

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Стратегічне планування розвитку підприємства»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМіт

Саукіна Валентина Геннадіївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Биба В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність стратегічного планування у розвитку підприємств	6
1.2. Особливості стратегічного планування розвитку підприємства	11
1.3. Методики стратегічного планування розвитку підприємства	19
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В СЕРГІЇВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ ТА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ Й ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ В ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ	29
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління	29
2.2. Економічний аналіз діяльності Сергіївської сільської ради	36
2.3. Оцінка стратегічного планування розвитку підприємства	48
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ	58
3.1. Визначення напрямків покращення стратегічного планування розвитку в діяльності установи	58
3.2. Розробка рекомендацій з реалізації визначених напрямків	66
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми: у сучасних умовах жорсткої конкуренції та мінливого ринкового середовища успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від ефективного стратегічного планування його розвитку. Стратегічне планування є одним з найважливіших інструментів управління, який дозволяє підприємству визначити свої перспективні напрямки діяльності, сформулювати конкурентні переваги та забезпечити довгостроковий сталий розвиток. Відсутність чіткої стратегії може призвести до неефективного використання ресурсів, втрати ринкових позицій та, як наслідок, зниження прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Сутність проблеми: полягає в необхідності забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості організації в умовах постійних змін ринкового середовища. У сучасних економічних умовах підприємства стикаються з численними викликами, такими як глобалізація, швидкий технологічний розвиток, зміна споживчих переваг та посилення конкуренції. Ці фактори вимагають від керівництва підприємства чіткого розуміння внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на його діяльність, а також здатності адаптуватися до змін..

Ступінь дослідженості в літературних джерелах: Теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування розвитку підприємства є предметом численних наукових досліджень та публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Серед відомих дослідників цієї проблематики можна назвати: І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрікланда, К.Р. Ендрюса та інших. В українській науковій літературі питаннями стратегічного планування займалися такі вчені, як З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.С. Погорєлов, Л.В. Балабанова, В.М. Горбатов та інші. Разом з тим, швидкі зміни ринкового середовища, посилення конкуренції, цифрова трансформація бізнесу потребують постійного перегляду та вдосконалення підходів до стратегічного планування розвитку підприємств. Це зумовлює необхідність подальших ґрунтовних досліджень у цій сфері.

Мета роботи: розробка ефективної стратегії та практичних рекомендацій з стратегічного планування розвитку організації для забезпечення її стійкого становища та прогресу в довгостроковій перспективі.

Завдання роботи:

вивчення сутності стратегічного планування розвитку підприємств.

визначення особливості стратегічного планування розвитку підприємства.

охарактеризувати методики стратегічного планування розвитку підприємства.

дослідити аналіз об'єкта та суб'єкта управління.

провести економічний аналіз діяльності установи.

оцінити стратегічне планування розвитку установи.

визначити напрямки покращення стратегічного планування розвитку в діяльності установи.

розробити рекомендації з реалізації визначених напрямків.

Об'єкт дослідження: процеси стратегічного планування розвитку підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти процесу стратегічного планування розвитку підприємства.

Методи дослідження, використані для розв'язання завдань роботи:

Аналіз та узагальнення наукової літератури, нормативних документів та існуючих практик управління інформаційними потоками та ресурсами; системний підхід для комплексного вивчення об'єкта дослідження; методи оптимізації для пошуку найбільш ефективних та актуальних рішень стратегічного планування; дослідження існуючих інструментів та технологій стратегічного планування; спостереження, збір та аналіз даних; методи планування та прогнозування для розробки більш ефективних стратегій розвитку підприємства.

Результати дослідження можуть бути використані керівництвом досліджуваної організації або аналогічних їй, для покращення стратегічного планування розвитку установи. На основі проведеного аналізу її діяльності, а також визначених та запропонованих напрямків розвитку, керівництво зможе

отримати краще уявлення про загальний стан справ в їх установі, побачити нові перспективи та шляхи до прогресу. Окрім того, скориставшись рекомендаціями та пропозиціями вони зможуть швидше та краще впровадити нові заходи і як наслідок підвищити ефективність діяльності своєї організації.

Робота складається з 3 розділів, теоретичного, дослідницько-аналітичного й рекомендаційного. В теоретичному розділі наведено теоретичні відомості та інформацію стосовно теми роботи. У другому розділі виконано аналіз економічних показників діяльності обраного підприємства, подано його загальний огляд та характеристику, досліджено питання стратегічного планування. В третьому, рекомендаційному розділі, надано пропозиції щодо подальшого розвитку та підвищення ефективності стратегічного планування розвитку установи.

Загальний обсяг роботи складає 84 сторінки, 8 таблиць, 14 рисунків, 39 використаних джерел, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного планування у розвитку підприємств

У сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється та розвивається, стратегічне управління стає важливою частиною успіху організації. Коли компанії не мають чіткого стратегічного керівництва, вони ризикують втратити свою конкурентну перевагу та зіткнутися з поганими наслідками в умовах нестабільності та конкуренції. Щоб запобігти цим ризикам і забезпечити стійке зростання, організаціям потрібно постійно адаптувати свої стратегії до нових можливостей і зовнішніх умов.

Однією з функцій управління є стратегічне планування, яке є процесом визначення цілей організації та методів їх досягнення. Стратегічне планування є основою для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації, контролю та планування. Динамічний процес стратегічного планування приховує всі управлінські функції. Якщо він не використовується, організація в цілому та окремі люди не матимуть чіткого способу оцінки мети та напрямку корпоративного підприємства. Стратегічне планування – це процес, який закладає основу для управління організацією. Зважаючи на ситуацію в нашій країні, очевидно, що українські компанії стають все більш схильні до стратегічного планування, оскільки вони конкурують як з іноземними компаніями, так і з власними. [2].

Стверджуючи, що планування та менеджмент – це по суті одне й те саме: прийняття рішень щодо майбутніх дій компанії, багато дослідників не відрізняють планування від менеджменту. Інші науковці вважають, що планування означає взяти на себе майбутнє, використовуючи не лише думки про майбутнє, але й активні дії, спрямовані на нього. Р.Акофф, наприклад, вважає, що планування – це розробка майбутнього, яке він хоче, а також способів його реалізації. З іншого

боку, Н.Снайдер визначав планування як діяльність, яка передбачає швидке визначення дій і/або людських і фізичних ресурсів, необхідних для досягнення цілі.

Процес формування цілей розвитку, які ставить перед собою суб'єкт управління, займає центральне місце у визначенні підходу в управлінні. Налаштування системи стратегічних цілей має бути зосереджено на головній меті організації. Основні теорії цілей організації зосереджені на ідеях економічної або біхевіористської цільової орієнтації. До них належать «приведена ринкова вартість» Ю. Фама та М. Міллера, а також її коригований варіант, заснований на концепції «агентських витрат», «обмежена раціональність» Г. Саймона, «влада та ієрархія» Д. Хесса, поведінкова модель фірми, цільова модель ресурсної залежності Дж. Пфєффера і Дж. Саланзіка, «теорія цілей зацікавлених груп» Ф. Абрамса – гуртуються навколо ідей економічної або біхевіористської цільової орієнтації організації [2].

Г. Мінцберг вважає, що планування відрізняється від інших форм прийняття рішень формалізацією процесу. Планування – це формалізована процедура, яка має на меті досягти чітко визначеного результату, який є інтегрованою системою рішень. Наголос на формалізації та систематизації явища, до якого застосовується планування, є найбільш привабливим елементом концепції планування, який відрізняє його методи від інших процесів. У цьому випадку Г.Мінцберг визначає формалізацію як:

поділ на окремі елементи;

чітке формулювання цих елементів;

формалізацію процесів прийняття рішень та їх інтеграцію в організації.

Отже, можна стверджувати, що планування, так само як і менеджмент, є процесом прийняття рішень щодо майбутньої діяльності організації. Однак їх відмінність полягає в тому, що планування є формалізованим і системним процесом прийняття управлінських рішень, що є його основною характеристикою.

Розроблено кілька різних підходів до розуміння стратегії та її значення для майбутнього функціонування компанії завдяки теоретичному дослідженню та

досвіду впровадження стратегічного планування в практичну діяльність. Таким чином, у науковій літературі розрізняють кілька типів розвитку стратегії.

Зокрема, є три моделі формування та реалізації стратегій (табл.1.1) [16].

Таблиця 1.1 – Моделі формування та реалізації стратегій

Модель	Поняття
Модель планування	Розглядає стратегію як процес планування. Таким чином, стратегія – це процес мислення, який проводиться ретельно, повністю усвідомлено та під контролем. Реалізація стратегії відбудеться негайно після її визначення.
Модель підприємницького типу	Стратегія розглядається як напівусвідомлений процес між лідером і підприємцем. Керівники можуть створювати плани та сценарії для майбутнього розвитку компанії, вивчаючи та розуміючи тенденції функціонування галузі.
Модель навчання на досвіді	Стверджує, що стратегія є повторюваним процесом, що вимагає сприйнятливості та взаємної віддачі

Загалом, стратегічне планування – це складний процес, який включає такі елементи, як аналіз, планування, рішення та реалізацію. Визначення цього процесу різняться залежно від підходу та контексту, в якому він використовується. Стратегічне планування — це складний процес, який включає в себе кілька принципів, які допомагають організаціям розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, щоб досягти їхніх довгострокових цілей. Зараз ми розглянемо кілька принципів стратегічного планування (рис 1.1) [3]:

Орієнтація на довгострокові цілі – досягнення довгострокових цілей і завдань організації є центром стратегічного планування. Відзначення чітких, конкретних і вимірюваних цілей є важливою частиною стратегічного процесу.

Аналіз середовища – принцип стратегічного аналізу передбачає дослідження середовища організації як внутрішнього, так і зовнішнього. Зовнішній аналіз включає оцінку ринкових тенденцій, конкуренції та потенційних загроз. Внутрішній аналіз вивчає ресурси, можливості та обмеження організації.

Визначення стратегії – на основі результатів аналізу розробляється стратегія для досягнення цілей. Стратегія повинна враховувати сильні та слабкі сторони організації, а також перспективи та загрози зовнішнього середовища.

Комунікація та залучення всіх зацікавлених сторін – для того, щоб стратегічне планування було ефективним, необхідно постійно спілкуватися та взаємодіяти з усіма зацікавленими сторонами організації, включаючи співробітників, керівництво та клієнтів. Залучення кожної сторони може допомогти в прийнятті рішень і впровадженню стратегії.

Моніторинг і оцінка – принцип підкреслює, наскільки важливо постійно спостерігати та оцінювати реалізацію стратегії. Компанія повинна визначити, наскільки успішно виконуються стратегічні цілі, і мати готовність до корекції, якщо це потрібно.

Гнучкість та адаптація – у сучасному світі стратегічне планування вимагає гнучкості та здатності адаптуватися до змін. Організації повинні бути готові до зміни стратегії, якщо умови або цілі зміняться.



Рисунок 1.1 – Принципи стратегічного планування

Стратегічний план можна визначити як план реалізації стратегії за допомогою конкретної моделі поведінки компанії, яка має надати їй конкурентні переваги. Цінність стратегії полягає в тому, що вона є моделлю поведінки, набором стандартів і правил, за допомогою яких компанія може отримати конкурентну перевагу та залишатися на ринку. Оскільки вона сама по собі є необхідною умовою виживання в постійних змінах, ефективна чи правильно обрана стратегія не потребує адаптації до змін зовнішнього середовища. З іншого боку, стратегічний план, який складається з інтегрованих і взаємопов'язаних дій у просторі та часі, повинен постійно адаптуватися до зовнішнього середовища та обраної стратегії.

