримає 29650 грн. прибутку від впровадження даного заходу.

Для того, щоб вартісно оцінити вище наведені шляхи покращення управлінської діяльності земельного відділу у Борсуківській сільській об'єднаній територіальній громаді нижче наведену таблиці 3.6.

Згідно табл. 3.6 можна зробити висновок про те, що для покращення управлінської діяльності публічній організації необхідно здійснити витрати на: придбання машин, обладнання та програмного забезпечення на 248000

грн.; на заробітну плату працівникам, які будуть працювати з новим обладнанням – на суму 10800 грн., на навчання працівників щодо підвищення кваліфікації – на суму 10650 грн., рекламну кампанію – на суму 2650 грн. та на створення оновленого сайту – на суму 5300 грн.

Таблиця 3.6 – Економічні результати проектних рішень земельного відділу Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади на 2020 р.

№ п/п	Показники економічного зростання	Витрати на впровадження проектних рішень, грн.	Сума надходжень від проведення заходу, грн.	Суть заходу
1.	Видатки на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	248000	108000	Збільшення фінансування управлінської діяльності
2.	Залучення інвесторів	0	200000	
3.	Отримання кредитів	0	70000	
4.	Витрати на навчання персоналу, підвищення кваліфікації працівників	10650	0	Покращення активності винахідників та раціоналізаторів
5.	Витрати на оплату праці інженерів-геодезистів	10800	0	
6.	Витрати на рекламну кампанію	2650	29650	Покращення маркетингової підтримки
7.	Витрати на створення корпоративного сайту	5300	60000	
	Всього	277400	467650	

Також потрібне залучення додаткових інвесторів, які вкладуть у розвиток управлінської діяльності 200000 грн. та отримання кредитів у банках на суму 70000 грн.

3.3. Пропозиції щодо впровадження проектного управління у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади

Впровадження проектного управління у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади передбачає, насамперед, перенесення позитивних практик проектного управління в бізнес-сфері та в публічному секторі з урахуванням зарубіжного досвіду. При цьому справедливо належна роль віддається методам і стандартам управління проектами. Але існування численних стандартів проектного менеджменту не вирішує проблему. Сьогодні, зокрема на тлі процесів формування об’єднаних територіальних громад та підвищенні ролі проектів як провідного інструменту розв’язання стратегічних проблем розвитку сільських територій, у повний зріст постає питання про готовність управлінців професійно та кваліфіковано використовувати створене методико-технологічне забезпечення управління проектами та програмами. У проектному менеджменті для цілей оцінювання готовності до проектної діяльності персоналу та публічних організацій у цілому використовуються моделі проектної зрілості організацій. Уявляється за доцільне опрацювати підхід до створення аналогічних моделей для територіальних громад, за результатами чого можливо обирати напрями удосконалення проектних компетентностей управлінців та зміцнення проектної зрілості органів місцевого самоврядування.

У бізнесі необхідність визначення рівня розвитку організації виникла наприкінці минулого сторіччя й походить з сфери інформаційних технологій. Ще в середині 70-х років перші "симптоми" кризи відчули на собі військові замовники США, які зіткнулися зі значним зростанням обсягу та складності завдань, покладених на програмне забезпечення спеціальної обчислювальної техніки. Нові грандіозні проекти вимагали залучення все нових і нових ресурсів для їх реалізації, якість проектних продуктів залишалася низькою, а терміни виконання проектів постійно зривалися. За даними Standish Group вже до середини 90-х років згадана криза прийняла "хронічну" форму та

виражалася в наступних цифрах: США витрачали щорічно більше 200 млрд. дол. на більш ніж 170 тис. проектів розробки програмного забезпечення у сфері спеціалізованих інформаційних технологій; більше 30 % проектів закривалися без завершення; більше 50 % проектів було завершено з перевищенням початкових оцінок бюджету/термінів і обмеженою функціональністю; втрати від недоотриманого ефекту вимірювались трильйонами дол. Питання не було вирішено через подолання «суто технічних» (як тоді здавалося) проблем.

Майже два десятиліття пішло на усвідомлення того, що корінь зла полягає у нездатності організацій управляти проектними та технологічними процесами. Лише потім приступили до пошуку формальних і об'єктивних методів оцінки здатності організації-розробника виробити продукт проекту необхідної складності у встановлені терміни і з необхідним рівнем якості. У результаті цілеспрямованого співробітництва міністерства оборони США і Піттсбурзького інституту програмної інженерії в 1993 р з'являється працездатна версія моделі технологічної зрілості організації-розробника у сфері програмного забезпечення (Capability Maturity Model for Software – SW CMM) [72].

За розумінням дослідників, що займалися питаннями діагностування на кшталт визначення рівня зрілості організацій, різноманітні моделі оцінювання зрілості організації виступають, як керівництва з визначення рівня розвитку досконалості оцінювання та розвитку процесів організації, зокрема управління проектами, а також розвитку організації в цілому. Важливо підкреслити, що у більшості випадків моделі зрілості (технологічної, організаційної, проектної) розглядають як засіб спрямування компанії на досягнення її стратегічних цілей. Тобто це використання знань, навичок, інструментів і технік діяльності організації, у тому числі через виконання проектів, для реалізації стратегічних цілей [59].

Модель технологічної зрілості – це опис стадій еволюції, які проходять організації-розробники в міру того, як вони (організації) визначають,

реалізують, вимірюють, контролюють і вдосконалюють процеси створення продукту своєї діяльності. Кожна організація в своєму розвитку проходить певні етапи, які характеризуються місією, стратегією, технологією роботи, організаційною структурою, рівнем компетенції персоналу та іншими якісними і кількісними характеристиками. Перехід на кожен наступний, більш високий рівень розвитку, дозволяє організації більш динамічно реагувати на вимоги споживачів і оптимально використовувати свої внутрішні ресурси. Модель зрілості допомагає організації вибрати адекватну стратегію удосконалення всіх процесів, надаючи методичну основу для визначення поточного рівня їх досконалості і виявлення проблем, критичних для якості розроблюваного продукту [83].

Згодом моделі технологічної зрілості стали застосовувати для визначення рівня зрілості організацій у сфері управління проектами. Розвиток технологічної зрілості організацій у галузі управління проектами є важливим стратегічним інструментом їх розвитку.

Отже, моделі, що описують етапи (рівні) проектного розвитку організації, називаються моделями проектної зрілості. У 2003 р. Інститут управління проектами (США) запропонував таку дефініцію: "Зрілість управління проектами в організації описує загальну здатність організації обирати проекти й управляти ними таким чином, який узгоджується з їх стратегічними цілями" [65]. Таким чином**,** моделі проектної зрілості слід розглядати як інструмент розвитку організації через постійне вдосконалення методології управління проектами, більш глибоке її інтегрування в загальну систему управління організацією та досягнення повторюваності успіхів у виконанні проектів.

На сьогодні у світі існує значна кількість моделей оцінювання зрілості організацій в різних аспектах і продовжують з’являтися нові. Спільна мета всіх моделей – оцінити поточний стан організації у відповідній сфері, підготувати та навчити персонал, надати можливість безперервного удосконалення.

У таблиці 3.7 наведено деякі поширені у міжнародній практиці моделі оцінювання проектної зрілості організацій.

Таблиця 3.7 – Поширені у міжнародній практиці моделі оцінювання проектної зрілості (сформовано автором)

Модель, розробник	Рівні зрілості, що пропонуються	Особливості моделі
1. Project Management Maturity (PM Maturity), Каліфорнійський університет Берклі	Рівень 1: "Безсистемний". Рівень 2: "Плановий". Рівень 3: "Управління на рівні проекту". Рівень 4: "Управління на корпоративному рівні". Рівень 5: "Вдосконалення".	Модель дозволяє провести діагностику рівнів зрілості груп процесів управління проектами як в розрізі галузей знань, так і за етапами проектного управління
2. Project Management Maturity Model (PMMM), Г. Керцнер [95]	Рівень 1: "Загальна термінологія". Рівень 2: "Загальні процеси". Рівень 3: "Єдина методологія". Рівень 4: "Бенчмаркінг". Рівень 5: "Безперервне покращення".	Модель на вищих рівнях передбачає активне застосування інструментів бенчмаркінгу для забезпечення конкурентних переваг на основі порівнювання ефективності управління проектами даної організації з ефективністю методик світових лідерів
3. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3), Міністерство державної торгівлі Сполученого Королівства	Рівень 1: "Усвідомлення процесу". Рівень 2: "Відтворюваний процес". Рівень 3: "Визначений процес". Рівень 4: "Керований процес". Рівень 5: "Оптимізований процес".	Комплексна модель, до складу якої входять три моделі: - модель рівня зрілості управління портфелями (PfM3); модель рівня зрілості управління програмами (PgM3); - модель рівня зрілості управління проектами (PjM3). Кожна з цих моделей виділяє п’ять рівнів зрілості процесів управління
Інтегрована модель		
3. Organizational Project Management Maturity Model (OPM-3), Американський Інститут управління проектами	Рівень 1: "Стандартизовані процеси". Рівень 2: "Вимірювані процеси". Рівень 3: "Контрольовані процеси". Рівень 4: "Оптимізовані процеси".	Інструментальна складова стандарту: - знання – найкращі практики з управління проектами; - оцінювання – інструмент оцінювання рівня поточної зрілості з управління проектами та визначення областей покращення; - покращення – побудова схеми розвитку управління проектами для максимально ефективного досягнення стратегічних цілей

У наведених моделях є багато спільних рис, зокрема ступенева концепція переходу від нижчого рівня зрілості процесів управління проектами до вищого. Зазначена концепція передбачає постійне вдосконалення системи управління проектами, а відповідні моделі охоплюють знання інструментів управління проектами, враховують перенесення кращого досвіду та розвиток персоналу, орієнтовані на оптимізацію бізнес-процесів, а також формування єдиної методології розвитку управління проектами.

При цьому існують певні аспекти, на які слід звернути увагу з огляду на можливості застосування перших трьох моделей для оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування. По-перше, це визначення змісту та меж термінологічної бази з урахуванням особливостей проектної діяльності та інноваційної складової проектів місцевого розвитку, сутність яких розкрито у працях. По-друге, рівні моделей мають або дещо укрупнений характер (моделі 2 і 4), або надто подрібнений (моделі 1, 3), що навряд чи може бути придатним для початкової стадії становлення проектної культури як органу місцевого самоврядування, так і зовнішнього оточення сфери публічного управління. По-третє, згадані моделі передбачають отримання оцінки за бінарною шкалою "так" чи "ні", хоча, на думку автора, оцінювання поточного рівня розвитку проектної культури органу місцевого самоврядування потребує більш диференційованих шкал. По-четверте, існуючі моделі передбачають слідування "лінійній" логіці, що не відповідає прискореним темпам запровадження проектного підходу до місцевого самоврядування, де відбувається своєрідний "бум" управління проектами, і тому багато з яких вимог моделей зрілості мають запроваджуватися паралельно.

Відчутним недоліком перших трьох аналізованих моделей є опис кожного компоненту окремо, наслідком чого було фокусування компаній на якомусь конкретному факторі (скажімо, як у моделі Г. Керцнера можлива концентрація або на термінології, або на процесах, або на єдиній методології)

і втрата темпів розвитку системи управління проектами у цілому.

Як відповідь на це, наприкінці 2003 р. з'явилася інтегрована модель – Organizational Project Management Maturity Model (OPM-3), яку запропонував Інститут управління проектами (PMI, США) і яка стала міжнародним стандартом у цій галузі. Модель OPM-3 являє собою багатосторонній підхід, що допомагає організаціям оцінювати й розвивати свої можливості з ефективної реалізації проектів. Модель OPM-3 містить три взаємопов'язаних елементи:

- знання – інтегрує досвід і кращі практики з управління проектами, що відносяться до тих чи інших рівнів зрілості з управління проектами;

- оцінювання – інструментарій, що дозволяє оцінити поточний рівень проектної зрілості організації та визначає області покращень;

- покращення – інструментарій побудови схеми розвитку управління проектами таким чином, аби забезпечити максимально ефективне досягнення своїх стратегічних цілей.

З огляду на формування підходу до створення моделі проектної зрілості органів місцевого самоврядування із використанням результатів вивчення найбільш поширених у практиці відповідних моделей уявляється за доцільне врахувати для запозичення такі позитивні надбання:

- поступово-розвиваючий характер моделі;

- необхідна та достатня (раціональна) кількість рівнів для сфери, в якій активно відбуваються процеси становлення проектного підходу, як в українському місцевому самоврядуванні, де рівень зрілості між органом місцевого самоврядування дуже різниться;

- наявність ознак (бажано – кількісно виражених) для забезпечення можливості здійснити оцінювання поточного рівня зрілості;

- наявність ознак "ідеальної" моделі, до якої треба прагнути.

Вважаємо, що вимогам раціональної кількості рівнів зрілості моделі відповідає чотирирівнева модель: досвід еволюції людства свідчить, що зазвичай у будь-якій сфері діяльності узагальнене оцінювання здійснюється

за чотирибальною шкалою: "погано", "задовільно", "добре", "відмінно". Такій позиції можна знайти і логічні підтвердження. Доцільно згадати посилання на розповсюджені навчальні підходи до формування компетентностей керівника в європейських освітніх моделях, на поширені підходи до проведення навчальних семінарів та тренінгів, які пов’язуються з покроковою моделлю розвитку, теоретичний фундамент якої закладено працями автора теорії соціального навчання Альберта Бандури. Породженням зазначених підходів є описова модель, яка отримала назву "коло навчання" і в якій виокремлюється чотири сектори, що відображають послідовні рівні формування компетентності людини (рис. 3.7):

– неусвідомлена некомпетентність: людина не вміє як слід працювати, але навіть не розуміє цього;

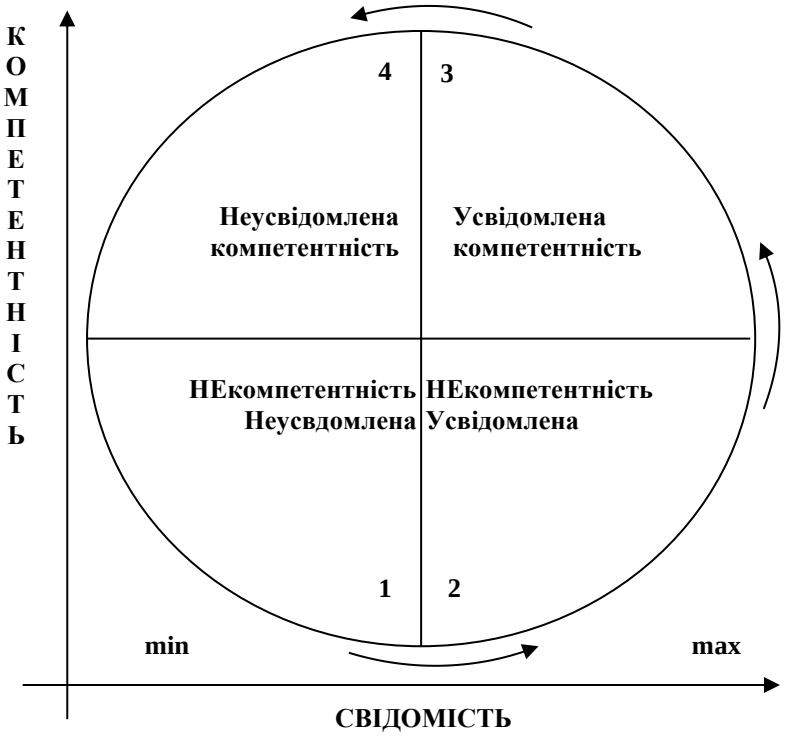


Рисунок 3.7 – Покрокова модель формування компетентності людини ("коло навчання") (складено автором)

– усвідомлена некомпетентність: людина починає розуміти, що його робота виконується без належної компетентності, формується потреба у навчанні;

– усвідомлена компетентність: людина усвідомлює, що є область діяльності, яку він розуміє/знає як робити, і намагається діяти відповідно до правил;

- неусвідомлена компетентність: потрапляючи в деяку ситуацію, людина раптом з’ясовує, що розуміє / знає як робити дещо, чого раніше не робила; регулярна практика правильних дій виводить людину на той рівень професіоналізму, коли вже не потрібно замислюватися над окремими операціями та їх послідовністю, багато дій виконуються автоматично, при чому – правильно [46].