Таким чином, стратегія – це модель поведінки, яка використовується для досягнення цілей і використання можливостей. Стратегічний план – це послідовність певних кроків і дій, які впорядковані в просторі та часі, щоб змінити те, що зараз відбувається, на те, що має бути. Незважаючи на те, що план обмежений і може бути використаний лише в певних зовнішніх умовах, стратегія може бути використана в будь-якому випадку. План повинен змінюватися щоразу, коли змінюється зовнішнє середовище, тоді як стратегія може змінюватися лише коли внутрішні зміни відбуваються.

Загалом же, основними компонентами стратегічного планування є:

системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища;

встановлення стратегічних цілей та орієнтирів;

визначення стратегії їх досягнення;

розробка стратегічного плану їх досягнення.

Таким чином, стратегічне планування діяльності підприємства є важливим компонентом сучасного ефективного управління. Підводячи підсумок, можна зробити такі загальні висновки: Процес створення цілей і стратегій на довгострокову перспективу для бізнесу називається стратегічним плануванням. Стратегічне планування має велике значення, оскільки воно допомагає компаніям визначити свою конкурентну перевагу, щоб досягти успіху на ринку та запобігти можливим небезпекам [30].

Аналіз зовнішніх і внутрішніх ресурсів, визначення стратегічних цілей і розробка конкретних дій для їх досягнення є частиною процесу стратегічного планування. Стратегічне планування допомагає компаніям адаптуватися до змін на ринку, покращує внутрішнє управління та підвищує загальну продуктивність. Для успішного стратегічного планування необхідно співпрацювати та брати відповідальність на всіх рівнях організації, бути відкритим до інновацій і бути гнучким у реагуванні на зміни.

Загалом, стратегічне планування є важливим інструментом для того, щоб компанія продовжувала розвиватися та залишатися конкурентоспроможною в сучасних бізнес-середовищах.

1.2. Особливості стратегічного планування розвитку підприємства

В сучасних умовах господарювання для вітчизняних підприємств основним напрямком розвитку є стратегічне планування діяльності з урахуванням проблем, що виникають на ринку, в соціально-економічному середовищі, технологічних аспектів і змін, які відбуваються в зовнішніх умовах функціонування. Практично всі галузі економіки перебувають під впливом цифрових трансформацій, які відбуваються в сучасному світі. По суті, ми перебуваємо в періоді, відомому як четверта промислова революція. Ця революція вже почалася і продовжуватиме впливати на соціальні, економічні, технологічні та організаційні аспекти діяльності підприємств, установ і організацій [13]. Таким чином, стратегічне планування надає підприємствам можливість поєднати загальну стратегію розвитку з реальними та потенційними можливостями її реалізації, враховуючи загрози, ризики та нестабільність, пов'язані з впровадженням нових цифрових інструментів у практичну діяльність підприємств.

Стратегічне планування діяльності підприємств відбувається під впливом нових технологічних можливостей, які дозволяють обробляти великі масиви даних і цифрові способи їх передачі, аналізу та зберігання, хмарні обчислення, шифрування та кібербезпека, штучний інтелект, цифрова торгівля,

роботи, Інтернет речей та інші технології, які слід враховувати та застосовувати при стратегічному плануванні [24].

Стратегічне планування розвитку підприємства є ключовим процесом для забезпечення його довгострокового успіху та конкурентоспроможності. Воно передбачає комплексний і системний підхід до визначення напрямків зростання, ефективного розподілу ресурсів і адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Розглянемо детальніше особливості стратегічного планування:

стратегічне планування зосереджується на встановленні цілей і розробці планів на період від 3 до 5 років і більше. Це дозволяє підприємству мислити масштабно та готуватися до майбутніх викликів і можливостей.

для формування ефективної стратегії необхідно ретельно вивчити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які існують у галузі, економіці, політиці, технологіях та інших сферах;

на основі аналізу підприємство має обрати найбільш перспективні напрямки зростання, такі як вихід на нові ринки, розширення асортименту продукції/послуг, впровадження інновацій, реструктуризація або диверсифікація діяльності;

стратегічне планування допомагає визначити, які ресурси (фінансові, людські, матеріальні, інформаційні) необхідні для реалізації обраної стратегії, та спланувати їх розподіл найбільш ефективним чином;

успішне стратегічне планування вимагає активної участі вищого керівництва, а також залучення ключових працівників різних підрозділів для забезпечення реалістичності планів та підтримки під час їх виконання;

стратегічне планування не є жорстким процесом. Плани мають періодично переглядатися та коригуватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі, появи нових технологій або змін у потребах споживачів;

для успішної реалізації стратегії необхідно постійно відстежувати прогрес виконання планів, оцінювати ефективність стратегічних рішень та вносити необхідні корективи;

стратегія розвитку підприємства має бути тісно пов'язана з його місією, баченням та корпоративними цінностями, щоб забезпечити єдність дій та напрямку руху.

Ефективне стратегічне планування дозволяє підприємству визначити пріоритети, зосередити зусилля на ключових напрямках розвитку, підвищити ефективність використання ресурсів та адаптуватися до мінливих умов ринку, забезпечуючи таким чином сталий розвиток та посилення конкурентних позицій.

При цьому важливо розрізнити стратегічний та довгостроковий план. Характерними рисами стратегічного планування є відсутність твердження про те, що майбутнє обов'язково повинно бути кращим за минуле, і те, що під час розробки планів організація враховує як внутрішні, так і зовнішні можливості. Стратегічне планування вивчає перспективи, визначає шанси та загрози ззовні, сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища та оцінює зміни позиції організації на ринку. У цьому контексті основні передумови успішної діяльності виходять за межі фірми, що означає, що успіх фірми залежить від того, наскільки добре вона адаптується до навколишнього середовища. Ці адаптації включають економічні, науково-технічні та міжнародні сфери. Стратегічний план зазвичай багатоваріантний, оскільки він покликаний забезпечити виживання компанії в нестабільних і постійно змінних умовах. Стратегічне планування є функцією напрямку розвитку підприємства, а довгострокове планування — функцією часу. Таким чином, він передбачає вибір таких напрямків і сфер роботи, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, факт, що стратегія є основним орієнтиром для розробки стратегічного плану, є основною відмінністю між стратегічним плануванням і довгостроковим плануванням [17].

Можна використати таблицю, щоб систематизувати відмінності між стратегічним і довгостроковим плануванням. Таблиця 1.2 показує відмінності між стратегічним і довгостроковим плануванням.

Таблиця 1.2 – Відмінності між довгостроковим та стратегічним плануванням

Фактор	Довгострокове планування	Стратегічне планування
Вектор руху планування	З теперішності в майбутнє	З майбутнього у теперішність
Що покладено в основу планування	Потреба в забезпеченні планомірної безперервної роботи організації	В основу покладена стратегія як засіб досягнення поставлених цілей
Умови конкуренції, за якої здійснюється планування	Цінова	Нецінова
Основні фактори прийняття рішень	Фактори внутрішнього середовища	Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища
Результати планування	У вигляді конкретних значень та кількісних показників	Наявність багатоваріантного стратегічного плану залежно від обраної стратегії
Значення для підприємства	Є функцією часу	Є функцією напряму розвитку

Отже, стратегічний план значною мірою відрізняється від інших планів тим, що він не просто описує майбутні дії організації; натомість він зосереджений на управлінні змінами, тобто на досягненні бажаного майбутнього як для організації, так і для навколишнього середовища.

Стратегічне планування є інструментом, який використовується для створення міст для майбутнього, а також для перетворення організації з того, що вона зараз є, на те, що вона хоче бути.

Крім того, важливим аспектом є інтеграція довгострокових і короткострокових планів, що забезпечує узгодженість між поточними діями підприємства та його стратегічними цілями. Цей процес передбачає створення чіткої ієрархії цілей та завдань, де кожен короткостроковий план підтримує досягнення довгострокових цілей.

Довгострокові плани формують стратегічні орієнтири підприємства. Вони визначають основні напрями розвитку, такі як розширення ринку, інноваційний розвиток, підвищення конкурентоспроможності або покращення фінансових показників. Ці плани зазвичай охоплюють період від трьох до п'яти років і більше,

визначаючи амбіційні, але реалістичні цілі. Короткострокові плани, в свою чергу, деталізують конкретні кроки, необхідні для досягнення цих стратегічних цілей. Вони зазвичай охоплюють період від кількох місяців до одного року і включають конкретні проекти, завдання та показники ефективності, які можна виміряти та оцінити в короткому часовому проміжку. Ці плани дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, коригувати дії та розподіляти ресурси відповідно до поточних потреб.

Інтеграція довгострокових і короткострокових планів забезпечує кілька важливих переваг. Вона дозволяє підприємству зберігати стратегічний фокус, не відволікаючись на оперативні задачі, які не відповідають стратегічним пріоритетам. Крім того, це сприяє ефективному використанню ресурсів, оскільки кожен короткостроковий крок розглядається у контексті загальної стратегії. Такий підхід забезпечує злагодженість дій на всіх рівнях організації та підвищує мотивацію співробітників, які розуміють, як їхня робота впливає на досягнення загальних цілей підприємства.

Також, щоб задовольнити вимоги цифрової економіки, стратегічне планування має бути достатньо гнучким і використовувати ІТ-технології, хмарні сервіси та програмні розробки для формування даних. З стратегічної точки зору можливий цифровий розвиток компанії за допомогою співпраці всіх сторін управління та інвестування в людський капітал. Всі керівники повинні діяти на випередження та розробляти стратегічні заходи реагування, щоб досягти цієї мети. Зважаючи на те, що підприємства є взаємозалежними системами, їх діяльність має бути спрямована на розширення всіх їхніх компонентів, включаючи фізичні та інституційні компоненти, а також попит і пропозицію [34]. У випадку комплексного планування та узгодженого розвитку всіх її компонентів ця система працюватиме набагато ефективніше та принесе бажані вигоди. Комплексне планування цієї системи з узгодженим розвитком усіх її частин зробить її набагато ефективнішою та кориснішою. У процесі планування та розробки комплексний системний підхід до стратегічного планування враховує

всі особливості окремого підприємства, тому його також називають всеосяжним підходом до планування підприємства.

Для підприємств в Україні перехід до стратегічного планування з урахуванням факторів цифровізації вимагає перебудови системи управління, орієнтованої на вирішення стратегічних завдань. Це також вимагає перегляду низки економічних структур і функцій управління, щоб привести їх у відповідність до постійно змінюючогося зовнішнього середовища та підготовки до підвищення рівня планування діяльності. Зміст цього перетворення полягає в тому, що компанія здійснює міжфункціональну координацію найважливіших функціональних служб, рівнів управління та стратегічної ринкової орієнтації. Вони разом утворюють організаційно-функціональний комплекс стратегічного планування діяльності компанії.

Таким чином, для того, щоб підприємства в Україні могли успішно працювати, сучасне стратегічне планування їхньої діяльності має бути комплексним і всеосяжним. Він також має враховувати поточні цифрові умови та перспективи розвитку. Цифровізація робить необхідним врахування певних передумов у стратегічному плануванні діяльності підприємств, таких як:

- використання інформаційних технологій у процесі розроблення та реалізації стратегії підприємства;

- необхідність цифрового моделювання стратегічного управління;
- необхідність використання інформаційних баз даних для прийняття рішень щодо реалізації стратегічної альтернативи;

- перенесення діяльності підприємства на цифровий рівень [24].

Таким чином, для забезпечення найкращого функціонування системи стратегічного управління підприємства необхідно створити механізм взаємозв'язку між різними компонентами цієї системи з урахуванням положень цифрової трансформації, що є по суті ключовою особливістю стратегічного планування в діяльності сучасних підприємств.

Критично важливим є також врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, що дозволяє підприємству ефективно орієнтуватися у складному і динамічному

бізнес-середовищі. Цей процес передбачає комплексний аналіз як внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, так і зовнішніх умов, у яких воно функціонує.

Внутрішні фактори включають всі аспекти, що визначають внутрішню силу та потенціал підприємства (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Внутрішні фактори

Зовнішні фактори включають всі зовнішні умови та події, які можуть вплинути на діяльність підприємства (рис. 1.3).