Набуття проектної зрілості як людиною так і організацією у цілому, достатньо адекватно описується покроковою моделлю формування компетентності. Реальний рівень опанування методологією проектного підходу у вітчизняному місцевому самоврядуванні коливається від повного незнання у цій сфері до дуже вражаючих прикладів свідомого володіння даною методологією, що забезпечує результат. Отже, з урахуванням надбань проаналізованих вище і застосовуваних у бізнесі моделей, наведених логічних підтверджень конструктивності виділення чотирьох рівнів моделі, а також з огляду на існуючий нерівномірний рівень якості проектної діяльності у вітчизняних органах місцевого самоврядування (від "нульового" до достатньо розвинутого), запропоновано модель проектної зрілості органів місцевого самоврядування, у якій виокремимо чотири рівні зрілості Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади (рис. 3.8).

Рисунок 3.8 – Пропонована модель проектної зрілості Борсуківської ОТГ

У таблиці 3.7 наведено запропоновані характеристики (за можливістю кількісні) рівнів моделі проектної зрілості Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади.

Таблиця 3.7 – Характеристики рівнів пропонованої моделі проектної зрілості Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади

Рівень зрілості / Фактори	Вихідний рівень	Базовий рівень	Рівень керованих процесів	Рівень розвитку та удосконалення
Рівень пізнання (розуміння проектної ідеології)	"несвідома некомпетентність"	"свідома некомпетентність"	"свідома Компетентність"	"несвідома Компетентність"
Використання проектної термінології	вибіркове, випадкове, епізодично	початковий словник	повністю, коректно	повністю, коректно, удосконалення
Кваліфікація персоналу: підготовлені з УП особи /професійні сертифікати	немає / немає	як найменш 1/ немає	потреба задоволена повністю / як найменш 1	поглиблення знань / наявні у основних виконавців
Досвід: підготовлено проектів / проекти-переможці - регіональні (обласні) конкурси - ДФРР - гранти міжнародної технічної допомоги	1-2 / немає немає /немає немає / немає	як найменш 5 / 1 як найменш 1 / немає немає / немає	постійна участь / 20 постійна участь / 10 як найменш 5 / як найменш 1	постійна участь у конкурсах всіх рівнів із загальним коефіцієнтом перемоги 85%
Регламентація основних процесів та відповідальності	немає	частково	практично повністю	вичерпне
Командна робота, матричні структури управління	відсутні	елементи командної роботи застосовуються епізодично	командна робота як інструмент використовується постійно за потребою	використовується постійно за потребою на основі матричної структури управління
Документування та архівація	немає	початкова стадія	налагоджено документування та архівацію, як варіант-проектний офіс	повне документування та архівація, інтеграція досвіду, проектний офіс

Це дозволяє описати кожен з рівнів та здійснювати відповідне оцінювання громади щодо готовності до якісної проектної діяльності.

Стислі характеристики рівнів моделі проектної зрілості громади наведено нижче.

1. Вихідний рівень – відповідає ступені пізнання "несвідома некомпетентність". На цьому рівні працівники практично не обізнані у сфері знань з управління проектами або знають про їх існування у бізнес-сфері, але не усвідомлюють їх важливість для власної діяльності. Проектні компетентності персоналу практично відсутні. Якість діяльності визначається індивідуальними здібностями персоналу. Відносний "успіх" одного проекту не гарантує успіх іншого. Будь-яке документування відсутнє. Поки персонал публічної установи не усвідомить негативні наслідки нестачі знань з проектного менеджменту для належного управління розвитком територіальної громади, перехід на наступний рівень є неможливим.

2. Базовий рівень – відповідає ступені пізнання "свідома некомпетентність". На цьому рівні персонал Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади вже використовує певні знання та уміння з управління проектами, але це робиться ще недостатньо компетентно. На базовому рівні проектна діяльність характеризується несистематичністю (епізодичністю) використання базових елементів методології управління проектами; наявністю хоча б одної особи, що пройшла курс навчання (хоча б короткотермінового очного або дистанційного) з управління проектами; сформованого мінімально необхідного словника базової термінології, оволодінням нею основними виконавцями та функціональними керівниками; наявністю першого досвіду підготовки декількох (до 5) проектів під вітчизняні конкурси місцевого та обласного рівнів (з них – хоча б один переможець) та хоча б одного проекту, підготовленого на фінансування Державним фондом регіонального розвитку (ДФРР); відсутній досвід підготовки проектів на гранти міжнародної технічної допомоги; командна робота використовується епізодично; процеси управління проектами

характеризуються ще недостатньо усталеними й регламентованими процедурами, які знаходяться під впливом організаторів різноманітних конкурсів, грантодавців, впливових заінтересованих сторін тощо; стратегічна та проектна діяльність інституціоналізована на загальному рівні посадовими інструкціями та положеннями про структурні підрозділи; виникає регулярна необхідність залучення зовнішніх консультантів до підготовки проектів.

Базовий рівень є найбільш складним з огляду на те, що управлінському персоналу органу влади важко визнати та подолати власну недосконаліть і вдатися до інтенсивного освоєння нових знань. Тому на цьому рівні дуже важливо навчитися здійснювати "роботу над помилками".

3. Рівень керованих процесів – це високий рівень зрілості, який відповідає ступені пізнання "свідома компетентність". На даному рівні персонал громади добре володіє професійною термінологією і методологією управління проектами; основні процеси формалізовані стандартами й регламентовані посадовими інструкціями; застосовуються командна робота, здійснюється документування й архівація проектної діяльності. Цей рівень може характеризуватися застосуванням матричних структур управління та наявністю проектного офісу. Якість діяльності у незначному ступені зумовлюється персоналом, а в переважному – системою управління. Складність цього рівня полягає у тому, що покращення діяльності стають все менш помітними.

4. Рівень розвитку та удосконалення – найвищий рівень зрілості, який відповідає ступені пізнання "несвідома компетентність". Цей рівень характеризується формалізацією і регламентацією всіх процесів управління проектами; наявністю сертифікованих проектних менеджерів; наявністю проектного офісу (реального або віртуального). Персонал професійно володіє методологією та техніками управління проектами, постійно підвищує кваліфікацію та природним чином застосовує цей арсенал для всіх доречних випадків. ОМС постійно бере участь у різноманітних конкурсах проектів і частка проектів-переможців має дуже високе значення (порядку 85%). Для

цього рівня характерні безперервне покращення (згідно з концепцією всеохопного управління якістю – TQM) та розвиток процесів управління проектами в організації, наближення до проектно-орієнтованої діяльності.

Запропонована модель проектної зрілості Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади дозволяє визначити ступінь його готовності до ефективного управління своєю діяльністю і розвитком на основі проектного підходу. Вона дає можливості виявити сильні та слабкі сторони, дослідити, наскільки добре виконуються, управляються й контролюються відповідні процеси. Важливо підкреслити відмінності діяльності у технологічно- (проектно-) зрілій організації від традиційної організації діяльності. У "незрілій" організації відчутно проявляється вплив "людського" фактору, який полягає у тому, що якість і результат розробки продукту праці (продукту проекту) залежать переважною мірою від якості діяльності конкретних виконавців і менеджерів, а рішення часто імпровізуються "на ходу". У цьому випадку менеджмент зайнятий, переважно, "латанням дірок", а ймовірність перевищення обмежень і відхилення від виконання вимог до продукту діяльності є дуже значною. У "зрілій" організації наявні чітко регламентовані й технологічно організовані (скоординовані) процедури досягнення якісного продукту діяльності (продукту проекту), що на значному рівні ймовірності нівелює негативний вплив "людського" фактору та забезпечує незалежність діяльності від нього. В умовах місцевого самоврядування вихід органу управління на достатньо розвинутий рівень проектної зрілості дозволяє системно забезпечити постійну, незалежну від конкретних осіб, орієнтацію діяльності на якість і перемогу проектів у різноманітних конкурсах на фінансування.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі магістерської роботи рекомендовано удосконалення системи прийняття управлінських рішень у Борсуківській сільській об'єднаній територіальній громаді. Доцільним буде покращення надання адміністративних послуг у діяльності ЦНАП громади. Рекомендовано механізми формування оптимальної поведінки суб’єктів надання адміністративних послуг та модифіковано модель поведінки людей в конфліктних ситуаціях Томаса-Кілмена, на основі яких встановлено обґрунтовані рекомендації поведінкової домінанти "співпраця" і субдомінанти "компроміс" – зразків оптимальної робочої поведінки «суб’єктів надання» в процесах обслуговування "суб’єктів звернення". Визначено структурні та аналітичні умови оптимального функціонування пари "суб’єкт звернення – суб’єкт надання", розроблено узагальнену схему основного циклу процесу надання адміністративних послуг та визначено перелік базових елементів з їх надання/ Із загального числа опрацьованих опитувальників (100 шт.) розподіл відповідей слухачів-респондентів за категоріями домінантних типів їх потенційної поведінки е конфліктних ситуаціях виявився таким: суперництво – 10,433%; співпраця – 23,533%; компроміс – 21,166%; уникнення – 26,166%; пристосування – 18,70%.

Доцільним буде застосування сучасних методів розвитку персоналу як складових системи прийняття управлінських рішень публічної організації. Запропонована нова технологія потребує участі спеціалістів на стадії впровадження та перенавчання персоналу для подальшої експлуатації. Тому нами запропоновано здійснити заходи щодо навчання та перенавчання персоналу земельного відділу Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади. Загальні витрати на впровадження такої рекомендації будуть становити 10650 грн. До них входить: участь 3 працівників в XXI Науково-технічній конференції "Геофорум-2020", яка проходитиме з 13 по 15 квітня 2020 р. у м. Львів; участь 3 працівників у III Міжнародному науково-практичному семінарі "SVIT GIS – 2020", який

відбудеться з 16 по 20 травня 2020 р. у м. Чернігів. Навчання працівників повинне мати безперервний характер, його необхідно проводити протягом усієї трудової діяльності, оскільки в даний час йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної публічної установи розуміє, що успіх у значній мірі залежить від кваліфікації працівників. Також запропоновано здійснити рекламну кампанію та ввести в дію оновлений веб-сайт, який окупиться за 1 місяць. Витрати на створення оновленого веб-сайту становитимуть 5030 грн., але публічна організація у 2019 р. зможе збільшити свої прибутки на 60000 грн., тобто на 10%. Реалізація запропонованих заходів щодо розвитку управлінських процесів для діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади дасть змогу поліпшити бізнес-клімат та створити позитивний імідж організації.

Запропоновано впровадження проектного управління у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади. Впровадження проектного управління у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади передбачає, насамперед, перенесення позитивних практик проектного управління у бізнес-сфері та у публічному секторі з урахуванням зарубіжного досвіду. При цьому справедливо належна роль віддається методам і стандартам управління проектами. Запропонована модель проектної зрілості Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади дозволяє визначити ступінь його готовності до ефективного управління своєю діяльністю та розвитком на основі проектного підходу. вона дає можливості виявити сильні та слабкі сторони, дослідити, наскільки добре виконуються, управляються й контролюються відповідні процеси. важливо підкреслити відмінності діяльності у технологічно- (проектно-) зрілій організації від традиційної організації діяльності. У "незрілій" організації відчутно проявляється вплив "людського" фактору, який полягає у тому, що якість і результат розробки продукту праці (продукту проекту) залежать переважною мірою від якості діяльності конкретних виконавців і менеджерів, а рішення часто імпровізуються "на ходу".

РОЗДІЛ 4
СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

4.1. Тенденції розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні

Основи адміністративно-територіального устрою України встановлені ст. 132 та 133 IX розділу Конституції, в яких зазначено, що територіальний устрій України ґрунтується на засадах єдності та цілісності державної території, поєднання централізації і децентралізації при здійсненні державної влади, збалансованості і соціально-економічного розвитку регіонів з урахуванням їх історичних, економічних, екологічних, географічних і демографічних особливостей, етнічних і культурних традицій.

Систему адміністративно-територіального устрою України складають: Автономна Республіка Крим; області; райони; міста; райони в містах; селища; села**.**

До складу України входять 24 області, АР Крим, два міста загальнодержавного підпорядкування – Київ і Севастополь. Області іменуються за назвою обласного центру (винятком є Закарпатська та Волинська). Усі ці території мають свої відмінності й особливості відносно соціально-економічного, історичного, мовного, культурного розвитку.

Закон «Про добровільне об’єднання територіальних громад» дав змогу почати формувати спроможний базовий рівень місцевого самоврядування. З 2015 по 2018 роки в Україні створено 806 об’єднаних територіальних громад (ОТГ). До їх складу увійшли більше 4000 колишніх місцевих рад, 9 млн. людей проживають в ОТГ. Кількість адміністративно-територіальних одиниць в Україні станом на 1 січня 2019 року наведена у табл. 4.1.

Таблиця 4.1 - Кількість адміністративно-територіальних одиниць в Україні у 2005-2018 рр.

Адміністративно-територіальна одиниця	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Автономна республіка	1	1	1	1	1	1	1
Область	24	24	24	24	24	24	24
Район	490	490	490	490	490	490	490
Об'єднані тер. громади	-	-	-	159	366	665	806
Селище міського типу	886	885	886	886	885	885	883
Сільський населений пункт	28585	28562	28540	28387	28385	28377	28378
Місто	456	457	458	458	460	460	461

Указом Президента України від 22 липня 1998 р. № 810/98 "Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні" передбачено запровадити нову сучасну систему державного управління шляхом здійснення адміністративно-територіальної реформи в Україні. В ході її проведення необхідно розв'язати такі завдання:

- формування ефективної організації виконавчої влади як на центральному, так і на місцевому рівнях управління;
- формування сучасної системи місцевого самоврядування;
- запровадження нової ідеології функціонування виконавчої влади і місцевого самоврядування як діяльності із забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання державних та громадських послуг;
- організація на нових засадах державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;
- створення сучасної системи підготовки та перепідготовки управлінських кадрів;
- запровадження раціонального адміністративно-територіального устрою.