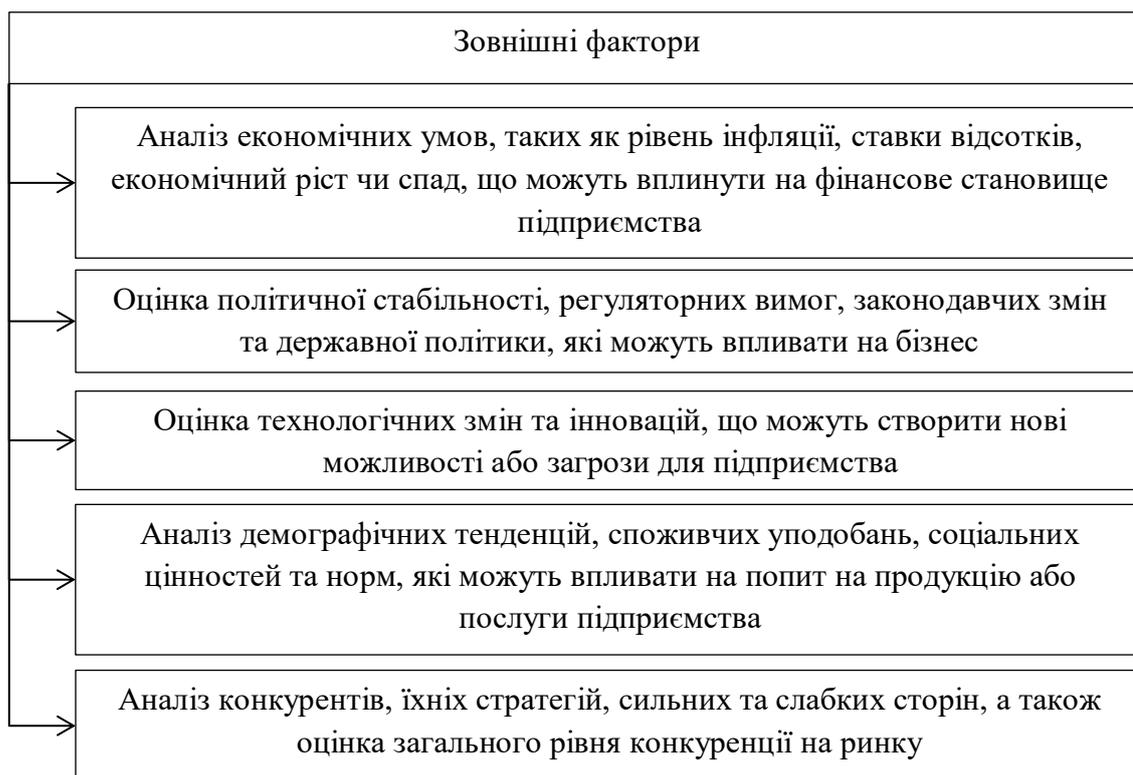


Рисунок 1.3 – Зовнішні фактори

Врахування цих факторів дозволяє підприємству не тільки краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, але й ефективніше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Внутрішній аналіз допомагає ідентифікувати ключові ресурси та можливості для розвитку, в той час як зовнішній аналіз дозволяє передбачати ринкові тенденції, виявляти можливості для росту та уникати потенційних загроз.

Інтеграція внутрішніх та зовнішніх факторів у процес стратегічного планування створює базу для розробки реалістичних і ефективних стратегій. Це сприяє більш обґрунтованим управлінським рішенням, підвищує конкурентоспроможність підприємства та забезпечує його довгостроковий успіх.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку людства, вкрай важливо в процесі стратегічного планування діяльності або розвитку підприємства враховувати складність та динамічність сучасного світу, умови цифровізації, варіативність і диференціацію планів, які може створювати установа для себе, а також різного роду внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність

установ. Усі ці особливості притаманні процесу стратегічного планування в сучасних організаціях.

1.3. Методики стратегічного планування розвитку підприємства

Методологія стратегічного планування – це система кроків та підходів, які організація використовує для розробки та впровадження своєї стратегії. Цей процес включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, розробку стратегії, планування дійових заходів, реалізацію стратегії, моніторинг і оцінку її виконання, а також можливу корекцію. Важливо враховувати, що методологія стратегічного планування може бути призначена для адаптації під конкретні потреби та типи організацій, але загальні етапи залишаються однаковими. Такий процес допомагає організаціям визначити свої цілі, розробити стратегію для їх досягнення та забезпечити ефективно впровадження та контроль цієї стратегії [5].

Процес розробки стратегії розвитку підприємства є комплексним та ітераційним, що передбачає кілька ключових етапів.

На початковому етапі відбувається формування стратегічного планування. Керівництво визначає часові рамки, формує команду або залучає зовнішніх консультантів для супроводу процесу. Важливо забезпечити залучення всіх ключових підрозділів та зацікавлених сторін.

Наступним кроком є ґрунтовний аналіз поточного стану підприємства та зовнішнього середовища. Проводиться оцінка внутрішніх факторів - ресурсів, компетенцій, організаційної культури, фінансових показників. Також детально вивчаються зовнішні фактори - галузеві тренди, конкурентне середовище, економічна ситуація, політико-правові умови, технологічний розвиток. Застосовуються різні аналітичні інструменти, такі як SWOT, PEST, модель п'яти сил Портера тощо (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Популярні інструменти стратегічної оцінки

Інструмент	Опис
SWOT-аналіз	Метод структурованого вивчення сильних (Strengths) та слабких (Weaknesses) сторін підприємства, а також можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) зовнішнього середовища. Дозволяє визначити стратегічні альтернативи на основі поєднання внутрішніх та зовнішніх факторів.
PEST-аналіз	Аналіз політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) факторів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Допомагає виявити потенційні ризики та можливості.
Модель п'яти сил Портера	Методика аналізу галузевої конкуренції, розроблена М. Портером. Розглядає вплив таких конкурентних сил: суперництво між існуючими конкурентами, загроза входу нових гравців, загроза товарів-замінників, ринкова влада постачальників та споживачів. Дозволяє оцінити привабливість галузі та визначити стратегію позиціонування.

На основі результатів аналізу відбувається визначення стратегічних альтернатив - можливих напрямків подальшого розвитку підприємства. Це може бути стратегія зростання, диверсифікації, фокусування, оптимізації витрат, реструктуризації та інші. Етап оцінки стратегічних варіантів передбачає їх ретельне зважування з погляду відповідності місії, наявних ресурсів, потенційних ризиків та вигод.

Після детального обговорення керівництво обирає найбільш прийнятну стратегію та доопрацьовує її деталі - цільові показники, конкретні заходи, необхідні ресурси, відповідальних виконавців, терміни реалізації. Формується стратегічний план розвитку підприємства.

Наступним важливим етапом є доведення обраної стратегії до всіх працівників, залучених до її виконання. Проводяться презентації, навчання персоналу, роз'яснюються цілі та очікувані результати.

Після цього відбувається безпосередня реалізація стратегії - впровадження передбачених заходів, виділення ресурсів, налагодження необхідних процесів та систем. На цій стадії критично важливим є постійний моніторинг прогресу, оцінка результатів по відношенню до поставлених цілей.

Останнім ключовим етапом є перегляд та коригування стратегії з урахуванням накопиченого досвіду, змін у зовнішньому середовищі, появи нових можливостей чи загроз. Це забезпечує гнучкість та адаптивність стратегічного плану.

Таким чином, розробка стратегії є циклічним процесом, що вимагає ретельного аналізу, креативного мислення, узгодженості дій усіх залучених сторін та готовності до постійного вдосконалення в міру розвитку ситуації.

Крім того, сучасні компанії, організації та установи стикаються з необхідністю вирішення питання ефективного управління інформаційними ресурсами (ІР) в режимі реального часу, що також є важливим в сучасному стратегічному плануванні. Перш за все, це стосується підприємств, в яких в будь-який момент часу функціонує значна кількість різноманітних ресурсів, що виконують безліч завдань протягом дня, наприклад, на національному рівні, що проводяться на великій географічній території та орієнтовані на виконання різноманітних планових завдань та вимог. Для таких підприємств дуже важливо ефективно і вчасно вирішувати нові завдання, тому без використання автоматизованих систем управління ці підприємства не можуть розвиватися, вирішувати проблеми, ставати більш конкурентоспроможними та ефективними. Тому перед нашою країною стоїть важливе завдання вдосконалення процесу використання існуючої та створення нової інтелектуальної власності, а також розробка ефективних методів управління інтелектуальною власністю та інформаційної безпеки. [20].

Для використання кожного джерела інформації розробляється ресурсна стратегія. Ресурсна стратегія - це система конкретних обмежень на стратегічні заходи, які підприємство розробляє з метою раціонального розподілу своїх ресурсів між сферами діяльності та ефективного їх використання для досягнення або подолання своїх стратегічних цілей.

Однак на кожному етапі важливою вимогою є координація з іншими типами стратегій та стратегіями використання ресурсів, особливо при визначенні загального стратегічного плану та темпів реалізації програми. Система розподілу ресурсів між окремими підрозділами управляється і координується через управління та аналіз виконання загального і конкретних стратегічних і програмних планів, а також через інформаційну та ресурсну підтримку. Інформаційні ресурси необхідні для своєчасного усунення або пом'якшення негативного впливу різних чинників, що виникають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі управління організацією та формують стан ресурсної бази. [7].

Існують різні типи систем управління інформаційними ресурсами, які відрізняються за своїми функціями, координаційними центрами та методологіями (рис. 1.4):

ERP (Планування ресурсів підприємства). Ці системи призначені для інтеграції та управління різними бізнес-процесами в організації, такими як фінанси, виробництво, логістика та продажі.

CRM (Customer Relationship Management). Призначена для управління взаємодією з клієнтами, включаючи продажі, маркетинг, обслуговування клієнтів та аналіз даних про клієнтів.

BI (Business Intelligence). Призначена для аналізу даних і надання корисної інформації для прийняття бізнес-рішень на основі цих даних.

KM (Управління знаннями). Спрямовані на збір, зберігання та розповсюдження інформації в організації для підтримки прийняття рішень та покращення бізнес-процесів.

DMS (система управління даними). Допомагає керувати даними в організації, включаючи зберігання, пошук, організацію та обмін документами та інформацією.

ECM (Enterprise Content Management). Система, яка охоплює широкий спектр функцій управління контентом, включаючи документи, електронну пошту та веб-контент.

Адаптивні системи управління інформацією (AIS). Такі системи спрямовані на автоматизацію та оптимізацію управління інформаційними ресурсами в умовах змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вони можуть адаптуватися до нових ситуацій і змінюватися відповідно до потреб організації.

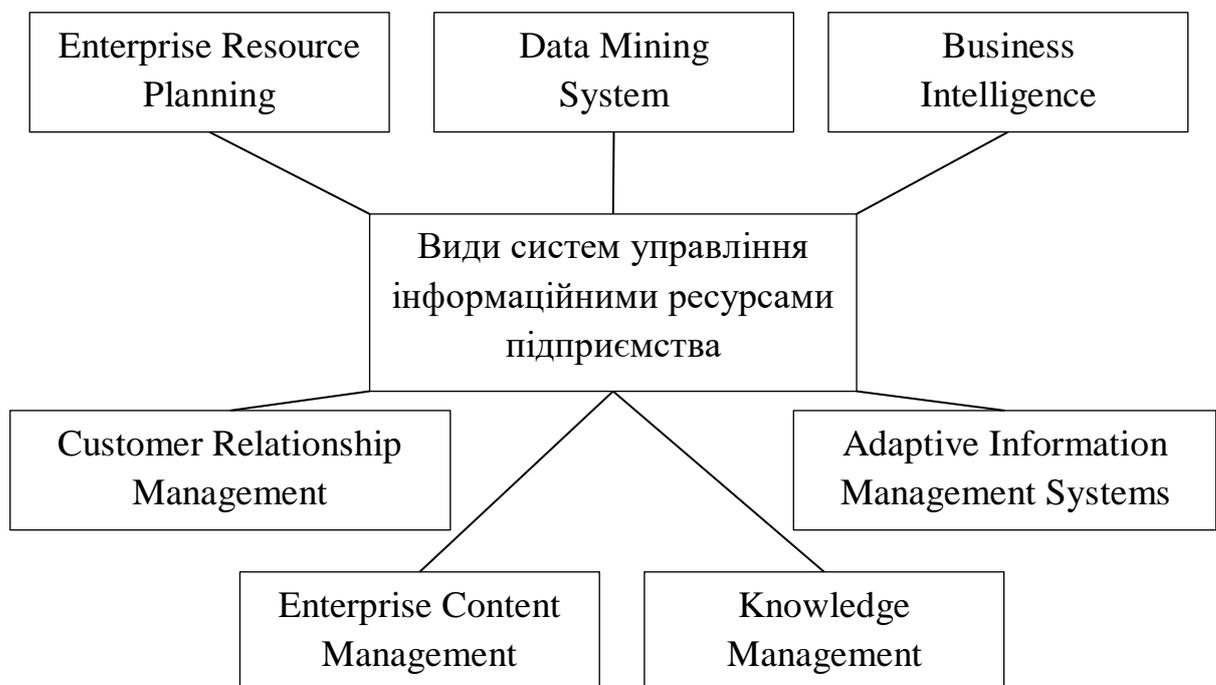


Рисунок 1.4 – Системи управління інформаційними ресурсами підприємства

Управління сучасними підприємствами вимагає створення нового покоління децентралізованих інтелектуальних систем, які автоматизують процес прийняття рішень. Ця система будується не як традиційна закрита, централізована, монолітна і послідовна ІТ-система, а як екосистема цифрових платформ штучного інтелекту (ШІ) і смарт-сервісів, які можуть працювати автономно, асинхронно і паралельно, миттєво реагувати на події, враховувати конфліктні інтереси. Вона

здатна планувати і координувати дії та контролювати виконання планів навіть у ситуаціях конфлікту інтересів та обмежених ресурсів.

Можна розглянути деякі технології, які сучасні компанії використовують ІТ для стратегічного управління та планування (наприклад, DM - сховище даних, BSC - збалансована система показників), технології, що належать до класу інтелектуальних інструментів підтримки бізнесу (BI - для створення аналітичних звітів та оцінки бізнес-процесів і системи бізнес-аналітики). Інтеграція всіх цих технологій підтримує всі елементи управління бізнесом і максимізує їх ефективність. Побудова принципово нових класів систем штучного інтелекту можлива на основі технологій, що дозволяють будувати мультиагентні системи, засновані на знаннях, системи управління, що самоорганізуються, в яких агенти працюють в команді, приймають рішення в умовах конфлікту інтересів, витягують знання з досвіду, навчаються і розвиваються [20].

Системи Data Mining (інтелектуальний аналіз даних) можуть бути корисними в процесі стратегічного планування наступним чином:

за допомогою Data Mining можна здійснювати поглиблений аналіз історичної інформації про клієнтів, їх преференцій, поведінки, обсягів покупок тощо. Це дозволяє виявляти приховані тренди та закономірності, які важливі для розробки стратегій щодо задоволення потреб споживачів, сегментації ринку, маркетингових кампаній;

застосовуючи методи Data Mining до історичних даних про продажі, виробничі потужності, запаси, логістику, можна будувати точні прогнозні моделі та оптимізувати процеси закупівель, виробництва та дистрибуції у відповідності до прогнозованого попиту;

аналіз великих масивів історичних та поточних даних про фінансові, виробничі, кадрові та інші процеси допомагає виявляти потенційні ризики для бізнесу. З використанням Data Mining можна моделювати різні сценарії розвитку подій та оцінювати їх вплив на стратегічні цілі;

методи Data Mining дозволяють проаналізувати ефективність використання різних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) та виявити можливості для

оптимізації операційної діяльності, скорочення витрат, підвищення продуктивності;

за допомогою Data Mining підприємство може аналізувати великі масиви зовнішніх даних про конкурентів, тенденції галузі, макроекономічні показники тощо для формування конкурентної стратегії;

використовуючи підходи Data Mining, керівництво може розробляти адаптивні стратегії, орієнтовані на різні сегменти клієнтів, географічні регіони, продуктові лінійки тощо з урахуванням їх специфіки.

Таким чином, інструменти Data Mining можуть використовуватись для обґрунтування стратегічних альтернатив, оцінки ризиків, виявлення можливостей оптимізації та персоналізації стратегії підприємства, що в свою чергу сильно спрощує стратегічне планування.

Системи управління знаннями (КМ) - це інтегровані платформи для збору, організації, зберігання, аналізу та поширення знань в організації. Вони включають різні компоненти, такі як бази даних, портали, інтелектуальні пошукові системи та системи електронного документообігу для підтримки управління знаннями організації та її управлінської команди. Одним з ключових аспектів системи управління знаннями є здатність надавати доступ до потрібної інформації в потрібний час і в потрібному місці. Це дозволяє працівникам легко знаходити і використовувати дані, необхідні для виконання своїх завдань. Системи управління знаннями (Knowledge Management Systems) можуть відігравати важливу роль у процесі стратегічного планування розвитку підприємства завдяки наступним можливостям:

дозволяють акумулювати критично важливі відомості про внутрішні процеси, ресурси, компетенції, історію підприємства в єдиній базі знань. Це полегшує аналіз сильних і слабких сторін при розробці стратегії;

можна інтегрувати різноманітні зовнішні дані - галузеву аналітику, дослідження ринків, новини, звіти конкурентів тощо. Це забезпечує кращу поінформованість про можливості та загрози зовнішнього середовища;

створюють платформу для спільної роботи, обговорень та обміну досвідом між різними фахівцями і підрозділами. Така колективна експертиза дозволяє краще зважити всі альтернативи та прийняти обґрунтовані стратегічні рішення;

інтегровані з різними аналітичними інструментами - текстовою і візуальною аналітикою, засобами Data Mining, штучним інтелектом. Це допомагає виявляти приховані закономірності, тренди та інсайти для стратегічного планування;

в КМ-базах зберігаються знання, досвід та уроки попередніх стратегічних циклів. Це дозволяє враховувати історичний контекст, аналізувати успіхи та невдачі минулих стратегій;

можуть використовуватися для донесення обраної стратегії до всіх працівників, надання необхідних інструкцій, навчання та координації її впровадження;

допомагають відстежувати прогрес реалізації стратегії, своєчасно виявляти відхилення та здійснювати необхідні коригування на основі нових знань.

Отже, системи управління знаннями є потужним джерелом інформаційно-аналітичної підтримки для всіх етапів стратегічного планування – від ситуаційного аналізу до реалізації і моніторингу стратегії підприємства.

Таким чином, управління інформаційними ресурсами відіграє ключову роль у стратегічному плануванні сучасних підприємств, забезпечуючи їх необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень. Ефективне використання інформаційних ресурсів дозволяє компаніям краще розуміти внутрішні та зовнішні умови, оцінювати ризики та можливості, а також адаптувати свої стратегії до змін у бізнес-середовищі. Ось як саме управління інформаційними ресурсами допомагає в стратегічному плануванні:

Таким чином, можна констатувати, що на сучасному етапі розвитку суспільства дуже важливим елементом в стратегічному плануванні виступає управління інформаційними ресурсами. Використання різного роду систем та ІТ-технологій дозволяє підприємству проводити свою діяльність з стратегічного планування більш ефективно, допомагаючи з обробкою, зберіганням і

використанням великих обсягів інформації і знань, що поступають ззовні або ж виробляються самим підприємством. Крім того, в процесі стратегічного планування найбільш поширеними є методики SWOT та PEST-аналізу, а також використання моделі п'яти сил Портера, що дозволяють оцінити становище підприємства, провести аналіз факторів, які впливають на його діяльність, а також чітко визначити вектори можливого розвитку в стратегічній перспективі.

Висновки до розділу 1.

В першому підрозділі було досліджено сутність стратегічного планування розвитку підприємств, особливості цього процесу в сучасних умовах, а також методики та важливі елементи, що необхідно враховувати при стратегічному плануванні зараз. Серед основних висновків можна виділити такі:

З підрозділу «Сутність стратегічного планування у розвитку підприємств» можна зробити висновок, що стратегічне планування є важливим інструментом для того, щоб компанія продовжувала розвиватися та залишатися конкурентоспроможною в сучасних бізнес-середовищах.

З підрозділу «Особливості стратегічного планування розвитку підприємства» можна констатувати, що на сучасному етапі розвитку людства, важливо враховувати складність та динамічність сучасного світу, умови цифровізації, варіативність і диференціацію планів, які може створювати установа для себе, а також різного роду внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність установ в процесі стратегічного планування діяльності або розвитку підприємства.

Як висновок з підрозділу «Методики стратегічного планування розвитку підприємства» можна винести те, що в процесі стратегічного планування найбільш поширеними є методики SWOT та PEST-аналізу, а також використання моделі п'яти сил Портера, що дозволяють оцінити становище підприємства, провести аналіз факторів, які впливають на його діяльність, а також чітко визначити вектори можливого розвитку в стратегічній перспективі. Крім того,

важливим елементом сучасного стратегічного планування є управління інформацією, що виникає і супроводжує діяльність підприємства. Використання різного роду систем та ІТ-технологій дозволяє підприємству проводити свою діяльність з стратегічного планування більш ефективно, допомагаючи з обробкою, зберіганням і використанням великих обсягів інформації і знань, що поступають ззовні або ж виробляються самим підприємством.

Таким чином, розглянуто основні концепції та методики, що формують базу для ефективного стратегічного управління. Вивчення стратегічного планування дозволяє зрозуміти, як підприємства можуть визначати свої довгострокові цілі, оцінювати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на їх діяльність, та розробляти відповідні стратегії для досягнення конкурентних переваг. Використання різних методик стратегічного планування, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера та інші, забезпечує комплексний підхід до прийняття рішень та сприяє стійкому розвитку підприємства. Таким чином, теоретичні засади стратегічного планування є фундаментом для ефективного управління та довгострокового успіху в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В СЕРГІЇВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ ТА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ Й ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ В ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління

Згідно статуту організації, що розміщений у відкритому доступі на сайті Сергіївської сільської територіальної громади, вона здійснює свою діяльність від імені всіх мешканців сіл Сергіївка, Вечірчине, Лободине, Калинівщина, Чернече, Розбишівка, Веселе, Крамарщина, Качанове, Вирішальне, Новоселівка, Дачне, Степове та виражаючи їхню волю. Сергіївська територіальна громада є об'єднаною громадою територіальних громад усіх сіл перерахованих вище розміщена в північно-західній частині Гадяцького району Полтавської області вздовж річки Хорол. Відстань від адміністративного центру громади (села Сергіївка) до поселень, які входять до її складу і з'єднані дорогами з твердим покриттям коливається приблизно від 6 до 16 км., а загальна її територія складає близько 167,79 квадратних кілометрів. Територія Сергіївської сільської ради, була обжита здавна. Про це свідчать знайдені на околицях Сергіївки залишки пізньопалеолітичної стоянки й стоянки епохи неоліту, скіфська могила.

Найдавнішим з-поміж усіх населених пунктів, що входять до складу громади є с. Сергіївка, що з 1921 по 2016 року називалось Краснознаменкою. Воно згадується в історичних документах початку XVII ст., значиться на карті Г.Л. де Боплана. Та ймовірним часом його виникнення, за доводами дослідників, є XVI ст., коли масові повстання проти польських феодалів змушували козаків та селян тікати на схід, освоювати й заселяти нові землі.