На початкових етапах пріоритетним заходом є об'єднання адміністративно-територіальних одиниць з метою забезпечення формування реального суб'єкта місцевого самоврядування – територіальної громади, яка

б мала необхідні фінансові та матеріальні можливості для надання населенню повноцінних державних та громадських послуг.

На обласному і районному рівнях управління, де функціонують одночасно органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування – розмежування повноважень цих органів.

На наступному етапі трансформуються адміністративно-територіальні одиниці середньої (район) та вищої (область) ланки адміністративно-територіального устрою. Розповсюдженою є думка про те, що основою для нового адміністративно-територіального устрою має стати районування.

У результаті адміністративно-територіальної реформи плануються зміни, зазначені у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Заплановані зміни адміністративно-територіального устрою

Адміністративний устрій	
До реформи - 27 областей (включаючи Севастополь і Крим) - 490 районів - 31.000 суб'єктів місцевого самоврядування	*Після реформи* - 27 регіонів (включаючи Севастополь і Крим) - 129-150 повітів - 1.500 волостей

4.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності об'єднаних територіальних громад в Україні

Місцеве самоврядування як основа конституційного ладу виступає одним із найважливіших принципів організації і функціонування влади в суспільстві й державі та є необхідним атрибутом будь-якої демократичної країни. Вперше в Україні принцип визнання місцевого самоврядування на конституційному рівні було закріплено ще в Конституції гетьмана П. Орлика 1710 р., а пізніше в Конституції УНР 1918 р., положення яких так і не були реалізовані. За радянських часів принцип місцевого самоврядування рішуче заперечувався, оскільки він суперечив централізованому характеру

радянської держави.

Місцеве самоврядування є найефективнішим інструментом місцевого управління та розвитку територій. Там, де воно дійсно функціонує, де місцеве населення має реальне право та можливість самостійно вирішувати питання місцевого значення, спостерігається зростання доходів місцевих бюджетів та соціально-економічний розвиток в цілому.

Місцеве самоврядування є конституційно закріпленим правом територіальної громади (жителів села чи добровільного об’єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста) самостійно вирішувати питання місцевого значення.

Найважливіші обов'язки і повноваження у сфері життєзабезпечення населення, проведення економічних реформ згідно з Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» покладаються на органи місцевого самоврядування міст та інших населених пунктів, де сконцентроване суспільне виробництво.

Фундаментальними принципами самоврядності та самостійності територіальних громад, що закладені у Європейській Хартії місцевого самоврядування, ратифікованій у 1997 р. Верховною Радою України, є:

1) принцип правової автономії означає, що органи місцевого самоврядування повинні мати власні повноваження, які мають бути достатньо повними для ефективного здійснення місцевого самоврядування та ексклюзивними, тобто притаманними тільки зазначеним органам. Повноваження також мають бути вичерпними щодо прийняття будь-яких рішень органами місцевої влади під їх відповідальність та у рамках чітко визначених повноважень;

2) принцип організаційної автономії означає, що органи місцевого самоврядування мають бути вільними щодо визначення своєї власної структури для того, щоб ефективно виконувати свої функції під власну відповідальність. Це означає, що в різних органах місцевого самоврядування можуть бути різні структурні підрозділи та кількість працівників для

якісного надання послуг населенню та управління територією в цілому;

3) принцип фінансової автономії органів місцевого самоврядування означає, що зазначені органи мають право збирати та розподіляти їх власні фінансові ресурси самостійно. Цих ресурсів має бути достатньо для виконання функцій та повноважень, покладених на органи місцевого самоврядування. Частина зазначених ресурсів має поступати до місцевих бюджетів через місцеві податки та збори, від управління комунальною власністю.

Стратегічними цілями децентралізації є ефективна система влади, високий рівень спроможності регіонів, висока якість послуг, а її кінцевою метою є створення безпечного та комфортного середовища для життя людей в Україні шляхом побудови ефективної системи влади. На шляху перетворення територіальних громад із постійних «реципієнтів бюджету» на базове джерело зростання економіки країни виникає безліч труднощів, зокрема методологічно-інструментального характеру. Тому для вирішення звичних і застарілих проблем вітчизняного місцевого самоврядування вже недостатньо лише традиційних управлінських підходів та засобів.

З огляду на зазначене створюється оновлена законодавча та нормативно-правова база реформи місцевого самоврядування, в рамках чого протягом 2014-2015 років було розроблено та затверджено декілька важливих документів та нормативно-правових актів:

– Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (розпорядження Кабінету Міністрів України №333-р від 01.04.2014 р.);

– Закон України «Про добровільне об’єднання територіальних громад» (№157-VIII від 05.02.2015);

– Закон України «Про співробітництво територіальних громад» (№ 1508-VII від 17.06.2014 р.);

– Методика формування спроможних територіальних громад (постанова КМУ №214 від 08.04.2015 р.).

Можна вважати, що зазначені документи визначають основи й порядок формування спроможної територіальної громади шляхом добровільного об'єднання декількох громад території та прямо стосуються питань забезпечення співробітництва територіальних громад.

Одним з ключових завдань здійснюваної реформи українського місцевого самоврядування є створення об'єднаних самодостатніх (спроможних) територіальних громад, які стають надійною інституційною основою передачі повноважень та ресурсів на місцевий рівень, що є запорукою результативної та ефективної стратегічної діяльності з місцевого розвитку. Ключовий сенс – фінансово-економічна самодостатність громад, тобто наявність на території бюджетоутворюючих підприємств та належної бази оподаткування, потенціалу для залучення інвесторів. Саме заради цього варто «перекроювати» території, і численні дещо штучні кількісні обмеження (чисельність населення, площа, кількість поселень, доступність публічних послуг) можуть лише заважати, тому що реально вони не є сумісними. Критерій має бути єдиний – зробити все, що потрібно для побудови надійного економічного фундаменту самостійного господарювання, що забезпечує «право і здатність» МСВ, сприяє створенню належного рівня надання публічних послуг.

Держава сприяє процесам формування та становлення об'єднаних територіальних громад. У 2015 році об'єдналися близько 800 місцевих рад в 159 нових громад. Такого результату добровільного об'єднання не було в жодній країні, яка йшла цим шляхом. У 2016 році з Державного бюджету об'єднаним територіальним громадам на розвиток інфраструктури передбачено субвенцію у розмірі 1 млрд. грн.

У 2016 році активність об'єднання громад вища, ніж минулого року. Перші кроки функціонування ОТГ дають підстави сподіватися на успіх початкових процесів об'єднання громад. Міністр регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Г. Зубко наголосив: «Ми передаємо на місця – об'єднаним територіальним громадам –

повноваження та гроші. Ці два кити децентралізації дозволять місцевим громадам самостійно визначати рішення та втілювати їх у життя. Реальний вимір реформи вже відчувають об’єднані територіальні громади та їхні мешканці. Переконаний, що успішність реформи напряму залежить від активності місцевого самоврядування». Далі Г. Зубко зазначає: «…впевнений, що децентралізація демонструє реальні результати. Місцеві громади отримали можливості планувати бюджети на наступні роки. Місцевий бізнес зростає швидше у регіонах, які визначили стратегію регіонального розвитку, визначили перспективні кластери. Громада, визначивши 10 перспективних кластерів, починає змагатися за інвестора».

Висновки до четвертого розділу

У четвертому розділі визначено тенденції розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні у системі складових публічного управління. Інституціональне забезпечення соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад полягає у наступному. Процес перетворення сільських територій на капітал, що забезпечуватиме збалансований розвиток на всіх організаційно-управлінських рівнях, як локальному (місцевий), так і мезо- (регіональний), макро- та глобальному (загальнодержавний / національний, транскордонний, міжнародний), має стати одним з основних напрямів державної політики. У процесі формування інституціонального забезпечення соціально-економічного розвитку сільських територій України постає актуальне завдання не тільки створення, проектування, імпорту інститутів, а й діагностування зрілості та придатності існуючих для сформованого рівня розвитку економічних відносин.

Вивчено нормативно-правове забезпечення діяльності об'єднаних територіальних громад в Україні. Стратегічними цілями децентралізації є ефективна система влади, високий рівень спроможності регіонів, висока

якість послуг, а її кінцевою метою є створення безпечного та комфортного середовища для життя людей в Україні шляхом побудови ефективної системи влади. Держава сприяє процесам формування та становлення об’єднаних територіальних громад. З огляду на зазначене створюється оновлена законодавча та нормативно-правова база реформи місцевого самоврядування, в рамках чого протягом 2014-2015 років було розроблено та затверджено декілька важливих документів та нормативно-правових актів.

РОЗДІЛ 5
ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

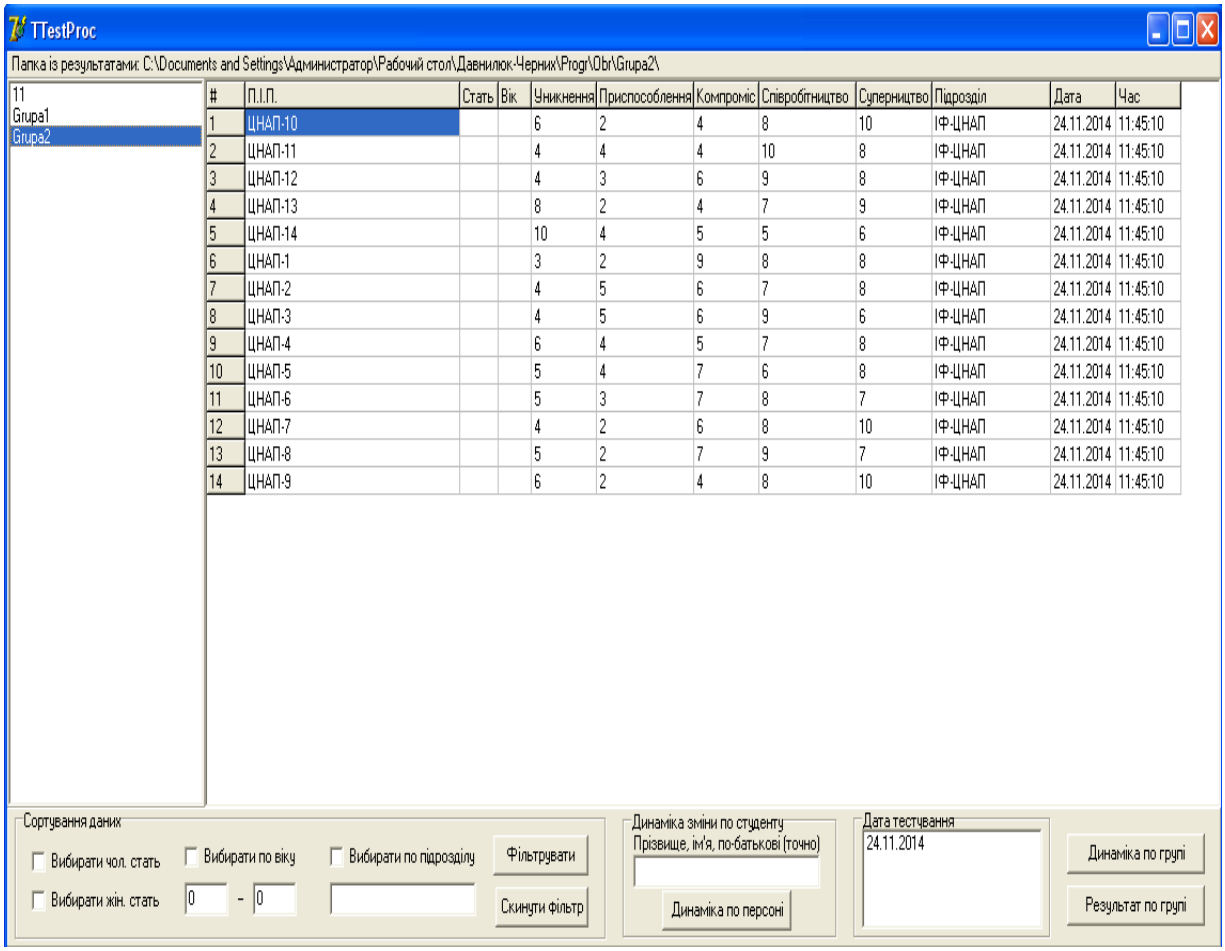
5.1 Покращення надання адміністративних послуг у діяльності ЦНАП Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади

Серед основних вимог до кандидатів на посаду "державного адміністратора", "адміністратора" та "головного спеціаліста відділу (ЦНАП) надання адміністративних послуг" визначають повну вищу освіту відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста та вільне володіння комп'ютерною технікою та сучасними інформаційними технологіями; вільне володіння державною мовою; знання основних нормативно-правових актів, що стосуються сфери підприємницької діяльності, дозвільних процедур, адміністративних послуг; знання операційних систем сімейства Windows; вміння та навички роботи з програмами пакету Microsoft Office [39].

Цей перелік ще раз підтверджує брак вимог і умов, професійно необхідних будь-якому працівнику ЦНАП, якому за функціональними обов’язками слід постійно контактувати зі "суб’єктами звернень", бути не лише професійно здатними надавати якийсь вид послуг, а й бути доброзичливими, уважними, чуйними, толерантними.

Вважаємо, що необхідним є виконання саме таких процедур оцінювання рис працівників ЦНАП, які відносяться до моральної, духовної та психологічної готовності до надання послуг.

На рисунку 5.1 представлено вхідний формуляр і папку-відомість результатів комп’ютерного тестування кандидатів на посаду за поведінковою концепцією Томаса-Кілмена з урахуванням інтелектуальних домінант особи за комплексом тестів Векслера-Холла-Гоулмена, яку запропоновано й апробовано під час відбору кандидатур працівників ЦНАП Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади.



#	П.І.П.	Стать	Вік	Уникнення	Приспособлення	Компроміс	Співробітництво	Суперництво	Підрозділ	Дата	Час
1	ЦНАП-10			6	2	4	8	10	ІФ-ЦНАП	24.11.2014	11:45:10
2	ЦНАП-11			4	4	4	10	8	ІФ-ЦНАП	24.11.2014	11:45:10
3	ЦНАП-12			4	3	6	9	8	ІФ-ЦНАП	24.11.2014	11:45:10
4	ЦНАП-13			8	2	4	7	9	ІФ-ЦНАП	24.11.2014	11:45:10
5	ЦНАП-14			10	4	5	5	6	ІФ-ЦНАП	24.11.2014	11:45:10
6	ЦНАП-1			3	2	9	8	8	ІФ-ЦНАП	24.11.2014	11:45:10
7	ЦНАП-2			4	5	6	7	8	ІФ-ЦНАП	24.11.2014	11:45:10
8	ЦНАП-3			4	5	6	9	6	ІФ-ЦНАП	24.11.2014	11:45:10
9	ЦНАП-4			6	4	5	7	8	ІФ-ЦНАП	24.11.2014	11:45:10
10	ЦНАП-5			5	4	7	6	8	ІФ-ЦНАП	24.11.2014	11:45:10
11	ЦНАП-6			5	3	7	8	7	ІФ-ЦНАП	24.11.2014	11:45:10
12	ЦНАП-7			4	2	6	8	10	ІФ-ЦНАП	24.11.2014	11:45:10
13	ЦНАП-8			5	2	7	9	7	ІФ-ЦНАП	24.11.2014	11:45:10
14	ЦНАП-9			6	2	4	8	10	ІФ-ЦНАП	24.11.2014	11:45:10

Рисунок 5.1 – Пропонований вхідний формуляр і папка-відомість з результатами комплексного комп’ютерного тестування кандидатур за моделлю конфліктних домінант функціонерів суб’єктів надання послуг

Отже, домінантним настроєм у прогнозованій поведінці групи слухачів-респондентів є поведінка "уникнення" (26,2 %), другою за кількістю обраних відповідей є їх "готовність до співпраці" (23,5 %), третя за значущістю кількість відповідей спрямована на досягнення "компромісу" (21,2 %), достатньо високий рівень відповідей відбиває їхню схильність до "пристосування" (18,7 %) та демонстрації гостро конкурентного типу поведінки «суперництво», готова найменша кількість респондентів (10,433 %).