Точне походження назви села невідоме, скоріше за все, вона утворилася від імені першого поселенця. А в народі існують кілька легенд щодо цього. Одна з них, складена, очевидно, уже за радянських часів, говорить про те, що в середині XVII ст. відважний кріпак Сергій Безштанько вирвався з лабетів польських

поміщиків і подався шукати кращої долі. Він оселився в мальовничій долині р. Хоролу, де були родючі чорноземні ґрунти. Тож пам'ять про нього і відбилась у назві села. Історія ж Сергіївської об'єднаної територіальної громади розпочинається 21 червня 2016 року коли спільним рішенням троє сусідніх сільських рад вирішили об'єднатися між собою, утворивши нову територіальну одиницю, загальне населення якої на момент створення становило 2994 жителя.

Як визначається в статуті самої організації основними прагненнями в її діяльності є наступні:

створити правові основи громадської єдності та ефективного управління територіальною громадою;

зберегти для майбутніх поколінь історичні, культурні та природні надбання;

забезпечити достойний рівень комунальних, соціальних, гуманітарних та інших послуг в межах території громади;

сформувати бережливе ставлення всіх мешканців громади до власних та колективних ресурсів;

зберегти та посилити місцевий патріотизм, пам'ятаючи про свою відповідальність перед Богом та громадою, базуючись на історичних традиціях місцевого самоврядування та керуючись Конституцією України та законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», приймає цей Статут, як основними правовими актами територіальної громади.

Усі ці прагнення є фактично цілями і завданнями існування даного органу місцевого самоврядування та відображають його орієнтацію в першу чергу на задоволення потреб місцевих громад та їхніх жителів. Така орієнтація є цілком природньою, як для державного органу влади, який має забезпечувати життєдіяльність цілого ряду населених пунктів і сприяти їхньому розвитку. Відповідно до цих прагнень та задач, які стоять перед установою існують також і конкретні принципи її діяльності. Отже, у своїй діяльності сільська рада, сільський голова, депутати ради, інші органи та посадові особи, що формуються чи призначаються радою дотримуються таких принципів:

максимальної ефективності – рішення, що готуються чи ухвалюються мають бути максимально ефективними серед можливих альтернативних рішень;

сталості – використання ресурсів територіальної громади не може шкодити наступним поколінням;

екологічності – при прийнятті рішення має забезпечуватись його мінімальний негативний вплив на наколишне природне середовище;

системності – кожне рішення розглядається в контексті його дії разом з іншими рішеннями в просторі та часі;

відкритості – рішення готуються та розглядаються відкрито, не може бути жодного рішення закритого від громадськості;

громадської участі – підготовка проектів та прийняття рішень, особливо тих, що стосуються планування та використання ресурсів громади мають відбуватись за умов широкого громадського обговорення та врахування інтересів громади;

єдності – всі рішення, що приймаються мають забезпечувати єдність територіальної громади, позитивно впливати на розвиток усіх поселень, що входять до складу громади з метою вирівнювання якості життя та можливостей для усіх жителів громади.

Слідування таким принципам у діяльності сільської ради допоможе забезпечити високу ефективність управління та прийняття рішень, раціональне використання ресурсів громади, мінімізацію негативного впливу на довкілля з боку громади та відкритість процесу керування та здійснення владних повноважень на її території і прагнення до єдності, рівних можливостей та якості життя для всіх її жителів незалежно від місця проживання в межах громади.

Структура Сергіївської сільської ради як органу державного самоуправління є класичною і типовою для таких організацій. Коротко її можна описати як поєднання трьох елементів: сільського голови, виконавчого комітету та депутатського корпусу. Якщо ж описувати структуру організації більш детально, то можна відзначити, що кожен з цих елементів має свої власні підсистеми і

структури, через які забезпечується їхня ефективна діяльність та управління громадою (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Структура Сергіївської територіальної громади

Отже такий вигляд загалом має організаційна структура установи, проте можна провести ще більш детальний її аналіз, виділивши усі структурні підрозділи та одиниці і потім проаналізувавши їх (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Елементи та підсистеми головних органів Сергіївської сільської ради

Орган	Елементи та підсистеми
Сільський голова	заступник з питань діяльності виконавчих органів; секретар сільської ради; секретар виконавчого комітету; старости округів.
Виконавчий комітет	Фінансовий відділ (3 спеціалісти). Апарат виконавчого комітету: юрист-кадровик;

Продовження табл. 2.1

	спеціаліст I категорії з організаційної роботи; ЦНАП; бухгалтерія; відділ земельних відносин та комунальної власності; відділ економічного розвитку та інвестицій; відділ освіти, культури, молоді та спорту; сектор архітектури, містобудування, будівництва та ЖКГ.
Депутатський корпус	комісія з гуманітарних питань; комісія з фінансових та бюджетних питань; комісія з питань запобігання та виявлення корупції; комісія з питань містобудування, будівництва, ЖКГ та земельних відносин.

Виходячи з приведених даних можна також сказати що сільський голова та його безпосередні підлеглі (заступник, секретарі, старости) відповідають за загальне керівництво та координацію діяльності сільради, виконавчий комітет через свої структурні підрозділи забезпечує виконання рішень ради, а депутатський корпус через постійні комісії здійснює представницьку функцію. Така структура органів сільської ради покликана забезпечити ефективне місцеве самоврядування та належний розвиток територіальної громади через розподіл повноважень та відповідальності за різними сферами між представницьким та виконавчими органами при загальній координації з боку сільського голови.

Окрім цього органи і посадові особи місцевого самоврядування взаємодіють з політичними партіями, громадськими, релігійними організаціями, іншими легалізованими відповідно до чинного законодавства України об'єднаннями на засадах рівності, безсторонності, виключно в інтересах територіальної громади.

Стратегічний план розвитку Сергіївської об'єднаної територіальної громади до 2020 року є базовим програмним документом, який відображає бачення розвитку громади на перспективу, ставить стратегічні цілі, закладає принципи їх

досягнення та пропонує підхід до організації й управління процесом впровадження.

Також органи місцевого самоврядування територіальної громади дбають про збереження довкілля на зовнішніх межах територіальної громади та здійснюють необхідних кроків для узгодження із суміжними громадами рішень щодо використання земель у примежовій зоні, допомагають фізичним та юридичним особам, що користуються ресурсами територіальної громади та суміжних громад у вирішенні питань з органами місцевого самоврядування таких громад.

Право на участь у здійсненні місцевого самоврядування в повному обсязі здійснюють члени територіальної громади - громадяни України, які досягли 18-річного віку та є дієздатними і які зареєстровані у поселеннях, що входять до складу громади. Члени територіальної громади мають право обирати та бути обраними або призначеними на посади в органи місцевого самоврядування, брати участь у місцевих референдумах, опитуваннях, зборах громадян за місцем проживання, реалізовувати права на участь в управлінні громадою, користуватися іншими правами на участь у здійсненні місцевого самоврядування передбаченими Конституцією України, законами України і Статутом організації.

Ну і наостанок можна проаналізувати стратегію розвитку громади на найближчі роки, яка теж опублікована на сайті сільської ради. Стратегічний план розвитку Сергіївської об'єднаної територіальної громади до 2027 року є базовим програмним документом, який відображає бачення розвитку громади на перспективу, ставить стратегічні цілі, закладає принципи їх досягнення та пропонує підхід до організації й управління процесом впровадження.

При розробці стратегії враховувались пропозиції, думки, бачення розвитку всіх верст населення, для чого була створена робоча група, в яку увійшли представники влади, бізнесу та громадськості.

На засіданнях робочої групи, її члени поетапно формували Стратегічний план розвитку аналізуючи сильні і слабкі сторони, можливості та загрози (SWOT-аналіз). Базуючись на результатах цього аналізу з урахуванням конкурентного

оточення та динаміки розвитку процесів було сформульовано Стратегічні цілі розвитку Сергіївської громади, які і визначатимуть напрямок розвитку на визначений період:

Підвищення економічної ефективності використання ресурсного потенціалу громади:

створення нових високотехнологічних виробництв та інноваційних підприємств;

залучення інвестицій та створення нових робочих місць;

розвиток малого і середнього бізнесу;

ефективна бізнес-інфраструктура та інвестиційна привабливість;

підтримка розвитку МСП;

ефективне управління просторовим розвитком;

розвиток комунальних підприємств.

Висока якість життя, комфортні умови та добробут:

універсальна система соціального захисту населення та безпечні умови життя;

створення умов для дітей та молоді;

розвиток спроможностей для громадської активності жителів.

Оновлення екологічної та соціальної інфраструктури території:

збереження та відтворення довкілля;

покращення управління відходами;

поліпшення соціальної інфраструктури;

оновлення діючої мережі доріг.

Окрім самих напрямків розвитку в цьому документі було також визначено основні операційні цілі по кожному напрямку і відповідні завдання та план реалізації стратегії через проекти місцевого розвитку з визначенням цілей, територій впливу, вартості, джерел фінансування тощо.

Таким чином ця стратегія відзначається системним підходом, оскільки охоплює економічний, соціальний та інфраструктурний розвиток, визначаючи їх як взаємопов'язані складові. Також простежується акцент на ефективності, а саме

на максимально ефективному використанні наявних ресурсів громади, залученні інвестицій та створенні сприятливого бізнес-середовища. Важливим напрямком також виокремлено збереження довкілля, покращення поводження з відходами, озеленення тощо, що свідчить про орієнтацію на екологію. Передбачено і заходи щодо підвищення якості життя, розвитку соціальної інфраструктури, створення умов для молоді та громадської активності, що демонструє увагу до людського капіталу. Ну і в кінці стратегія деталізується через план реалізації, який містить технічні завдання на проєкти місцевого розвитку, що робить її більш конкретною. І хоча успіх реалізації залежатиме від багатьох факторів, сама по собі ця стратегія видається доволі деталізованою та збалансованою за напрямками розвитку, визначаючи позитивне бачення майбутнього Сергіївської громади.

Таким чином було проаналізовано Сергіївську сільську раду як державну установу місцевого самоврядування. Було досліджено її структуру, історію, ключову загальну інформацію про неї, а також стратегію розвитку на найближчі роки.

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності Сергіївської сільської ради

Сергіївська сільська рада це державний орган місцевого самоврядування. Така організація не веде типової економічної діяльності як це роблять наприклад приватні підприємства, проте в неї також є свій бюджет, є свої витрати і доходи і вона також здійснює фінансові операції, реалізовує різні проєкти і т.д. Для аналізу економічної діяльності такої установи необхідно спочатку розібратись з особливостями і специфікою, що притаманні подібного роду державним організаціям.

Перше на що треба звернути увагу це те, що сільська рада має власний місцевий бюджет, який формується з податків та зборів, що сплачуються на території громади. Цей бюджет затверджується нею та складається з доходної та видаткової частин. Видатки спрямовуються на утримання установ бюджетної сфери (школи, дитячі садки, клуби), комунальне господарство, благоустрій

території тощо. Друга особливість полягає в тому, що сільська рада є власником комунальних підприємств, установ та майна на території населених пунктів. Вона розпоряджається цим майном, здійснює фінансування комунальних установ, повне їхнє утримання, а також має контролювати їхню діяльність. Третім аспектом є можливість залучати кредити, інвестиції, гранти фактично тільки для реалізації проектів розвитку громади. Часто використовуються кошти державного та обласного бюджетів на реалізацію програм розвитку сільської місцевості. Також сільська рада може отримувати дотації, субвенції з державного та обласного бюджетів для забезпечення виконання делегованих повноважень у вигляді міжбюджетних трансфертів. Нарешті, сільрада може укласти угоди про співпрацю, залучати інвестиції від підприємців чи благодійників для розвитку інфраструктури, співпрацюючи з бізнесом та громадськістю.

Перелік же напрямків по яких Сергіївська сільська рада може витратити ці кошти і наявні в неї ресурси доволі широкий:

- утримання установ бюджетної сфери (школи, дитсадки, будинки культури, бібліотеки тощо);

- фінансування галузі житлово-комунального господарства (ремонт доріг, освітлення, водопостачання, благоустрій території);

- охорона здоров'я, соціальний захист населення;

- сільськогосподарське виробництво, транспорт;

- утримання апарату місцевих органів влади.

- і т.д.

Фактично сільрада на наявні в неї кошти має забезпечувати життєдіяльність усіх сіл та населених пунктів, що входять до складу Сергіївської територіальної громади, вона не може витратити кошти так як їй заманеться, адже є чітке державне регламентування цього процесу і в сільради є дуже багато фіксованих статей видатків на які вона має постійно виділяти фінансування.

Витрати сільської ради мають чітко визначену цільову спрямованість згідно з бюджетними призначеннями, їх не можна використовувати на інші потреби. Усі закупівлі товарів, робіт і послуг за бюджетні кошти мають здійснюватися через

систему публічних закупівель «Прозорро» та відповідно до законодавства про публічні закупівлі. Перелік видатків та їх обсяги затверджуються рішенням сільради при прийнятті бюджету, збільшення видатків протягом року потребує внесення змін до затвердженого бюджету. Окрім того існують певні обмеження на окремі види витрат, наприклад, на представницькі видатки, преміювання тощо, адже діє система внутрішнього контролю та аудиту для запобігання нецільовому та неефективному використанню бюджетних коштів. Крім цього всього рада зобов'язана звітувати про виконання та використання бюджету, а усі її видатки підлягають публічному оприлюдненню. Таким чином, бюджетний процес організації такого роду як сільська рада достатньо формалізований і регламентований, що зроблено з метою забезпечення прозорості, цільового та раціонального використання бюджетних коштів на потреби територіальної громади.

Проте на кінець бюджетного року у Сергіївської сільської ради можуть також залишитися невикористані вільні бюджетні кошти. Ці кошти можуть утворитись за рахунок перевиконання дохідної частини бюджету або економії при здійсненні запланованих видатків. Ці залишки коштів можуть бути використані сільською радою на визначені потреби в наступному бюджетному періоді. Зазвичай вони спрямовуються на реалізацію інвестиційних проєктів розвитку інфраструктури громади, таких як будівництво чи капітальний ремонт шкіл, дитячих садків, доріг, мереж водопостачання та водовідведення тощо. Також вільні кошти можуть бути використані на погашення боргових зобов'язань сільради, якщо такі є, або спрямовані до цільових фондів для вирішення різноманітних проблем у різних сферах життєдіяльності громади. Рішення про використання залишку коштів приймається сільською радою під час затвердження бюджету на наступний рік з врахуванням пріоритетів і потреб розвитку території. При цьому, частина коштів може резервуватися до бюджету розвитку для забезпечення стійкого фінансування інвестиційних програм.

Що ж до конкретних фінансових показників Сергіївської сільської ради, то за останні роки вони були напрочуд гарними.

Згідно інформації щодо доходів опублікованій на сайті сільської ради, показники доходів громади зростали кожен рік з моменту її створення, до того ж часто перевищуючи заплановані на початку кожного року показники (рис. 2.2).

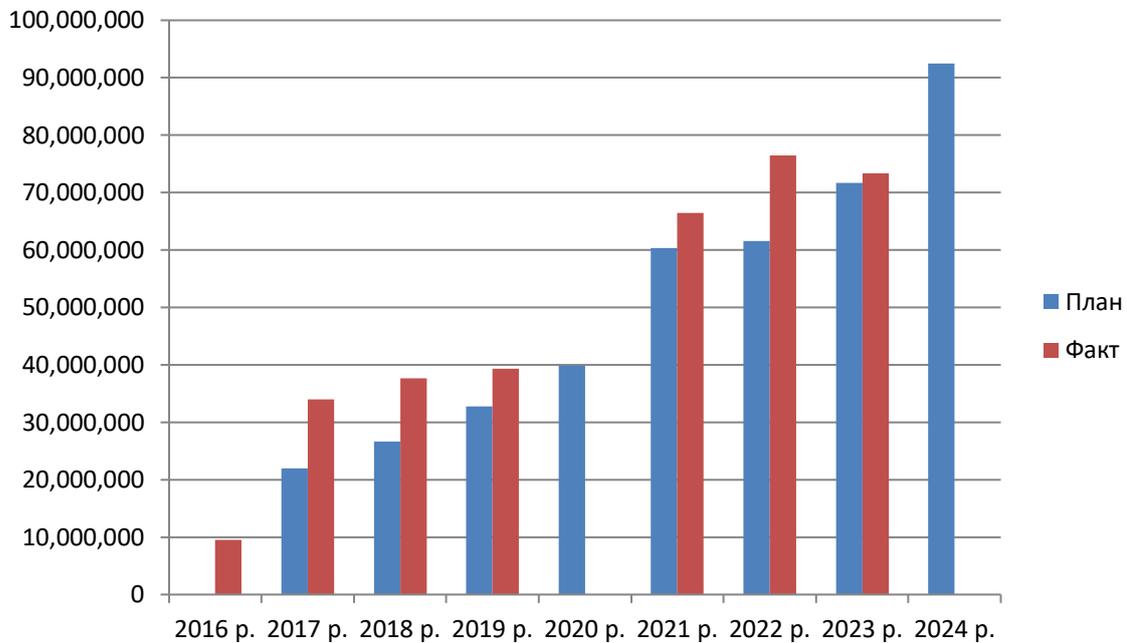


Рисунок 2.2 – Заплановані та фактичні показники розміру бюджету Сергіївської територіальної громади з моменту створення громади

У аналізованому періоді з 2016 по 2024 рік спостерігається стійка тенденція до збільшення бюджету Сергіївської територіальної громади як у планових, так і у фактичних показниках. Фактичні цифри в 2016-2019 рр. значно вище запланованих, що може вказувати на консервативний підхід до бюджетного планування або наявність непередбачених додаткових доходів. Однак у 2020 році фактичний показник був трохи нижчим за запланований (що не відображено на сайті організації) через вплив негативних факторів, таких як пандемія нової коронавірусної інфекції та інші проблеми. Але вже у 2021-2023 роках реальні цифри знову почали перевищувати заплановані, що свідчить про позитивну тенденцію наповнення бюджету. Найбільше зростання бюджету заплановано на 2024 рік, але фактичних показників поки звісно що немає. Загалом, коливання планових і фактичних показників за різні роки може вказувати на необхідність поліпшення якості бюджетного планування і кошторису з урахуванням всіх

можливих факторів впливу. В цілому, незважаючи на постійні коливання і розбіжності, спостерігається позитивна тенденція до зростання бюджету Сергіївської територіальної громади, що свідчить про економічний розвиток громади.

Окрім цього сайт установи містить також інформацію про заплановані доходи місцевого бюджету на 2024 рік. Так, загальний обсяг планових доходів за рік становить 92 443 595 гривень, що є доволі значною сумою для бюджету сільської ради і може вказувати на гарний темп економічного розвитку громади. Основними джерелами доходів є податкові надходження від фізичних осіб у розмірі 33 304 000 гривень, рента за використання природних ресурсів у сумі 19 673 000 гривень, податок на майно - 23 072 000 гривень, а також інші податки й збори. Крім того, передбачені неподаткові надходження у сумі 98 900 гривень, які можуть включати плату за адміністративні послуги, державне мито тощо, що є додатковим джерелом наповнення бюджету. Окрім цього, заплановані офіційні трансферти у розмірі 12 332 195 гривень, зокрема освітня субвенція та субвенція на місцевий бюджет, що вказує на наявність фінансової підтримки з державного бюджету для фінансування діяльності установи та ефективного виконання нею владних повноважень в регіоні. Усі ці заплановані доходи дають уявлення про масштаби економічної діяльності, кількість платників податків та потреби у фінансуванні соціальної інфраструктури в громаді, які є важливим індикатором фінансової спроможності сільської ради виконувати свої повноваження та реалізовувати програми розвитку в інтересах громади.

Окрім показників фінансових результатів діяльності організації, можна також проаналізувати показники балансу підприємства, що відображають діяльність установи ще більш повно, і показують усю структуру її активів та пасивів (табл.2.3). Аналіз показників балансу дозволить чіткіше простежити та проаналізувати економічне становище підприємства, та його стійкість і стабільність. А також можна проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності організації (табл. 2.4).

Таблиця 2.3 – Показники балансу Сергіївської сільської ради

Показники	Од. виміру	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021		Відхилення 2023 до 2022	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
Актив								
I. Нефінансові активи								
Основні засоби	грн.	23 467 328	22 964 311	21 622 553	-1 844 775	-8%	-1 341 758	-6%
первісна вартість	грн.	41 290 307	40 767 699	40 961 622	-328 685	-1%	193 923	0%
знос	грн.	16 988 651	17 802 682	19 339 069	2 350 418	14%	1 536 387	9%
Незавершені капітальні інвестиції	грн.	989 681	1 068 121	3 702 526	2 712 845	274%	2 634 405	247%
Запаси	грн.	1 874 337	2 078 314	2 814 967	940 630	50%	736 653	35%
Усього за розділом I	грн.	25 012 248	26 110 746	28 202 758	3 190 510	13%	2 092 012	8%
II. Фінансові активи								
Поточна дебіторська заборгованість за розрахунками із соц.страхування	грн.	18 673	21 249	-	-18 673	-100%	-21 249	-100%
інша поточна дебіторська заборгованість	грн.	3266	3266	3266	0	0%	0	0%
Поточні фінансові інвестиції	грн.	289 632	351 091	742 258	452 626	156%	391 167	111%
Усього за розділом II	грн.	311 571	375 606	745 524	433 953	140%	370 918	98%

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники діяльності Сергіївської сільської ради за 2021-2023 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2021	2022	2023	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	25 323	26 719	28 948	3625	14	2229	8
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	25 069	26 706	28 948	3879	15	2242	8
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	23 216	22 293	22 293	-922	-4	0	0
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	1029	1885	2837	1808	176	952	50
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	1977	2446	3558	1581	80	1112	45
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	40	40	39	-1	3	-1	3
3. Економічні показники								
3.1. Операційні витрати	тис. грн	35 479	38 223	51 257	15 778	44	13 034	34
3.2. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	2266,7	2680,4	2708,4	441,7	15	98	4
3.3. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	8110	9250	10 100	1990	25	850	9

Продовження табл. 2.4.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий дохід (збиток)	тис. грн.	36 501	39 709	55 321	18 820	52	15 612	39
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	-	-	-	-	-	-	-
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,10	0,10	0,10	0	0	0	0
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	1,57	1,78	2,48	0,91	58	0,7	39
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороту	1,32	0,89	1,11	-0,21	-16	0,22	25
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	277	410	329	52	19	-81	-20
5.6. Коефіцієнт обіговості активів	обороту	-	-	-	-	-	-	-
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	1,03	0,81	1,37	0,34	x	0,56	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	1,04	0,82	1,37	0,33	x	0,55	x

Загалом, з приведених у таблицях 2.3 і 2.4 даних, можна спостерігати зростання операційних показників діяльності Сергіївської сільської ради. Загальна вартість активів (капіталу) збільшилась на 14% у 2023 році порівняно з 2021 роком, а власний капітал - на 15% (рис.2.3).