5.2. Пропозиції щодо оновлення сайту Борсуківської сільської ОТГ як складової системи прийняття управлінських рішень публічної організації

Одним із заходів ефективної управлінської політики повинна бути організація сервісу для споживачів. Для реалізації цієї умови запропоновано розробити та ввести в дію проект "Оновлений веб-сайт Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади".

У сучасному світі інформаційних технологій більшість установ здійснюють свою діяльність за допомогою Інтернет-ресурсів. Тому було б доцільно розробити та запустити оновлений веб-сайт публічної організації, який би поєднував функції публічного сайту та інтернет-каталогу. Офіційний сайт публічної організації – це повноцінне інтернет-представництво, яке включає опис діяльності, що надає відвідувачам можливість ознайомиться зі всіма видами послуг, що надаються. Зазвичай такий сайт включає як мінімум декілька розділів і необмежену кількість сторінок. Обов'язково присутня система управління контентом (наповненням) сайту, що дає можливість у будь-який час самостійно змінювати інформацію на сайті. В інтернет-каталозі зазвичай викладається інформація для потенційних споживачів послуг у зручній для перегляду формі. Об'єм інтернет-каталогу залежить від кількості та різноманітності пропонованих послуг.

За допомогою пошукових систем користувачі могли б з легкістю відшукати офіційну інформацію про діяльність земельного відділу Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади. На сайті можна розмістити перелік послуг, яке надає публічна організація, а також вказати вартість топографо-геодезичних робіт.

Необхідно здійснити інформаційне наповнення сайту громади , а саме:

- створити блок новин, в якому будуть розміщатись записи про діяльність публічної організації, нові послуги, звіти та статистичні дані, нововведення у земельному законодавстві тощо;

- створити блок корисних ресурсів з гіперпосиланнями на сайти "Центру державного земельного кадастру", "Державного агентства земельних ресурсів" тощо;
- додати публічну кадастрову карту України, за допомогою якої можна віднайти необхідну земельну ділянку у Ланівецькому районі.

Доречним буде розміщення форми зворотного зв'язку з клієнтом на головній сторінці сайту. Таким чином потенційний замовник послуг зміг би уточнити інформацію, яка його цікавить або залишити заявку на виконання послуги та свої контактні дані.

Середні ціни на послуги створення якісних сайтів такі:

- вартість розробки та дизайну веб-сайту – 4000 грн.;
- вартість реєстрації домену – 230 грн.;
- вартість хостингу на 1 рік – 800 грн.

У таблиці 5.1 вказано сумарні витрати, необхідні для впровадження проекту "Оновлений веб-сайт Головного управління держгеокадастру у Тернопільській області".

Таблиця 5.1 – Витрати, необхідні для розроблення оновленого веб-сайту Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади

Вид послуг	Вартість, грн.
Розробка та дизайн веб-сайту публічної організації	4000
Реєстрація домену	230
Оренда хостингу терміном на 1 рік	800
Всього	5030

Прогнозуємо, що у 2020 р. за рахунок впровадження цієї пропозиції кількість замовлень на топографо-геодезичну продукцію та послуги збільшиться на 10%, а публічна організація відповідно зможе отримати близько 60 тис. грн. прибутку, який буде розміщуватись у спецфонді.

Коефіцієнт економічної ефективності капітальних витрат на проект "Оновлений веб-сайт Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади" розраховується за формулою 5.1:

$$E_р = \frac{\Delta П}{К}, \quad (5.1)$$

де ΔП– приріст прибутку, грн;

К – обсяг капіталовкладень, грн.

Отримаємо:

$$E_р = \frac{60000}{4000+800+230} = 11,93.$$

Термін окупності капіталовкладень для проекту розрахується:

$$Т_{ок} = \frac{1}{11,93} = 0,084 \text{ року}.$$

Тобто кошти, які публічна організація вкладе у розроблення на 1 місяць (0,084 × 12 міс. = 1 міс.). Отже, з точки зору інвестування, капітальні вкладення у пропонований проект "Оновлений веб-сайт Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади" є ефективними, і публічна організація отримає значний прибуток від впровадження даного продукту.

5.3. Пропозиції щодо впровадження проектного управління у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади

Набуття проектної зрілості як людиною так і організацією у цілому, достатньо адекватно описується покроковою моделлю формування компетентності. Реальний рівень опанування методологією проектного підходу у вітчизняному місцевому самоврядуванні коливається від повного незнання у цій сфері до дуже вражаючих прикладів свідомого володіння даною методологією, що забезпечує результат. Отже, з урахуванням надбань проаналізованих вище і застосовуваних у бізнесі моделей, наведених логічних підтверджень конструктивності виділення чотирьох рівнів моделі, а також з огляду на існуючий нерівномірний рівень якості проектної діяльності у вітчизняних органах місцевого самоврядування (від "нульового" до достатньо розвинутого), запропоновано модель проектної зрілості органів місцевого самоврядування, у якій виокремимо чотири рівні зрілості Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади (рис. 5.2).

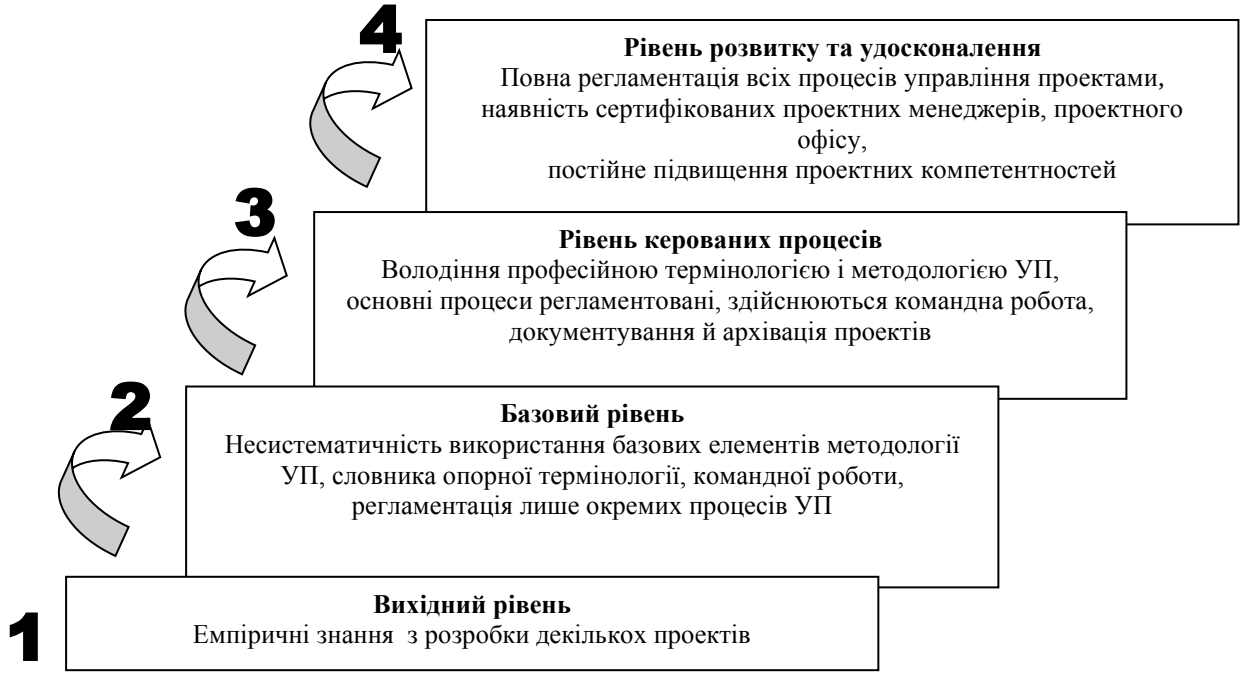


Рисунок 5.2 – Пропонована модель проектної зрілості Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади

У табл. 5.2 наведено характеристики рівнів моделі проектної зрілості Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади.

Таблиця 5.2 – Характеристики рівнів пропонованої моделі проектної зрілості Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади

Рівень зрілості / Фактори	Вихідний рівень	Базовий рівень	Рівень керованих процесів	Рівень розвитку та удосконалення
Рівень пізнання (розуміння проектної ідеології)	"несвідома некомпетентність"	"свідома некомпетентність"	"свідома Компетентність"	"несвідома Компетентність"
Використання проектної термінології	вибіркове, випадкове, епізодично	початковий словник	повністю, коректно	повністю, коректно, удосконалення
Кваліфікація персоналу: підготовлені з УП особи /професійні сертифікати	немає / немає	як найменш 1/ немає	потреба задоволена повністю / як найменш 1	поглиблення знань / наявні у основних виконавців
Досвід: підготовлено проектів / проекти-переможці - регіональні (обласні) конкурси - ДФРР - гранти міжнародної технічної допомоги	1-2 / немає немає /немає немає / немає	як найменш 5 / 1 як найменш 1 / немає немає / немає	постійна участь / 20 постійна участь / 10 як найменш 5 / як найменш 1	постійна участь у конкурсах всіх рівнів із загальним коефіцієнтом перемоги 85%
Регламентація основних процесів та відповідальності	немає	частково	практично повністю	вичерпне
Командна робота, матричні структури управління	відсутні	елементи командної роботи застосовуються епізодично	командна робота як інструмент використовується постійно за потребою	використовується постійно за потребою на основі матричної структури управління
Документування та архівація	немає	початкова стадія	налагоджено документування та архівацію, як варіант-проектний офіс	повне документування та архівація, інтеграція досвіду, проектний офіс

Це дозволяє описати кожен з рівнів та здійснювати відповідне оцінювання громади щодо готовності до якісної проектної діяльності.

Запропонована модель проектної зрілості Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади дозволяє визначити ступінь його готовності до ефективного управління своєю діяльністю і розвитком на основі проектного підходу. Вона дає можливості виявити сильні та слабкі сторони, дослідити, наскільки добре виконуються, управляються й контролюються відповідні процеси. Важливо підкреслити відмінності діяльності у технологічно-(проектно-) зрілій організації від традиційної організації діяльності. У "незрілій" організації відчутно проявляється вплив "людського" фактору, який полягає у тому, що якість і результат розробки продукту праці (продукту проекту) залежать переважною мірою від якості діяльності конкретних виконавців і менеджерів, а рішення часто імпровізуються "на ходу". У цьому випадку менеджмент зайнятий, переважно, "латанням дірок", а ймовірність перевищення обмежень і відхилення від виконання вимог до продукту діяльності є дуже значною. У "зрілій" організації наявні чітко регламентовані й технологічно організовані (скоординовані) процедури досягнення якісного продукту діяльності (продукту проекту), що на значному рівні ймовірності нівелює негативний вплив "людського" фактору та забезпечує незалежність діяльності від нього. В умовах місцевого самоврядування вихід органу управління на достатньо розвинутий рівень проектної зрілості дозволяє системно забезпечити постійну, незалежну від конкретних осіб, орієнтацію діяльності на якість і перемогу проектів у різноманітних конкурсах на фінансування.

РОЗДІЛ 6
ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

6.1. Охорона праці

Посадові особи районних державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, у тому числі, сільських рад, функціональні обов'язки яких пов'язані із забезпеченням охорони праці, керівники та спеціалісти служб охорони праці проходять навчання з питань охорони праці у галузевих навчальних центрах або навчальних закладах та установах, які в установленому Типовим положенням порядку проводять відповідне навчання.

Перевірка знань з питань охорони праці посадових осіб, які пройшли навчання у галузевих навчальних центрах проводиться комісією, створеною наказом вищого органу. Очолює комісію керівник або заступник керівника цього органу, до службових обов'язків якого входить організація роботи з охорони праці, чи керівник служби охорони праці цього органу.

До складу комісії входять представники органів державного нагляду за охороною праці та відповідних профспілок. До складу комісії можуть також залучатися представники відповідних обласних галузевих структурних підрозділів, інших органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, а також викладачі охорони праці того суб'єкта господарювання, де проводилося навчання.

Позачергове навчання і перевірка знань посадових осіб, а також фахівців з питань охорони праці проводяться при переведенні працівника на іншу роботу або призначенні його на іншу посаду, що потребує додаткових знань з питань охорони праці.

Посадові особи, у тому числі, фахівці з питань охорони праці підприємств, де стався нещасний випадок (професійне отруєння) груповий або із смертельним наслідком, повинні протягом місяця пройти позачергове

навчання і перевірку знань з питань охорони праці в порядку, встановленому Типовим положенням, якщо комісією з розслідування встановлено факт порушення ними вимог нормативно-правових актів з охорони праці.

Об’єктом дослідження є приміщення економічного відділу Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади, яке розташоване на першому поверсі адміністративної будівлі. Поблизу немає виробничого приміщення з підвищеним рівнем вібрації, шуму. Поблизу немає високих дерев, які закривали б небосхил, зменшуючи природну освітленість. Загальна площа приміщення 34 $м^2$, висота – 3 м, приміщення має 4 вікна. Кількість працюючих в приміщенні – 5 осіб. Отже, на одного працюючого в приміщенні припадає: 34 / 5 = 6,8 ($м^2$/чол.) робочої площі. Можна зробити висновок, що нормативи розмірів та забезпечення працюючих робочою площею дотримано, оскільки норматив складає 6 ($м^2$/чол.), якщо використовуються комп’ютери. Система опалення, вентиляції та світла – штучна. За небезпекою ураження електричним струмом управлінське приміщення належить до приміщень без підвищеної небезпеки ураження електричним струмом працюючих. Щодо технологічної оснащеності робочого місця, то воно відповідає вимогам нормативно-правових актів, що регулюють питання охорони праці під час користування офісною технікою.

Робочі місця розташовані на відстані 1 м від стіни та вікна, а прохід між рядами робочих місць – 1 м. У приміщеннях, в яких розташовані робочі місця, слід щоденно робити вологе прибирання. Крім того, ці приміщення мають бути оснащені аптечками першої медичної допомоги, а при них мають бути обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. Кожного дня у Борсуківській сільській об'єднаній територіальній громаді проводиться вологе прибирання. У приміщенні знаходяться дві медичні аптечки першої допомоги. Приміщення обладнане витяжною вентиляцією. Батареї опалення, водопровідні труби захищені діелектричними щитками від випадкового дотику. В установі наявне штучне освітлення, яке обладнане системою загального рівномірного освітлення. Застосовують лампи накалювання потужністю 100 Вт, кількість

ламп у світильнику – 2 шт. Світильники розташовані з одного боку від екрана монітору. Мінімальна освітлюваність лампи розжарювання за нормами Emin = 100 лк.

Наступним етапом дослідження буде розрахунок загального освітлення приміщення. Отже, коефіцієнт використання світлового потоку розраховується за формулою:

$$F = (E \times S \times K \times Z) / (n \times N) \quad (6.1)$$

де E – норма освітленості, лк;

S – площа приміщення, м;

K – коефіцієнт запасу (K = 1,3…1,5 (менші значення для ламп розжарювання більші – для газорозрядних ламп));

Z – коефіцієнт нерівномірності освітлення змінюється в межах 1,1….1,5 (у середньому 1,2);

n – коефіцієнт використання освітлювальної установки;

N – число ламп

Отже, $F = (100 \times 34 \times 1,6 \times 1,1) / (0,54 \times 2) = 5540,7$.

Для визначення коефіцієнта необхідно розрахувати індекс приміщення:

$$i = (a \times b) / Hc \times (a + b) \quad (6.2)$$

де a,b – відповідно довжина та ширина приміщення, м;

Hc – висота розміщення світильника над освітлювальною поверхнею, м.

Отже, $i = (3 \times 11,3) / 2,4 \times (11,3 + 3) = 0,99$.

Вимоги щодо організації та конструкції робочих місць в економічному відділі Борсуківської об'єднаної територіальної громади забезпечують підтримання оптимальної робочої пози з такими ергономічними характеристиками: по-перше, ступні ніг на підлозі, стегна – у горизонтальній площині, передпліччя – вертикально, лікті під кутом 80 град. до вертикальної

площини, зап’ястя зігнуті під кутом не більше 20 град. відносно горизонтальної площини, нахил голови – 15-20 град. відносно вертикальної площини; по-друге, користування ЕОМ – є основним видом діяльності, а, отже, його периферійні пристрої (принтер, сканер) розташовано на основному робочому місці з лівого боку; по-третє, висота робочої поверхні столу для ЕОМ становить 715 мм, ширина – 1000 мм; по-четверте, робоче сидіння користувача ЕОМ – стілець, поверхня стільця напівм’яка з неслизьким покриттям; по-п’яте, монітор розташовано на оптимальній відстані 700 мм від очей користувача, а клавіатура – на відстані 600 мм, розташування монітору забезпечує зручність зорового спостереження.

Рівень шуму та вібрації на робочих місцях, що працюють з ЕОМ, визначаються відповідно до ДсанПіН 3.3.2-007-98. Для забезпечення нормованих рівнів шуму у приміщеннях та на робочих місцях застосовуються шумопоглинальні засоби, вибір яких обґрунтовується спеціальними інженерно-акустичними розрахунками. Своєчасне виявлення та усунення причин виникнення травм і професійних захворювань, а також вживання відповідних профілактичних заходів дозволяє значно знизити рівень травматизму та захворюваності, економічні втрати державних установ, зберегти здоров’я, високу професійну працездатність працівників.

Заземлені конструкції, що знаходяться у приміщеннях Борсуківської об'єднаної територіальної громади, де розміщені робочі місця (батареї опалення, кабелі із заземленим відкритим екраном), мають бути надійно захищені діелектричними щитками або сітками з метою недопущення потрапляння працівника під напругу. Приміщення, де розміщені робочі місця, мають бути оснащені системою автоматичної пожежної сигналізації та вогнегасниками відповідно до вимог чинного законодавства України. Проходи до засобів пожежогасіння мають бути вільними.

При розміщенні робочих столів з персональними комп’ютерами слід дотримувати:

- відстань між бічними поверхнями персональних комп’ютерів – 1,2

м;

- відстань від тильної поверхні одного персонального комп’ютера до екрана іншого – 2,5 м.

За потреби особливої концентрації уваги під час виконання робіт суміжні робочі місця операторів необхідно відділяти одне від одного перегородками висотою 1,5-2 м.

Конструкція робочого місця користувача персонального комп’ютера має забезпечити підтримання оптимальної робочої пози офісного працівника. Конструкція робочого столу має відповідати сучасним вимогам ергономіки та забезпечувати оптимальне розміщення на робочій поверхні використовуваного обладнання (дисплея, клавіатури, принтера) і документів. Висота робочої поверхні робочого столу має регулюватися у межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечувати можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: 600-1400 мм, глибина – 800-1000мм).

Робочий стіл повинен мати простір для ніг заввишки не менше, ніж 600 мм, завширшки – не менше, ніж 500 мм, завглибшки (на рівні колін) – не менше, ніж 450 мм, на рівні простягнутої ноги – не менше, ніж 650 мм. Робочий стілець має бути підіймально-поворотним, регульованим за висотою, з кутом і нахилом сидіння та спинки і за відстанню від спинки до переднього краю сидіння поверхня сидіння має бути плоскою, передній край – заокругленим. Регулювання за кожним із параметрів повинно здійснюватися незалежно, легко та надійно фіксуватися. Крок регулювання елементів стільця має становити: для лінійних розмірів – 15-20 мм, для кутових – 2-5 град. Зусилля регулювання має не перевищувати 20 Н. Висота поверхні сидіння має регулюватися у межах 400-500 мм, а ширина та глибина – становити не менше, ніж 400 мм. Кут нахилу сидіння – до 15 град. вперед і до 5 град. назад. Висота спинки стільця має становити (300+-20) мм, ширина – не менше, ніж 380 мм, радіус кривизни горизонтальної площини – 400 мм. Кут нахилу спинки має регулюватися у межах 1-30 град. від вертикального положення. Відстань від спинки до переднього краю сидіння має регулюватися у межах 260-400 мм. Для зниження

статичного напруження м’язів верхніх кінцівок слід використовувати стаціонарні або змінні підлокітники завдовжки не менше, ніж 250 мм, завширшки 50-70 мм, що регулюються за висотою над сидінням у межах 230-260 мм і відстанню між підлокітниками у межах 350-500 мм. Поверхня сидіння та спинки стільця має бути напівм’якою з нековзним, повітронепроникним покриттям, що легко чиститься і не електризується. Робоче місце має повинно обладнане підставкою для ніг завширшки не менше, ніж 300 мм, завглибшки – не менше, ніж 400 мм, що регулюється за висотою у межах до 150 мм і за кутом нахилу опорної поверхні підставки до 20 град. Підставка повинна мати рифлену поверхню і бортик по передньому краю заввишки 10 мм.

Робочі місця слід розташовувати відносно світових прорізів так, щоб природне світло падало переважно з лівого боку. Монітор має розташовуватися на оптимальній відстані від очей користувача, що становить 600-700 мм, але не ближче, ніж за 600 мм з урахуванням розміру літерно-цифрових знаків і символів. Розташування екрана монітору має забезпечувати зручність зорового спостереження у вертикальній площині під кутом +30 град. до нормальної лінії погляду працівника. Клавіатуру слід розташовувати на поверхні столу на відстані 100-300 мм від краю, звернутого до працюючого. У конструкції клавіатури має передбачатися опорний пристрій (виготовлений із матеріалу з високим коефіцієнтом тертя, що перешкоджає мимовільному її зсуву), який дає змогу змінювати кут нахилу поверхні клавіатури у межах 5-15 град. Висота середнього рядка клавіш має не перевищувати 30 мм. Поверхня клавіатури має бути матовою з коефіцієнтом відбиття 0,4. Розташування пристрою введення – виведення інформації має забезпечувати добру видимість монітору, зручність ручного керування у зоні досяжності моторного поля та за висотою – 900-1300 мм, за шириною 400-500 мм. Під матричні принтери потрібно підкладати вібраційні килимки для гасіння вібрації та шуму.

6.2. Безпека в надзвичайних ситуаціях

6.2.1. Застосування алгоритму класифікації надзвичайних ситуацій та порядку реагування на них суб'єктами господарювання

Надзвичайною ситуацією (НС) називається порушення нормальних умов життя людей на об'єкті або території, які викликані аварією, катастрофою, стихійним лихом, епідемією, епіфітотією, епізоотією, великими пожежами, застосуванням засобів ураження, що призвели або можуть призвести до людських втрат і матеріальних збитків. Надзвичайна ситуація є наслідком сукупності виняткових обставин, що склалися у відповідній зоні в результаті надзвичайної події техногенного, природного, антропогенного та воєнного характеру, а також під впливом можливих надзвичайних умов. Таким чином, надзвичайна ситуація є наслідком надзвичайної події і можливих надзвичайних умов.

Надзвичайна подія – зональна (об'єктова, місцева, регіональна або загальнодержавна) подія техногенного, природного, антропогенного та воєнного характеру, яка полягає в різкому відхиленні від норм процесів та явищ, що відбуваються, і має значний негативний вплив на життєдіяльність людини, функціонування економіки, соціальну сферу і природне середовище. Надзвичайні умови – характерні риси загальної обстановки, що склалася у відповідній зоні (на об'єкті, у регіоні тощо) у результаті надзвичайної події й інших одночасно діючих посилюючих та стабілізуючих факторів, у тому числі місцевих особливостей.

Надзвичайні ситуації у своєму розвитку проходять п'ять, умовних етапних фаз:

- перша – нагромадження відхилень від нормального стану або процесу;
- друга – ініціювання надзвичайної події (аварії чи стихійного лиха);
- третя – процес надзвичайної події, під час якого відбуває ся вплив на людей, об'єкти і природне середовище. Практично ця фаза є наслідком і розвитком другої;

- четверта – дії вторинних вражаючих факторів під впливом можливих надзвичайних умов;
- п’ята – ліквідація наслідків надзвичайної ситуації. П’ята фаза може за часом починатися ще до завершення третьої фази та поєднуватися з четвертою.

Однією із важливих властивостей НС є несподіваність та раптовість. Але це лише форма їх реалізації, проявлення. По суті вони виникають як закономірний результат дії багатьох факторів, що утворюють причинно-наслідковий ланцюг подій, які призводять до екстремальних ситуацій. НС не можна сприймати як одномоментний акт – катастрофу, а треба розглядати в динаміці, як процес, в якому одні події є наслідком інших. Звідси випливає, що суспільство не повинно дотримуватись пасивної очікувальної стратегії, концентрувати сили і засоби виключно на захист населення безпосередньо в умовах екстремальних ситуацій і ліквідації їх наслідків. Треба максимум зусиль направляти на зменшення ризику виникнення НС. Великі аварії і катастрофи на об’єктах можуть виникнути внаслідок стихійного лиха, а також порушень технології виробництва, правил експлуатації різних машин, обладнання і встановлених норм безпеки.

Під аварією слід розуміти раптову зупинку роботи або порушення процесу виробництва на промисловому підприємстві, транспорті, інших об’єктах, що призводять до пошкодження або знищення матеріальних цінностей. Під катастрофою розуміють раптову біду, подію, яка обумовлює трагічні наслідки. Найбільш небезпечними є вибухи і пожежі. Аварії і катастрофи на підприємствах нафтохімічної та газової промисловості приводять до загазованість атмосфери, розтікання нафтопродуктів, агресивних рідин і сильнодіючих отруйних речовин. Аварії і катастрофи можуть відбуватися на залізничному, повітряному, водному і автомобільному транспорті, а також в будівництві і при виконанні монтажних робіт.

Постановою Кабінету Міністрів України від 15 липня 1998 р. №1099 “Про порядок класифікації надзвичайних ситуацій” встановлені загальні ознаки надзвичайних ситуацій та їх розподіл відповідно до проходження аварійних

подій, що можуть зумовити виникнення надзвичайних ситуацій на території України. Відповідно до причин походження подій, що можуть зумовити виникнення надзвичайних ситуацій на території України розрізняються:

- надзвичайні ситуації техногенного характеру – транспортні аварії (катастрофи), пожежі, неспровоковані вибухи чи їх загроза, аварії з викидами (загрозою викиду) небезпечних хімічних, радіоактивних, біологічних речовин, раптове руйнування споруд та будівель, аварії на інженерних мережах і спорудах життєзабезпечення, гідродинамічні аварії на греблях, на дамбах;

- надзвичайні ситуації природного характеру – небезпечні геологічні, метеорологічні, гідрологічні, морські та прісноводні явища, деградація ґрунтів чи надр, природні пожежі, зміни стану повітряного басейну, інфекційна захворюваність людей, сільськогосподарських тварин, масове ураження сільськогосподарських рослин хворобами та шкідниками, зміна стану водних ресурсів та біосфери тощо;

- надзвичайні ситуації соціально-політичного характеру, пов’язані з протиправними діями терористичного і антиконституційного характеру: здійснення реальних загроз терористичного акту, збройний напад, захоплення і затримання важливих об’єктів ядерних установок і матеріалів, систем зв’язку і та телекомунікацій, напад чи замах на екіпаж повітряного або морського судна, викрадення чи спроба викрадення або знищення суден, захоплення заручників, встановлення вибухових пристроїв у громадських місцях, викрадення або захоплення зброї, виявлення застарілих боєприпасів тощо;

- надзвичайні ситуації воєнного характеру, пов’язані з наслідками застосування зброї масового ураження або звичайних засобів ураження, під час яких виникають вторинні фактори ураження населення внаслідок зруйнування атомних і гідроелектричних станцій, складів і сховищ радіоактивних і токсичних відходів, нафтопродуктів, вибухівок тощо.

Особливості оцінки та реагування на надзвичайні ситуації воєнного характеру визначаються законодавством, окремими нормативними і відповідними оперативними і мобілізаційними планами і тому їх конкретні та

спеціальні ознаки не ввійшли до класифікатору.

Загальними ознаками надзвичайних ситуацій є:

- наявність або загроза загибелі людей чи значне погіршення умов їх життєдіяльності;

- заподіяння економічних збитків;

- істотне погіршення стану довкілля.

Людина повинна, перш за все, сама турбуватися і приймати рішення по захисту від небезпеки, вміти захищати своє життя. Для прийняття рішення щодо заходів захисту необхідно знати фактори ураження даного типу НС і характеристики осередку ураження. Осередком ураження називається територія, на яку впливають негативні фактори надзвичайної ситуації (стихійного лиха, техногенної аварії та ін.), викликаючи масові ураження людей, пошкодження (руйнування) будівель і споруд, пожежі, зараження місцевості. Осередки ураження бувають прості і складні (комбіновані). Простим осередком ураження називається осередок, який виникає під дією одного вражаючого фактору.

Надзвичайні ситуації поділяються в залежності від характеру з наданням відповідного коду. Тому кожну НС визначає оригінальний код, який складається з 5 цифр та однієї літери. Головний склад НС: ОООООД Код класу НС 10000-20000, 30000 Код групи НС 0100-9900 (через 100) Код виду НС 01-99 Код рівня НС 0 (М, Р, Д) У кожній кваліфікаційній картці у стовпчику “Код” ознаки наводиться додатково цифрово-літерний код конкретної ознаки віднесення аварійної події до НС, який обов’язково має 3 цифри, а для уточнення ознак може мати ще додаткову малу літеру.

Користування класифікатором НС є обов’язковим. У класифікації НС, як правило не дублюються ознаки, що визначають людські втрати чи економічні збитки. Класифікатор НС використовується при вирішенні двох завдань:

- встановлення факту віднесення аварійної події до рангу НС, визначення виду та рівня цієї НС;

- визначення коду характеру та досягнутої межі НС, ведення статистичної

обробки інформації та інформаційно-аналітичної роботи.