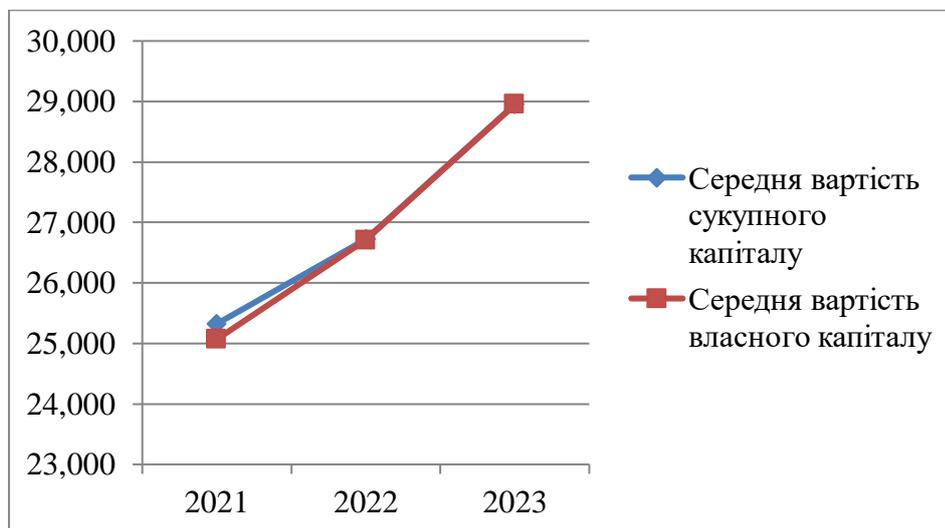


Рисунок 2.3 – Зміна середньої вартості сукупного та власного капіталу підприємства за 2021-2023 рр.

Операційні витрати у 2023 р. збільшились на 44% порівняно з 2021 р., фонд оплати праці - на 15%, а середня зарплата - на 25%. Валовий прибуток зріс на 52% (рис. 2.4).

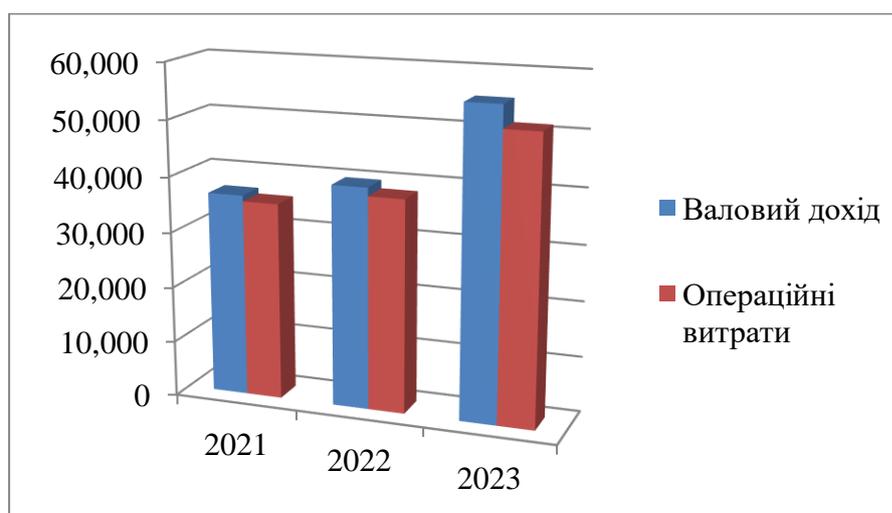


Рисунок 2.4 – Валовий прибуток та операційні витрати за 2021-2023 рр.

Ефективність використання ресурсів мала загалом позитивну динаміку. Так, коефіцієнт зносу основних засобів залишився незмінним, коефіцієнт обіговості оборотних активів в 2023 р. дещо скоротився, на 16% порівняно з 2021 (навіть попри те що порівняно з 2022 збільшився на 25%). Проте зросли фондівіддача на 52% порівняно з 2021 р., та середній період обороту оборотних засобів, на 19%.

Рентабельність сукупного та власного капіталу в цілому демонструє слабкі показники протягом всього досліджуваного періоду, але у 2023 р. вона має найкращі результати (рис. 2.5).

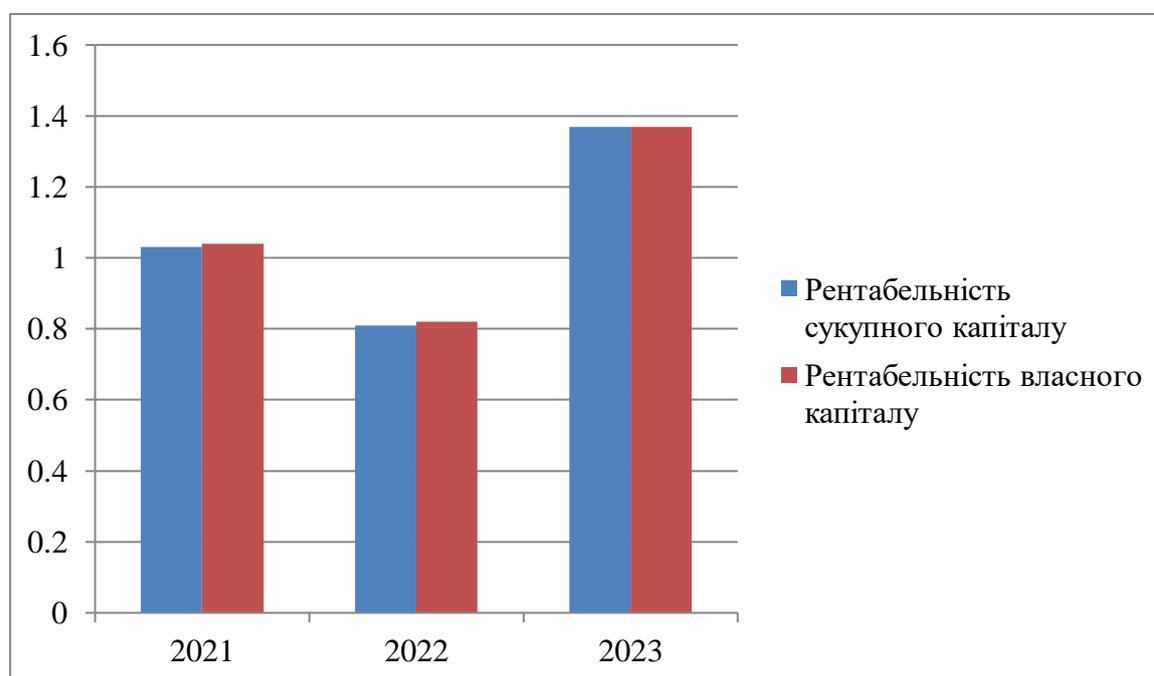


Рисунок 2.5 – Рентабельність сукупного та власного капіталу в 2021-2023 рр.

Таким чином, Сергіївська територіальна громада загалом має позитивну динаміку по більшості аналізованих показників, проте має неоднозначні результати за показниками ефективності використання ресурсів та витрат, а також слабкі показники рентабельності.

Окрім всіх цих показників та даних, також у відкритому доступі відображена діяльність сільської ради з розподілу та використання цих коштів, адже вона як державна організація має їх публікувати і звітувати щодо них. На 2024 р. з наявних коштів, а також з запланованих доходів планується

фінансування різних програм сільради, що мають забезпечувати життєдіяльність громади. Серед них:

- організаційно, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності ради (заробітна плата, нарахування на оплату праці, оплата послуг, енергоносіїв);
- членські внески до асоціації органів місцевого самоврядування;
- програми забезпечення харчування в місцевих закладах освіти;
- програма розвитку культури;
- програма підтримки народжуваності;
- програми розвитку освіти на території громади;
- утримання об'єктів спільного користування чи ліквідації негативних наслідків діяльності об'єктів спільного користування, а також фінансування комунальних підприємств;
- програми захисту екології та екологічного оздоровлення територій;
- соціальні програми захисту та допомоги малозахищеним прошаркам населення;
- пільгові програми;
- програми благоустрою територій та розвитку і підтримки інфраструктури;
- програми сприяння та допомоги ЗСУ та ветеранам чи жертвам війни;
- медичні програми;
- і т.д.

Усі ці напрямки потребують щорічного фінансування з боку місцевої влади для підтримки належного рівня життя в громаді, та повноцінного функціонування усіх її елементів та структур. Важливим також є розвиток подібного роду програм і спрямування їх на прогрес, шляхом закладення окремих коштів на відповідні потреби, тобто для реалізації різних нових проєктів чи програм, що допоможуть не тільки підтримувати належний рівень ефективності кожного з цих аспектів, а й розвивати їх та збільшувати щорічно цей рівень. Загалом же можна сказати, що структура витрат установи доволі диверсифікована та розгалужена, вона намагається охопити абсолютно усі необхідні пункти та елементи, навіть ті які є

додатковими і не є життєво необхідними, а проте спрощують і покращують життя місцевих жителів.

Ну і окрім цього на 2024 р. запланований обсяг резервного фонду місцевого бюджету становить 500 000 грн. Відповідно з цих коштів Сергіївська сільська рада зможе проводити дофінансування різних статей та пунктів витрат, програм, що реалізуються нею, у випадку якщо виникнуть нові непередбачувані поточні витрати чи дефіцити фінансування якихось з них. Також якщо цей фонд не буде вичерпаний протягом року його можна буде використати для додаткового розвитку деяких елементів, щоб стимулювати їхній розвиток.

Також установа веде діяльність з розміщення тендерів на надання їй різноманітних послуг чи виконання робіт.

Тендерна діяльність Сергіївської територіальної громади як місцевого органу влади має свої особливості, зумовлені потребою забезпечення прозорого та ефективного використання бюджетних коштів. Сільрада зобов'язана проводити публічні закупівлі товарів, робіт і послуг для задоволення потреб громади відповідно до вимог законодавства про публічні закупівлі. Процес здійснення закупівель починається зі складання річного плану, в якому визначаються основні предмети закупівель та очікувані обсяги коштів. План публікується на відкритих електронних майданчиках системи публічних закупівель для забезпечення прозорості. Члени спеціального комітету розробляють вимоги до технічних та якісних характеристик предметів закупівлі, готують тендерну документацію. Після цього публікується оголошення про проведення торгів, в Україні це роблять на платформі Prozorro. Учасники тендеру подають свої пропозиції через цей електронний майданчик. Після оцінки усіх пропозицій тендерний комітет визначає переможця за принципами недискримінації та максимальної ефективності використання бюджетних коштів. В подальшому укладається договір, а виконання його умов жорстко контролюється. При виявленні порушень до учасників торгів можуть застосовуватись санкції у вигляді штрафів, виключення з переліку учасників тощо. Усі ці процедури регулюються нормативно-правовими актами для унеможливлення корупції та зловживань при

проведенні публічних закупівель. Окрім запланованих робіт або послуг, та робіт у рамках проєктів, які реалізуються сільською радою, за цим же принципом вона здійснює усі свої поточні витрати, виділяє кошти на виникаючі в процесі її діяльності потреби та замовлення. Через цю систему державні установи по типу Сергіївської сільради мають проводити навіть найменші платежі, такі як банальна заміна дверного замку чи обслуговування побутової чи іншої техніки, що використовується службовцями у їхній діяльності. Тобто за допомогою тендерів і платформи Prozorro здійснюється фактично всі економічна діяльність організації з закупівель робіт чи послуг, за рахунок чого досягається більший рівень відкритості, чесності та ефективного використання державних коштів.

Таким чином, з аналізу економічної діяльності Сергіївської територіальної громади та її особливостей визначено, що ця діяльність в силу специфіки організації в цілому є відмінною від економічної діяльності приватних підприємств. Як державна організація сільська рада має послуговуватись у своїй діяльності певними принципами та дотримуватись суворих вимог і обмежень. Її бюджет формується за рахунок її власних доходів, а також державного фінансування, а розподіляти його вона може тільки на потреби громади. З наявних у неї коштів сільрада має фінансувати усі елементи та структури необхідні для житті громади, а також контролювати раціональний розподіл та використання цих коштів. Окрім цього вона має проводити свою економічну діяльність дотримуючись принципу відкритості, протидіяти корупції та звітувати щодо всіх витрачених нею коштів.