6.2.2. Планування матеріального забезпечення на об’єкті економіки на випадок надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу

Формування державної політики у сфері цивільного захисту в Україні (далі − ЦЗ) тісно пов’язано з процесами планування основних заходів щодо захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій (далі − НС) техногенного, природного характеру та в особливий період. Зокрема, планування є важливою умовою якісної реалізації механізмів державного управління Єдиною державною системою цивільного захисту (далі − ЄДСЦЗ). При цьому, ефективність функціонування ЄДСЦЗ знаходиться у прямій залежності від ефективності планування заходів, а саме: забезпечення здійснення планування заходів цивільного захисту, дій органів управління та сил, реагування на надзвичайні ситуації, взаємодії тощо. У свою чергу, якість планів (плануючих документів) залежить від уміння керівників усіх рівнів прогнозувати ризики, враховувати багатоваріантність та особливості НС, чітко планувати заходи щодо запобігання НС та ліквідації їх наслідків. При цьому, важлива роль відводиться стратегічному плануванню превентивних заходів, основне завдання яких полягає у зменшенні ризиків загрози виникнення НС, а у разі виникнення НС − у пом’якшенні їх наслідків.

Матеріальне забезпечення – це забезпечення транспортних та інших машин, які використовують для евакуаційних перевезень, пальним, мастилами та іншими матеріалами, а населення – харчами та предметами першої необхідності. У заміській зоні постачання організовують через місцеві органи торгівлі та громадського харчування.

Планування заходів цивільного захисту на можливі прогнозовані НС у мирний та воєнний час в Україні здійснюються за двома основними напрямами: "запобігання виникненню НС" − застосування превентивних заходів з метою зниження ризиків загрози виникнення НС та пом’якшення впливу їх дії від

небезпечних факторів; "ліквідації наслідків НС" − комплексного підходу до застосування заходів захисту від радіаційного, хімічного та природного впливу. В цілому реалізація вищезазначених напрямів знаходить своє відображення у планах реагування на НС державного, галузевого, регіонального, місцевого та об'єктового рівня, а у суб'єктах господарювання (далі – СГ) з чисельністю працюючих до 50 осіб – в інструкціях щодо дій персоналу у разі загрози або виникнення НС, основних заходах ЦЗ, планах евакуації населення та приймання і розміщення евакуйованого населення, оперативних планах життєзабезпечення населення у НС.

Організація життєзабезпечення населення у НС є однією з важливих складових в діяльності ЄДСЦЗ і передбачає здійснення комплексу заходів силами і засобами даної системи у зонах НС, на маршрутах евакуації, в місцях тимчасового розміщення і відселення евакуйованого та постраждалого населення, у карантинних зонах у разі виникнення епідемій, у зонах бактеріологічного зараження тощо. Реалізація цих заходів здійснюється за територіальним принципом і покладається на постійні органи управління ЄДСЦЗ, а саме: відповідні органи виконавчої влади (ОВВ); органи місцевого самоврядування та їх спеціалізовані служби і формування. Основу зазначених служб та підпорядкованих їм сил і 15 засобів становлять відповідні профільні структурні підрозділи суб'єктів забезпечення ЦЗ, такі як служби оповіщення та інформування, енергетики, транспортних в комунальних господарств, торгівлі, громадського харчування, охорони громадського порядку і безпеки руху та ін. До здійснення відповідних заходів залучаються також сили і засоби центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ), їх аварійно-рятувальні служби.

Згідно зі статтею 81 Кодексу цивільного захисту України організація життєзабезпечення постраждалого населення у НС полягає у створенні та підтриманні умов, мінімально необхідних для збереження життя і здоров'я населення за встановленими нормами та нормативами та включає забезпечення населення водою, продуктами харчування, предметами першої необхідності, місцем для тимчасового проживання, виробами медичного призначення,

лікарськими засобами та комунально-побутовими послугами, а також транспортне та інформаційне забезпечення. Планування заходів життєзабезпечення проводиться завчасно з урахуванням економічних, природних, територіальних особливостей, ступеня небезпеки для населення. Планування життєзабезпечення населення у НС здійснюється у розділах планів основних заходів ЦЗ, планів евакуації населення та приймання і розміщення евакуйованого населення, оперативних планах життєзабезпечення населення у НС. Вихідними даними для планування та організації життєзабезпечення населення в зоні НС мають бути:

- прогнозування обстановки на можливі види НС техногенного, природного характеру та в особливий період;
- можлива чисельність втрат населення;
- забезпечення населення за видами першочергового життєзабезпечення;
- терміни здійснення заходів з життєзабезпечення тощо.

Оперативний план життєзабезпечення населення у НС розробляється як самостійний план або розділ плану дій, у якому надається:

- перелік основних завдань по кожному виду життєзабезпечення;
- наявність джерел ресурсів та технічних засобів життєзабезпечення;
- заходи з ресурсного забезпечення та обслуговування населення;
- терміни виконання заходів з переліком відповідальних та виконавців. Основною вимогою у практичній реалізації запланованих заходів життєдіяльності населення у НС є врахування необхідності мінімізації витрат часу, сил, матеріальних і фінансових засобів на їх реалізацію.

Організація життєзабезпечення населення в умовах НС становить невід’ємну частину реалізації заходів у сфері ЦЗ, а виконання цих заходів дасть змогу забезпечити необхідний рівень життєдіяльності населення в цих умовах.

Висновки до шостого розділу

У шостому розділі вивчено питання з охорони праці. Посадові особи

районних державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, у тому числі, сільських рад, функціональні обов’язки яких пов’язані із забезпеченням охорони праці, керівники та спеціалісти служб охорони праці проходять навчання з питань охорони праці у галузевих навчальних центрах або навчальних закладах та установах, які в установленому Типовим положенням порядку проводять відповідне навчання. Перевірка знань з питань охорони праці посадових осіб, які пройшли навчання у галузевих навчальних центрах проводиться комісією, створеною наказом вищого органу. Очолює комісію керівник або заступник керівника цього органу, до службових обов’язків якого входить організація роботи з охорони праці, чи керівник служби охорони праці цього органу.

Об’єктом дослідження є приміщення економічного відділу Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади, яке розташоване на першому поверсі адміністративної будівлі. Поблизу немає виробничого приміщення з підвищеним рівнем вібрації, шуму. Поблизу немає високих дерев, які закривали б небосхил, зменшуючи природну освітленість. Загальна площа приміщення 34 $м^2$, висота – 3 м, приміщення має 4 вікна. Кількість працюючих в приміщенні – 5 осіб. Отже, на одного працюючого в приміщенні припадає: 34 / 5 = 6,8 ($м^2$/чол.) робочої площі. Можна зробити висновок, що нормативи розмірів та забезпечення працюючих робочою площею дотримано, оскільки норматив складає 6 ($м^2$/чол.), якщо використовуються комп’ютери. Система опалення, вентиляції та світла – штучна. За небезпекою ураження електричним струмом управлінське приміщення належить до приміщень без підвищеної небезпеки ураження електричним струмом працюючих. Щодо технологічної оснащеності робочого місця, то воно відповідає вимогам нормативно-правових актів, що регулюють питання охорони праці під час користування офісною технікою.

Визначено застосування алгоритму класифікації надзвичайних ситуацій та порядку реагування на них суб’єктами господарювання. Надзвичайною ситуацією (НС) називається порушення нормальних умов життя людей на об’єкті або території, які викликані аварією, катастрофою, стихійним лихом,

епідемією, епіфітотією, епізоотією, великими пожежами, застосуванням засобів ураження, що призвели або можуть призвести до людських втрат і матеріальних збитків. Надзвичайні ситуації у своєму розвитку проходять п’ять, умовних етапних фаз: перша – нагромадження відхилень від нормального стану або процесу; друга – ініціювання надзвичайної події (аварії чи стихійного лиха); третя – процес надзвичайної події, під час якого відбуває ся вплив на людей, об’єкти і природне середовище. Практично ця фаза є наслідком і розвитком другої; четверта – дії вторинних вражаючих факторів під впливом можливих надзвичайних умов; п’ята – ліквідація наслідків надзвичайної ситуації. П’ята фаза може за часом починатися ще до завершення третьої фази та поєднуватися з четвертою. Під аварією слід розуміти раптову зупинку роботи або порушення процесу виробництва на промисловому підприємстві, транспорті, інших об’єктах, що призводять до пошкодження або знищення матеріальних цінностей. Під катастрофою розуміють раптову біду, подію, яка обумовлює трагічні наслідки. Найбільш небезпечними є вибухи і пожежі. Аварії і катастрофи на підприємствах нафтохімічної та газової промисловості приводять до загазованість атмосфери, розтікання нафтопродуктів, агресивних рідин і сильнодіючих отруйних речовин.

Розкрито питання, що торкаються планування матеріального забезпечення на об’єкті економіки на випадок надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу. Формування державної політики у сфері цивільного захисту в Україні (далі − ЦЗ) тісно пов’язано з процесами планування основних заходів щодо захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій (далі − НС) техногенного, природного характеру та в особливий період. Зокрема, планування є важливою умовою якісної реалізації механізмів державного управління Єдиною державною системою цивільного захисту (далі − ЄДСЦЗ). При цьому, ефективність функціонування ЄДСЦЗ знаходиться у прямій залежності від ефективності планування заходів, а саме: забезпечення здійснення планування заходів цивільного захисту, дій органів управління та сил, реагування на надзвичайні ситуації, взаємодії тощо. Матеріальне

забезпечення – це забезпечення транспортних та інших машин, які використовують для евакуаційних перевезень, пальним, мастилами та іншими матеріалами, а населення – харчами та предметами першої необхідності. У заміській зоні постачання організовують через місцеві органи торгівлі та громадського харчування.

РОЗДІЛ 7
ЕКОЛОГІЯ

7.1. Економічні інструменти екологічного регулювання

У прогресивних економічно розвинутих країнах світу спостерігається зростання значення стимулюючого впливу економічних інструментів екологічного регулювання на розвиток економіки та підприємництва. Саме вони сприяють забезпеченню відповідності між вартістю продукції і природних ресурсів; відшкодуванню витрат за завдану шкоду навколишньому природному середовищу; компенсації екологічних збитків самим забруднювачем, а не всім суспільством. Проте частка екологічних податків до всіх податків у різних країнах є різною. Таким чином, соціальна та еколого-економічна інтегративність України має обов'язково враховувати зарубіжний досвід механізмів регулювання природокористування шляхом системного вдосконалення і приведення у відповідність з міжнародною правовою, нормативно-методичною та інституціональною базою екологічного управління та екологічної безпеки. У наш час надзвичайно важливим є збільшення бюджетного фінансування та інвестування в інноваційні програми екологізації виробництва.

Вирішення проблеми визначення ефективності природоохоронних заходів на підприємстві передбачає облік затрат у специфічній формі – витрат забруднення як суми затрат на здійснення цих заходів і остаточного економічного збитку від забруднення навколишнього середовища. У свою чергу, витрати природоохоронних заходів поділяють на витрати зменшення негативної дії на природу і витрати попередження забруднення навколишнього середовища. Найбільші труднощі виникають з розрахунком економічного збитку, який є грошовим вираженням різних видів матеріального збитку від забруднення навколишнього середовища – пришвидшений знос основних фондів, погіршення стану атмосферного повітря, якості поверхневих і

підземних вод тощо.

У складі загального економічного збитку від забруднення можна виділити два основних структурних елементи: витрати попередження впливу забруднення середовища на об'єкти забруднення – реципієнти і витрати компенсації негативних наслідків дії забрудненого середовища на реципієнтів.

Визначення економічного збитку від забруднення здійснюють у такій послідовності: виявлення (ідентифікація) об'єктів забруднення – реципієнтів і всіх видів негативної дії забруднення на цих реципієнтів; прогнозування рівнів забруднення навколишнього середовища з врахуванням природних процесів; визначення залежності між рівнем забруднення навколишнього середовища і стану різних реципієнтів; оцінка результатів впливу забруднення навколишнього природного середовища у грошовому (вартісному) вираженні; аналіз чуттєвості (стійкості) одержаних результатів грошової оцінки; аналіз факторів, які не враховані у грошовій оцінці.

7.2. Проблеми природокористування та їх вплив на розвиток регіону

Досліджуючи регіональне природокористування, воно розглядається, як функціонування еколого-економічної системи, що включає декілька підсистем. Причому природокористування розглядається як увесь вплив людини на природу, включаючи відпочинок, туризм тощо. Якість навколишнього природного середовища розглядається як окремий параметр, який характеризує певний цикл відтворення, що дає право говорити про необхідність економічної оцінки цього параметра як результату відтворення та передумови наступних його етапів. Проблеми, які існують в управлінні регіональним розвитком, деякі науковці вбачають у тому, що ці питання тривалий час досліджувалися відокремлено від теорії суспільного відтворення, тому наразі існує потреба дослідження регіону як складової системи суспільного виробництва із власними особливостями та закономірностями, необхідно охарактеризувати місце регіону у системі суспільно-економічних відносин і визначити його

особливості як об’єкта управління з позицій відтворювального підходу.

Сьогодні більшість науковців констатують, що в умовах формування ринкової економіки особливо актуальним є питання оцінки наслідків існуючого типу відтворення у контексті накопичених екологічних наслідків існуючої господарської моделі та стійкості відтворювальних процесів. Постають питання ефективності дії механізмів відтворення природно-ресурсного потенціалу, що базуються на механізмі платності природокористування, який у системі ринкових відносин вважається передумовою активізації саморегулювальних факторів процесу відтворення та удосконалення вартісних відносин у сфері природокористування.

Вплив природокористування на відтворювальний процес зростає, що зумовлене кумулятивним характером проблем, які виникають у цій сфері. Тому у дослідженнях трансформацій процесу суспільного відтворення, зумовлених зростаючим впливом ресурсних та екологічних факторів, розглядають окремий тип (форму) відтворення – природоощадний, що визначається як тип господарювання, за якого відбуваються мінімальні витрати ресурсів та мінімальне погіршення якості довкілля. Саме відповідність процесів відтворення екологічним вимогам пропонується як основний принцип класифікації типів, форм, напрямів відтворення. Зокрема, виділяються три типи відтворення господарських ресурсів – ресурсомістке, ресурсонейтральне та ресурсоощадне. Визначається необхідність обґрунтування господарських рішень, які забезпечують досягнення визначених цілей з мінімальним негативним впливом на кількість ресурсів та якість довкілля. У теоретичних дослідженнях кумулятивних наслідків існування чинного типу господарювання обґрунтовуються нові концептуальні підходи, одним з яких є концепція екологічного боргу (заборгованості).

Вважаємо актуальними дослідження регіональних особливостей формування екологічного боргу як інтегральної характеристики якості природокористування на певній території. Такі дослідження дозволять більш ґрунтовно аналізувати екологічну ситуацію за регіонами та формувати

пропозиції щодо удосконалення еколого-економічної політики. Сьогодні науковці констатують, що у кожній складовій системи відтворення (у відтворенні особистого фактору, матеріальних умов та економічних відносин) наявний яскраво виражений економіко-екологічний аспект. У систему управління регіональним розвитком вбудовуються природоохоронні завдання: комплексне використання ресурсів, повне перероблення відходів тощо. Визнається необхідність компенсації збільшеного у процесі економічного зростання ресурсоспоживання, викидів і скидів, утворення відходів за рахунок витрат, які повинні розглядатися як суспільно-необхідні. Отже, критеріальна база оцінки відтворювальних процесів удосконалюється з урахуванням екологічних вимог. Реалізація завдань створення екологоорієнтованого інноваційного типу відтворення зумовлює формування нових підходів до управління природокористуванням, які відрізняються передусім цілями та завданнями господарської діяльності

Практика підприємницької діяльності та світовий досвід підтверджують можливість реалізації еколого-економічних цілей з використанням таких регулятивних механізмів, як: пряме державне регулювання (нормативно-правові, адміністративно-контролюючі і заохочувальні заходи, пряме регламентування тощо); економічне стимулювання через застосування ринкових механізмів; змішані механізми, які поєднують вищезазначені підходи. Поряд з цим, діє чіткий механізм фінансового забезпечення такого регулювання (внутрішні нагромадження, кошти бюджетних фондів, вітчизняні й зарубіжні екоінвестиції, кредити, цільові гаранти тощо). Велике значення надається також діям громадських екологічних організацій, екологічній культурі, освіті, вихованню та просвітництву. У зарубіжних країнах використовують значний арсенал економічних важелів і засобів регулювання. Вони є досить ефективними і різноманітними. Внаслідок цього в багатьох економічно розвинутих держав світу нагромаджено значний досвід використання різних економічних методів і інструментів регулювання процесом екологізації підприємництва на макро- та мікрорівнях господарювання.

У прогресивних економічно розвинутих країнах світу спостерігається зростання значення стимулюючого впливу економічних інструментів екологічного регулювання на розвиток економіки та підприємництва. Саме вони сприяють забезпеченню відповідності між вартістю продукції і природних ресурсів; відшкодуванню витрат за завдану шкоду навколишньому природному середовищу; компенсації екологічних збитків самим забруднювачем, а не всім суспільством. Проте частка екологічних податків до всіх податків у різних країнах є різною. Таким чином, соціальна та еколого-економічна інтегративність України має обов'язково враховувати зарубіжний досвід механізмів регулювання природокористування шляхом системного вдосконалення і приведення у відповідність з міжнародною правовою, нормативно-методичною та інституціональною базою екологічного управління та екологічної безпеки. У наш час надзвичайно важливим є збільшення бюджетного фінансування та інвестування в інноваційні програми екологізації виробництва.

Вирішення проблеми визначення ефективності природоохоронних заходів на підприємстві передбачає облік затрат у специфічній формі – витрат забруднення як суми затрат на здійснення цих заходів й остаточного економічного збитку від забруднення навколишнього середовища. У свою чергу, витрати природоохоронних заходів поділяють на витрати зменшення негативної дії на природу і витрати попередження забруднення навколишнього середовища. Найбільші труднощі виникають з розрахунком економічного збитку, який є грошовим вираженням різних видів матеріального збитку від забруднення навколишнього середовища – пришвидшений знос основних фондів, погіршення стану атмосферного повітря, якості поверхневих і підземних вод тощо.

У складі загального економічного збитку від забруднення можна виділити два основних структурних елементи: витрати попередження впливу забруднення середовища на об'єкти забруднення – реципієнти і витрати компенсації негативних наслідків дії забрудненого середовища на реципієнтів.

Визначення економічного збитку від забруднення здійснюють у такій послідовності: виявлення (ідентифікація) об’єктів забруднення – реципієнтів і всіх видів негативної дії забруднення на цих реципієнтів; прогнозування рівнів забруднення навколишнього середовища з врахуванням природних процесів; визначення залежності між рівнем забруднення навколишнього середовища і стану різних реципієнтів; оцінка результатів впливу забруднення навколишнього природного середовища у грошовому (вартісному) вираженні; аналіз чуттєвості (стійкості) одержаних результатів грошової оцінки; аналіз факторів, які не враховані у грошовій оцінці.

Висновки до сьомого розділу

У сьомому розділі визначено економічні інструменти екологічного регулювання. У прогресивних економічно розвинутих країнах світу спостерігається зростання значення стимулюючого впливу економічних інструментів екологічного регулювання на розвиток економіки та підприємництва. Саме вони сприяють забезпеченню відповідності між вартістю продукції і природних ресурсів; відшкодуванню витрат за завдану шкоду навколишньому природному середовищу; компенсації екологічних збитків самим забруднювачем, а не всім суспільством. Визначення економічного збитку від забруднення здійснюють у такій послідовності: виявлення (ідентифікація) об’єктів забруднення – реципієнтів і всіх видів негативної дії забруднення на цих реципієнтів; прогнозування рівнів забруднення навколишнього середовища з врахуванням природних процесів; визначення залежності між рівнем забруднення навколишнього середовища і стану різних реципієнтів; оцінка результатів впливу забруднення навколишнього природного середовища у грошовому (вартісному) вираженні; аналіз чуттєвості (стійкості) одержаних результатів грошової оцінки; аналіз факторів, які не враховані у грошовій оцінці.

Окреслено проблеми природокористування та їх вплив на розвиток

регіону. Досліджуючи регіональне природокористування, воно розглядається, як функціонування еколого-економічної системи, що включає декілька підсистем. Причому природокористування розглядається як увесь вплив людини на природу, включаючи відпочинок, туризм тощо. Якість навколишнього природного середовища розглядається як окремий параметр, який характеризує певний цикл відтворення, що дає право говорити про необхідність економічної оцінки цього параметра як результату відтворення та передумови наступних його етапів. Проблеми, які існують в управлінні регіональним розвитком, деякі науковці вбачають у тому, що ці питання тривалий час досліджувалися відокремлено від теорії суспільного відтворення, тому наразі існує потреба дослідження регіону, як складової системи суспільного виробництва із власними особливостями та закономірностями.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Борсуківська сільська об’єднана територіальна громада є громадою, що об’єднує 5 населених пунктів (5 колишніх сільських рад): с. Борщівка, с. Великі Кусківці, с. Нападівка, с. Передмірка, с. Синівці. Місцезнаходження: 47412, Тернопільська обл., Лановецький р-н, с. Борсуки. Борсуківська сільська об’єднана територіальна громада існує з 18 грудня 2016 р. Центр громади розміщений у с. Борсуки.

Аналізуючи віковий склад жителів Борсуківської сільської об’єднаної територіальної громади за 2018 р., слід відмітити, що у найвищий рівень жителів працездатного віку у селах Борсуки, Борщівка, Нападівка, а найнижчий – у селах Великі Куськівці, Передмірка, Синівці; найвищий показник рівня молоді до 35 років – також у селах Борсуки, Борщівка та Нападівка, так само, як і загальний показник проживаючих у цих територіальних одиницях. Протягом останніх років можна спостерігати збільшення кількості осіб пенсійного віку, що свідчить про поступове старіння суспільства. Апарат управління громади складається із: сільського голови, секретаря, заступника сільського голови, старост сіл Борщівка, Передмірка, Великі Кусківці та Нпадівка. У 2017 р. до складу Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади ввійшло комунальне підприємство "Наш добробут".

У 2018 р. Ланівецький район отримав значну фінансову підтримку держави на фінансування проектів регіонального розвитку на суму майже 5 млн. грн. з державного бюджету на розвиток інфраструктури. Борсуківська сільська об'єднана територіальна громада отримала 1725,1 тис. грн. дотації. Впродовж аналізованого року здійснювались заходи по енергозбереженні за рахунок дотації з державного бюджету на розвиток інфраструктури Борсуківської сільської об’єднаної територіальної громади в усіх шести загальноосвітніх школах громади.

У структурі фінансового результату діяльності Борсуківської сільської

об'єднаної територіальної громади упродовж досліджуваних 2017-2018 рр. спостерігаємо зростання доходів від обмінних операцій – на 15195776 грн. (або 60,45) і необмінних операцій – на 5834262 грн (або 61,89%) за 2018 р. у порівнянні до попереднього 2017 р., що є позитивним явищем у фінансовій діяльності. Загалом зросли доходи упродовж аналізованого періоду – на 21030038 грн. (або 60,84%), що є позитивним.

Суттєво зросли витрати Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади упродовж досліджуваного періоду (2017-2018 рр.) – на 20889998 грн. (або 57,47%), що однак характеризує діяльність не з кращого боку. Присутня наявність доходів громади у розмірі 34564654 грн. у 2017 р. та 55594692 грн. у 2018 р., а витрат у розмірі 36350308 грн. у 2017 р. та 57240306 грн. у 2018 р. грн. Простежується дефіцит коштів у 2018 р. у розмірі 1645614 грн., як і у попередньому 2017 р. – у розмірі 1785654 грн., що є негативним явищем, тобто видатки Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади перевищують її доходи упродовж аналізованого періоду. Це свідчить про нестачу фінансування в публічній організації упродовж досліджуваних 2017-2018 рр.

Децентралізація у розумінні розширення владних повноважень на місцевому рівні приводить до вищої ефективності публічного управління на нижчому рівні, а також до підвищення ефективності та якості надання суспільних послуг. Упродовж 2015-2018 рр. створено 876 об'єднаних територіальних громад. 9 млн. осіб на сьогодні проживають в об'єднаних територіальних громадах (25,5 % від загальної чисельності населення України). Рейтинг оцінювання областей за загальним місцем та за параметрами створених об'єднаних територіальних громад в Україні за 2018 р. очолюють Хмельницька, Житомирська, Чернігівська, Запорізька, Волинська, Тернопільська області.

Доцільним буде покращення надання адміністративних послуг у діяльності ЦНАП громади. Рекомендовано механізми формування оптимальної поведінки суб’єктів надання адміністративних послуг та модифіковано модель поведінки людей в конфліктних ситуаціях Томаса-Кілмена, на основі яких

встановлено обґрунтовані рекомендації поведінкової домінанти "співпраця" і субдомінанти "компроміс" – зразків оптимальної робочої поведінки «суб'єктів надання» в процесах обслуговування "суб'єктів звернення". Визначено структурні та аналітичні умови оптимального функціонування пари "суб'єкт звернення – суб'єкт надання", розроблено узагальнену схему основного циклу процесу надання адміністративних послуг та визначено перелік базових елементів з їх надання/ Із загального числа опрацьованих опитувальників (100 шт.) розподіл відповідей слухачів-респондентів за категоріями домінантних типів їх потенційної поведінки е конфліктних ситуаціях виявився таким: суперництво – 10,433%; співпраця – 23,533%; компроміс – 21,166%; уникнення – 26,166%; пристосування – 18,70%.

Доцільним буде застосування сучасних методів розвитку персоналу як складових системи прийняття управлінських рішень публічної організації. Запропонована нова технологія потребує участі спеціалістів на стадії впровадження та перенавчання персоналу для подальшої експлуатації. Тому нами запропоновано здійснити заходи щодо навчання та перенавчання персоналу земельного відділу Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади. Загальні витрати на впровадження такої рекомендації будуть становити 10650 грн. До них входить: участь 3 працівників в XXI Науково-технічній конференції "Геофорум-2020", яка проходитиме з 13 по 15 квітня 2020 р. у м. Львів; участь 3 працівників у III Міжнародному науково-практичному семінарі "SVIT GIS – 2020", який відбудеться з 16 по 20 травня 2020 р. у м. Чернігів. Навчання працівників повинне мати безперервний характер, його необхідно проводити протягом усієї трудової діяльності, оскільки в даний час йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної публічної установи розуміє, що успіх у значній мірі залежить від кваліфікації працівників. Також запропоновано здійснити рекламну кампанію та ввести в дію оновлений веб-сайт, який окупиться за 1 місяць. Витрати на створення оновленого веб-сайту становитимуть 5030 грн., але публічна організація у 2019 р. зможе збільшити свої прибутки на 60000 грн., тобто на

10%. Реалізація запропонованих заходів щодо розвитку управлінських процесів для діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади дасть змогу поліпшити бізнес-клімат та створити позитивний імідж організації.

Запропоновано впровадження проектного управління у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади. Впровадження проектного управління у діяльності Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади передбачає, насамперед, перенесення позитивних практик проектного управління у бізнес-сфері та у публічному секторі з урахуванням зарубіжного досвіду. При цьому справедливо належна роль віддається методам і стандартам управління проектами. Запропонована модель проектної зрілості Борсуківської сільської об'єднаної територіальної громади дозволяє визначити ступінь його готовності до ефективного управління своєю діяльністю та розвитком на основі проектного підходу. вона дає можливості виявити сильні та слабкі сторони, дослідити, наскільки добре виконуються, управляються й контролюються відповідні процеси. важливо підкреслити відмінності діяльності у технологічно- (проектно-) зрілій організації від традиційної організації діяльності. У "незрілій" організації відчутно проявляється вплив "людського" фактору, який полягає у тому, що якість і результат розробки продукту праці (продукту проекту) залежать переважною мірою від якості діяльності конкретних виконавців і менеджерів, а рішення часто імпровізуються "на ходу".

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Конституція України (чинна з 1996 р. зі змінами) // Офіційний портал Верховної Ради України.

2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170. Редакція від 07.05.2017, підстава 1812–19. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97–%D0%B2%D1%80

3. Про охорону земель: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003. № 39, ст.349. Редакція від 27.06.2015, підстава 497–19. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/962–15.

4. Про органи самоорганізації населення: Закон України: науково-практичний коментар; за заг. ред. О.С. Орловського, А.С. Крупника, Н.В. Мішиної, К.В. Терзіанової. Одеса: ПП "Євродрук", 2012. 192 с.

5. Абраменко Ю. Ю. Публічні послуги та їх роль у забезпеченні якості управління. Публічне адміністрування: теорія і практика. Електронний збірник наукових праць, 2011. Вип. 2 (6). URL: http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11ayyzyu.pdf

6. Авер'янов В. Б. Не "керувати" людиною – служити їй: нові пріоритети у правовому регулюванні відносин між владою і людиною Віче, 2005. № 4. С. 10–15.

7. Авер'янов В. Як надавати управлінські послуги: Людина і виконавча влада у контексті адміністративної реформи. Людина і влада, 2000. № 3-4. С. 28–30.

8. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України; автор-упорядник В. П. Тимощук. К.: Факт, 2003. 496 с.

9. Адміністративні послуги – обличчя влади для громадян. Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. URL: http://www.center.gov.ua/

10. Адміністративні послуги ДМС і МВС: аналіз правових засад надання та результати соціологічного дослідження; під заг. ред. Бєлоусова Ю. Л., Батчаєва В. К. Київ: Асоціація УМДПЛ, ХІСД, 2013. 92 с.

11. Алексєєв І. В. Стратегії розвитку підприємств і державне регулювання економіки: монографія. Київ: Вид-во УАДУ, 1998. 204 с.

12. Амосов О. Ю. Перетворення механізмів державного регулювання економічного розвитку. Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наук. праць: у 2-х ч.; за заг. ред. Г. І. Мостового, Г. С. Одінцової. Харків: ХарРІДУ УАДУ, 2001. Вип. 2. С. 10-16.

13. Аналітичний звіт щодо корупційних ризиків у сферах надання адміністративних послуг та контрольно-наглядової діяльності публічної адміністрації в Україні. Міністерство юстиції України. Офіційний веб-сайт. URL: http://www.minjust.gov.ua/21894 .

14. Балашов А. Ідеальний державний службовець: як його сформувати / А. Балашов. Персонал. 2005. № 2. С. 76-79.

15. Бальцерович Л. Свобода і розвиток. Економія вільного ринку/ Л. Бальцерович; пер. з польськ. А. Павлишин. Львів: Арсенал, 2000. 332 с.

16. Блінов А. Олександр Пасхавер: "систему побудовано так, що в нас стався негативний відбір у чиновництві" [Електронний Дзеркало тижня. Україна, 2014. №24. URL : http://gazeta.dt.ua/macrolevel/oleksandr-pashaver-sistemu-pobudovano-tak-scho-v-nas-stavsya-negativniy-vidbir-u-chinovnictvi-_.html

17. Большая энциклопедия психологических тестов. Автор-составитель А. Карелин. М.: Эксмо, 2007. 416 с.

18. Бригілевич І., Дзюба А. Громадський моніторинг процесу надання адміністративних послуг. – Львів: Львівська ГО "Центр досліджень місцевого самоврядування", 2014. 56 с.

19. Бригіневич І. І., Ванько, В. А. Загайний. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практ. посіб.; за заг. ред. В. П. Тимощука. К.: СПД Москаленко О.М., 2010. 440 с.

20. Брус Т. М., Даньшина Ю. В. Удосконалення процедур надання адміністративних послуг в Україні : проблеми та перспективи. Науковий вісник Академії муніципального управління: зб. наук. пр. Серія "Управління". Акад. муніцип. упр. К., 2013. № 4. С. 88-97.

21. Бугайова Н. М., Єрмаш Н. М. Психологічні складові особистості державного управлінця. Global International Scientific Analytical Project. URL: http://gisap.eu/ru/node/1342

22. Буренко Т. О. Електронне врядування – запорука ефективної системи державних адміністративних послуг України. Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації: матеріали наук.-практ. конф. за між нар. участю (30 жовт. 2009 р., Одеса). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. С. 291–292.

23. Буренко Т. О. Формування системи надання адміністративних послуг органами державної влади в Україні: дис. канд. держ. упр.: 25.00.01. – НАДУ при Президентові України. Київ, 2011. 228 с.

24. Бьюзен Т. Суперинтеллект; пер. с англ. Ю.Е. Андреева. Мн.: ООО "Попурри", 2005. 400 с.

25. Варцаба В. І. Теорія гармонії та гармонізації як основа удосконалення управління людськими ресурсами соціально-економічних систем. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості", 2013. №1 (7). С. 79-90.

26. Василишина Н Є. Управління підприємствами в умовах зовнішніх регулювань: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. ІФНТУНГ. Івано-Франківськ, 2009. 20 с.

27. Василишина Н. Є. Моделювання умов раціональної та ефективної взаємодії влади і бізнесу в рамках регіональних суспільних систем. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії розвитку регіону: зб. наук. праць. Львів: НАН України. Інститут регіональних досліджень, 2008. Вип. 2(70). С. 42–52.

28. Васильєва Н. В. Застосування проектного менеджменту в системі надання адміністративних послуг. Електронне наукове фахове видання "Державне управління. Удосконалення та розвиток". URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=663

29. Васильєва Н. В. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку системи надання адміністративних послуг на регіональному рівні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. держ. упр: 25.00.02/ Акад. муніцип. упр. Київ, 2014. 36 с.

30. Васильєва О. І. Регіональне управління в умовах реформування владних відносин: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2009. 435 с.

31. Вдосконалення діяльності ЦНАП/ Центр надання адміністративних послуг у м. Суми. URL: http://cnap.sumy.ua/node/175

32. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Уклад. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) Уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ Перун, 2001. 1440 с.

33. Виробництво, надання і розподіл адміністративних послуг – головна місія влади, як суб'єкта ринкових відносин. Деякі аспекти практики підвищення якості адміністративних (державних) послуг у США, Великобританії та Канаді. Регуляторна стратегія: практика регулювання. URL: http : // www.academia.org

34. Витко Т. Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні: дис. канд. держ. упр.: 25.00.03. ДРІДУ НАДУ при Президентові України. 2011. 258 с.

35. Вишневський А., Хмельницька О. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. Вишневський. Вісник Державної служби України. 2004. № 4. С. 38-44.

36. Власенко О. В., .Ворона П. В., Пухтинський М. О. Зарубіжний досвід організації та роботи місцевої влади. – Полтава: Полт. НТУ, 2009. 288 с.

37. Гавриш Р. Нова парадигма державного управління як фактор випереджаючого розвитку для України. Революція управлінців і (не)ефективність державного управління в Україні: Вісн. школи політичної

аналітики Національного університету Києво-Могилянська Академія. №3. К.: [НУ КМА], 2008. URL: http://www.spa.ukma.kiev.ua/visnyk.

38. Гарднер Говард. Структура разума: теория множественного интеллекта. М.: Вильямс, 2007. 512 с.

39. Гнидюк Н. А. Публічна адміністрація як об'єкт структурних змін. Збірник наукових праць Української Академії державного управління при Президентові України; за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князєва. К.: Вид-во УАДУ, 2001. Вип. 1. С.202-212

40. Головний спеціаліст відділу (Центру) надання адміністративних послуг. Шевченківський район міста Києва. Офіційний сайт РДА. URL: http://shev.gov.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=8378&Itemid=189

41. Гончарук Н., Прокопенко Л. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг в Україні. Публічне управління, 2011. № 1 (5). С. 26–32.

42. Гордєєв О. Концептуальні підходи до сутності інституційного механізму. Публічне адміністрування: теорія та практика, 2012. № 3 (11). С. 36–42.

43. Горєлов Д. Сучасні стандарти надання публічних послуг громадянам органами державної влади. Стратегічні пріоритети. 2007. № 3 (4). С. 12–16.

44. Горлач М., Кремень В. Політологія : наука про політику: підручник для студ. вищ.навч. закл. К. : Центр учб. літератури, 2009. 840 с.

45. Горькова Н. Формування якостей ідеального державного управлінця. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ при Президентові України; за заг. ред. проф. В. С. Загорського. 2007. Вип. 13 – С. 325-331.

46. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект; пер. с англ. А. П. Исаевой. М.: АСТ, 2009. 478 с.

47. Грицяк І.А. Розвиток європейського управління в контексті впливу на державне управління в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт.

держ. упр.: 25.00.01 / Грицяк Ігор Андрійович. − НАДУ при Президентові України. − К., 2006. − 36 с.

48. Данилюк-Черних І. М. Використання в кадровому менеджменті комп'ютерного тестування за концепцією Томаса-Кілмена // І. М. Данилюк-Черних, А. Б. Лис, В. П. Петренко // Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства. : матер. 2-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 01.11.-01.12. 2014 р. м. Полтава. – Ч. 1. – Полтава : видавець ФОП Мирон І. А., 2014. – С. 330–332.

49. Данилюк-Черних І. М., Петренко В. П. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів підприємств на засадах сінтелектики і синергізму. Регіональна економіка. № 1, 2011. С. 148-155.

50. Даньшина Ю. В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. Теорія та практика державного управління, 2011. Вип. 4(35). С. 467–475.

51. Дембіцька С. Л. Кадрове забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в реалізації адміністративних послуг населенню України. Митна справа: науково-аналітичний журнал. Л.: Нац. ун-т "Одеська юрид. акад.", 2008. № 4. С. 59–63.

52. Державне управління в Україні: навч. посібн.; за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К.: Юрінком Інтер, 1998. 432 с.

53. Державне управління та державна служба: словник-довідник // уклад. Ю. Оболенський. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. С. 283.

54. Державне управління: словн.-довід.; уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар, В. М. Князев, С. О. Кравченко, Л. Г. Штика; заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.

55. Державне управління: словн.-довід.; уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар, В. М. Князев, С. О. Кравченко, Л. Г. Штика; заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.

56. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80

57. Джига Т. В. Проблемні питання децентралізації адміністративних послуг в Україні. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. URL: http://www.niss.gov.ua/articles/1797/

58. Джига Т. В. Щодо напрямів підвищення якості надання адміністративних послуг населенню в Україні. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. URL: http://www.niss.gov.ua/articles/1508/#_ftn10

59. Дзвінчук Д. І., Петренко В. В. Мета, цілі і критерії інтелектуалізації підготовки корпусу державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування. Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади: матеріли VI-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 22 листопада 2011 р. Полтава: ПолтНТУ, 2011. С.167-169.

60. Драган І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2014. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=703

61. Дубич К. В. Менеджеріалізм у наданні державних послуг населенню в соціальній сфері: досвід Великобританії. Публічне адміністрування: теорія та практика. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. Вип. 2. URL: http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2012-02(8)/12dkvsdv.pdf

62. Дюркгейм Э. Метод социологии; пер. с фр. Западно-европейская социология XIX -начала XX веков / под ред. В. И. Добренькова. М.: Издание Международного Университета Бизнеса и Управления, 1996. С. 309–365.

63. Електронне врядування у 100 містах України: результати дослідження. ОПОРА. URL: http://oporaua.org/news/5764-elektronne-vrjaduvannja-u-100-mistah-ukrajiny-rezultaty-doslidzhennja

64. Електронний каталог кращих практик місцевого самоврядування. Інновації та кращі практики місцевого самоврядування. URL: http://mx.despro.org.ua:8081/

65. Е-урядування та е-демократія - пріоритети міжнародної ініціативи "Партнерство "Відкритий Уряд"/ Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України. URL: http://dknii.gov.ua/?q=node/2020

66. Європейська кваліфікаційна люстрація. Європейський вибір. URL: http://www.europeanchoice.info/#!ukrainefree/cdpt

67. Європейські орієнтири адміністративного реформування в Україні: монограф.; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, В. М. Князєва; кол. авт.: В. Д. Бакуменко (кер. автор. кол.), Л. М. Гогіна, І. В. Козюра, С. О. Кравченко, Ю. Г. Кальниш, Л. Г. Штика. К.: Вид-во НАДУ, 2005. 172 с.

68. Євтушенко О. Н. Роль державної влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг. Наукові праці. Політичні науки. Т.122. Вип.109. С. 32-37.

69. Єлагін В. П., Лісничий В. В., Куценко О. Д., Крутій О. М., Райнін І. Л. Політика регіональних органів влади: теорія та практика: монографія; за заг. ред. В. П. Єлагаін. Харків: Магістр, 2004. 180 с.

70. Жарая С. Б. Концепція адміністративних послуг та міжнародна практика управління якістю надання послуг. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління, 2013. Вип. 2. С. 28−35. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvamu_upravl_2013_2_5.pdf

71. Жарая С. Б. Формування механізмів підготовки кадрів у сфері дозвільної діяльності з урахуванням умов європейської інтеграції. Національна академія державного управління при Президентові України. URL: www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10zsbuei.pdf

72. Жовнір С.М. Суспільна та територіальна організація сфери послуг регіону в умовах ринкової трансформації (на прикладі Вінницької області): автореф. дис. канд. геогр. наук : 11.00.02. Інститут географії НАН України. К., 2008. 22 с.

73. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг: навч.-метод. матеріали О. І. Васильєва, Н. В. Васильєва, О. С. Ігнатенко та ін. К.: НАДУ, 2012. 56 с.

74. Ільяшенко В. А. Світовий досвід реформування державного сектора у сфері надання управлінських послуг. Держава та регіони : наук.-вироб. журн. Серія: Державне управління. Запоріжжя: Класич. приватний ун-т, 2009. № 3. С. 10–13.

75. Інформація про анкетування щодо якості надання адміністративних послуг в центрах надання адміністративних послуг. Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва. URL: http://www.dkrp.gov.ua/info/2935.htm

76. Кандзюба С. П., Кравцов О. В., Рева В. М. Актуальні завдання сучасної підготовки фахівців органів держслужби у сфері інформаційних технологій. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 3 (29). С. 235–240.

77. Карпенко О. В. Застосування CRM-концепції у процесі модернізації системи державних та муніципальних послуг. Інновакційні підходи та механізми державного та муніципального управління. Мітер. Міжнар. наук.-практ. конф. (12.04.213) у 2-х частинах, Ч. 2; за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакумена, Т. В. Іванової. К.: Видавничо-поліграфічний центр Академії муніципального управління, 2013. С. 116-118.

78. Карпенко О. В., Литовченко О. В., Ткаченко В. Ю. Сучасне реформування системи державних освітніх послуг у Туреччині. Педагогіка і психологія. К.: ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського, 2012. № 2. С. 88–93.

79. Карпенко О. В. Тенденції державного реформування освітніх послуг у Республіці Польща. Педагогіка і психологія. 2011. № 4. С. 125–135.

80. Кастельс М. Становление общества сетевых структур. Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология; под редакцией В. Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999. 640 с.

81. Касьяненко М. М., Гринюк М. В., Цимбал П. В. Організація роботи та управління органами державної податкової служби України: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Ірпінь: Держ. податк. адмін. України, 2001. 229 с.

82. Кириченко О. В. Персонал як фактор упровадження систем адміністративних послуг в органах публічної влади. Державне управління: теорія та практика, 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_26

83. Моніторинг Центрів надання адміністративних послуг. Фонд місцевої демократії. URL : http://www.pravo.org.ua/files/Adminposlugy/CfAS_monitoring/Report_Frankivsk.pdf

84. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник у 2-х т. ; за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, Т. 2, 2011. 568 с.

85. Павлов О. І. Сільські території як об'єкт впливу консолідованої державної політики. Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/index. php?operation=1& iid=41.

86. Павлов О. Парадигма сільського розвитку. Економіка України. 2006. № 7. С. 41–48.

87. Павлов О. Селяноцентризм як висхідний принцип розбудови територій України. Економіка. Фінанси. Право. 2009. № 9. С. 14–17.

88. Павлов О.І. Модель сільського розвитку в Україні та її відповідність стандартам Європейського Союзу. Статистика України. 2006. № 3. С. 96–100.

89. Перша в Україні мережа Центрів надання адміністративних послуг. Ресурсний центр Гурт. URL: http://gurt.org.ua/news/informator/23059/

90. Перший рік діяльності нової влади: наміри, дії, результати (Аналітична доповідь Центру Разумкова). Національна безпека і оборона, 2011. № 3. С. 22–45.

91. Петриков А. В. Концепция сельского развития. Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2002. № 2. С. 43–46.

92. Петриченко В. Ф. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року. Економіка АПК. 2012. № 11. С. 3.

93. Підтримка децентралізації в Україні DESPRO: Швейцарсько–український проект. URL: http://despro.org.ua/

94. Потканський Т. Польський досвід у розробці стандартів якості суспільних послуг і вимірювання виконання послуг. Оцінка та стандартизація якості муніцип. послуг: пробл. та перспективи: матеріали міжнар. конф. за підтримки Проекту "Голос громадськості", 14-16 лип. 2004 р., м. Київ. К.: Word Bank, PADKO, ICPS Project, 2004. С. 123-127.

95. Приходченко Л. Л. Політичний та інституційний механізми державного управління: узгодження інтересів. Теорія та практика державного управління, 2010. Вип. 4. С. 9-16.