2.3. Оцінка стратегічного планування розвитку установи та використання інформаційних технологій в цьому процесі

Дослідження усіх можливих переваг та недоліків будь-якої організації в процесі стратегічного планування є фундаментальним і критично важливим. Без проведення такої оцінки неможливо буде створити дієвий стратегічний план, адже тоді не буде вихідних даних, що відобразатимуть поточний стан справ на

підприємстві і на основі яких можна буде створювати план. Тобто аналіз ефективності діяльності, а також функціонування різних систем підприємства, факторів, що так чи інакше впливають на його діяльність є життєво важливим для планування та прогнозування його діяльності, адже без розуміння всього цього неможливо буде оцінити в якому становищі знаходиться підприємство прямо зараз, а також в яких напрямках можна розвиватись і що становить для нього загрозу. Одним з найбільш ефективних та поширених способів проведення подібного аналізу є метод SWOT-аналізу. Цей метод розшифровується буквально як сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози діяльності. Відповідно під час цього аналізу визначаються усі названі елементи, що дозволяє чітко їх простежити і побачити. А вже на основі цього аналізу, який фактично окреслює базу для створення планів розвитку, розробляються конкретні стратегії. Отже, почати аналіз перспективних напрямків розвитку Сергіївської територіальної громади також можна з цього аналізу (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз діяльності Сергіївської територіальної громади

Сильні сторони	Слабкі сторони
географічне розташування; природні ресурси; розвинена інфраструктура; людський капітал; сприятливий інвестиційний клімат.	недостатній розвиток економіки; високий рівень безробіття; відтік молоді; недостатнє фінансування; слабка соціальна інфраструктура.
Можливості	Загрози
розвиток туризму; використання природних ресурсів; залучення інвестицій; підтримка малого та середнього бізнесу; розвиток соціальної інфраструктури.	зміна клімату; економічна криза; політична нестабільність; зростання цін на енергоносії; зростання конкуренції.

Відповідно з цього аналізу чітко видно, що громада знаходиться в мальовничому місці, що дає потенціал для розвитку туризму та рекреації, на території громади є родовища корисних копалин, лісові масиви та інші природні ресурси, які можна використовувати для економічного розвитку, влада громади робить зусилля для створення сприятливого інвестиційного клімату, що може залучити інвестиції в місцеву економіку, а також громада має достатньо розвинену інфраструктуру та достатню кількість робочих рук, в тому числі кваліфікованих, що в сумі дає дуже непогані можливості для зростання. Проте окрім цих сильних сторін, можна відзначити також те, що економіка громади переважно аграрна, з недостатньо розвиненою промисловістю та сферою послуг, рівень безробіття в громаді вище середнього по Україні, молодь з громади їде до міст у пошуках кращого життя, що призводить до старіння населення, є нестача дитячих садків, шкіл та інших соціальних об'єктів, а також крім того громада має обмежені бюджетні ресурси, що ускладнює вирішення багатьох проблем.

Усі ці сильні та слабкі сторони показують відповідно і ті можливості та напрямки, в яких місцева влада може розвивати свою громаду. Варіантів такого розвитку може бути досить багато, головне їх віднайти та обрати найкращий, використовуючи свої переваги. Одною з таких переваг цілком може стати розвиток системи управління інформаційною діяльністю установи, що в перспективі дозволить набагато ефективніше здійснювати процес стратегічного планування, за рахунок кращої роботи з інформацією. Проте перед тим, як привести, які є можливості для покращення цієї системи, необхідно дослідити її поточний стан і рівень розвитку, тільки тоді вже можна буде виокремлювати якісь конкретні спрямування для розвитку.

Сергіївська сільська рада як установа, що є місцевим органом влади, та забезпечує життєдіяльність цілого ряду населених пунктів в своєму регіоні, має в процесі своєї діяльності обробляти, зберігати та формувати величезні обсяги інформації. Вона має виконувати та видавати різного роду укази, видавати постанови, регламентувати та контролювати усі процеси в житті місцевої громади. Під час цієї роботи утворюються великі масиви документів інформаційні

потоки, пов'язані з різноманітними питаннями та проблемами, що утворює або приймає організація. Обробка такої великої кількості інформації потребує неабияких зусиль з її боку, і при цьому від ефективності цієї обробки і роботи з інформацією буквально залежить життя цілої спільноти, адже від цього залежить і те наскільки ефективний стратегічний план розвитку буде сформовано. Так, в забезпеченні належного рівня обробки інформації, яку виконує установа існують наступні особливості:

сільрада має систему реєстрації, обробки та зберігання вхідної і вихідної кореспонденції, розпоряджень, протоколів засідань, рішень тощо;

використовується електронний документообіг для прискорення руху документів між структурними підрозділами та посадовими особами;

існує система контролю за виконанням документів та доручень із встановленням термінів та відповідальних осіб;

забезпечується дотримання вимог законодавства щодо збереження, доступу та використання архівних документів.

Існування системи реєстрації, обробки та зберігання документів, впровадження електронного документообігу та встановлення контролю за оформленням документів і дотримання нормативних вимог до архівування в Сергіївській сільраді демонструє ефективне використання сучасних технологій та методів управління. Це не лише покращує ефективність і точність прийняття рішень, але й забезпечує прозорість і довіру суспільства. Такі заходи підкреслюють здатність ради реагувати на виклики сучасного управління та забезпечувати сталий розвиток місцевих органів влади, що є критично важливим аспектом стратегічного планування.

Бухгалтерський та податковий облік в організації, який ведеться за допомогою сучасних програмних продуктів, дозволяє автоматизувати розрахунки, зменшити ризик помилок та забезпечити своєчасне виконання фінансових операцій і звітності. Це підвищує прозорість фінансової діяльності ради та забезпечує ефективніше використання бюджетних коштів, що є ключовим для досягнення стратегічних цілей.

Також за останні роки, з активним розвитком використання технологій в діяльності державних установ налагоджено обмін даними з інформаційними системами вищих державних органів влади, а також іншими установами. Це дозволяє забезпечити оперативність та точність у передаванні інформації, необхідної для виконання різних адміністративних процедур та взаємодії з іншими державними установами, в тому числі сусідніми громадами та їхніми радами, що дозволяє розвивати комунікацію та стратегічну співпрацю між ними, а також робить їхній зв'язок більш тісним. Така інтеграція сприяє зменшенню бюрократичних затримок, підвищенню ефективності роботи та розвитку співпраці між різними державними установами.

Крім того, Сергіївська сільська рада здійснює активний збір та аналітичну обробку статистичних даних про стан справ у різних сферах життєдіяльності громади. Це дозволяє виявляти тенденції, проблемні зони та потреби громади, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування стратегічних планів. Для цього вона збирає інформацію про демографічні показники, економічний розвиток, стан інфраструктури, соціальні послуги та інші важливі аспекти. Потім на основі отриманих даних розробляються та впроваджуються плани та заходи, спрямовані на покращення якості життя населення, розвиток інфраструктури та підвищення економічного потенціалу громади. Використання інформаційних технологій в цьому процесі робить його більш швидким та точним, що сприяє в свою чергу збільшенню ефективності діяльності.

Окрім всього цього в сфері управління інформаційними ресурсами установа використовує сучасні інформаційні технології для забезпечення прозорості та ефективності своєї діяльності, а також для покращення взаємодії з громадою. Одним із ключових елементів в цьому напрямку є наявність офіційного веб-сайту установи, який є основним інформаційним ресурсом Сергіївської сільради. Про цей сайт було вже згадано раніше, і в цілому можна констатувати, що він є достатньо інформативним та наповненим, адже там розміщено фактично усю необхідну інформацію про саму раду, а також про різні елементи її діяльності.

Так, Офіційний веб-сайт Сергіївської сільської ради виконує кілька важливих функцій у рамках стратегічного планування. По-перше, він є платформою для інформування жителів громади та інших зацікавлених осіб про діяльність ради, що сприяє формуванню відкритого процесу прийняття рішень. Постійна актуалізація контенту на сайті забезпечує своєчасне інформування громадян про новини, нагальні проблеми та важливі події, що підвищує ефективність взаємодії з громадою. Тут можна знайти нормативні акти, протоколи засідань, розпорядження, новини та інші важливі документи. Це дозволяє жителям громади бути в курсі актуальних подій та змін, що відбуваються в їхньому населеному пункті, тим хто не є місцевим дізнатись якусь корисну або цікаву інформацію. Однією з ключових особливостей сайту є постійна актуалізація контенту, представленого на ньому. Регулярне оновлення інформації забезпечує оперативне інформування громадян про новини, нагальні проблеми або важливі події чи зміни. Актуалізація контенту також стосується не лише нормативних актів, але й інформації про послуги, які надаються сільською радою, контактні дані відповідальних осіб, графіки прийому громадян тощо. Все це дозволяє забезпечити прозорість та підзвітність діяльності ради, а також надає громадянам можливість швидко і зручно отримувати необхідну інформацію.

Окрім всього цього, за допомогою сайту сільська рада впроваджує елементи електронної демократії. Вона активно застосовує інструменти, які дозволяють громадянам брати безпосередню участь у прийнятті рішень, що стосуються життя всієї громади або якоїсь її частини. Зокрема, на веб-сайті наявна можливість висловлювати свої думки та пропозиції щодо різних питань, що сприяє формуванню відкритого процесу прийняття рішень, що буде враховувати думку громади. Використання подібного роду інформаційних технологій та ефективне управління інформаційними ресурсами є невід'ємною частиною стратегічного планування розвитку в діяльності установи, адже дозволяє підвищити прозорість і підзвітність діяльності, забезпечити оперативне прийняття обґрунтованих рішень та сприяти сталому розвитку в умовах сучасного динамічного середовища.

Також на веб-сайті реалізована можливість подачі електронних петицій. Цей інструмент дозволяє громадянам ініціювати розгляд певних питань, які вони вважають важливими для громади. Якщо петиція набирає достатню кількість підписів, вона обов'язково буде розглянута на засіданні сільської ради. Крім цього на сайті надаються публічні консультації, які є ще одним елементом електронної демократії. Вони дозволяють залучати громадян до обговорення та формування рішень щодо різних аспектів життя громади, від планування бюджету до розробки місцевих програм розвитку. За допомогою цього інструменту забезпечується відкритий діалог між владою та громадянами, що в свою чергу сприяє прийняттю рішень, що відповідають інтересам і потребам громади. Крім того, залучення громадян до процесу прийняття рішень сприяє врахуванню їхньої думки в стратегічному плануванні і напряду впливає на розвиток громади.

Тобто наявність офіційного сайту, його регулярна актуалізація та використання елементів електронної демократії свідчать про прагнення Сергіївської сільської ради забезпечити відкритість та ефективність своєї роботи, а також її орієнтованість на потреби місцевих жителів. Все це не тільки підвищує рівень довіри громадян до сільради, як до органу місцевого самоврядування, але й дозволяє активніше залучати їх до процесу управління громадою, створюючи умови для розвитку демократичного суспільства.

З усієї поданої інформації можна зробити висновок, що Сергіївська сільська рада намагається активно розвивати свою інформаційно-технологічну інфраструктуру, що дозволяє їй робити свою роботу та процес планування розвитку набагато ефективнішими та прогресивнішими. При цьому дуже важливим аспектом також є підтримка локальної комп'ютерної мережі, яка забезпечує обмін даними між усіма працівниками. Локальна комп'ютерна мережа дозволяє сільradі забезпечувати швидкий і безпечний обмін інформацією між різними структурними підрозділами та органами. Така система сприяє підвищенню оперативності в обробці документів, кращій координації дій та допомагає у прийнятті управлінських рішень, забезпечуючи по суті максимально можливий рівень обізнаності з питань та проблем, які потребують вирішення.

Завдяки наявності локальної мережі, всі працівники мають постійний доступ до необхідних ресурсів і можуть ефективно співпрацювати, що значно покращує продуктивність роботи ради в цілому.

Проте для втримання належного рівня інформаційного забезпечення стратегічного планування в діяльності організації необхідне ще й постійне оновлення парку комп'ютерного та технічного обладнання, що власне Сергіївська сільська рада також робить, проводячи закупівлі технічного обладнання, такого як нові комп'ютери, принтери, сканери та іншої техніки, і забезпечуючи ще й постійне її оновлення відповідно до сучасних вимог і темпам розвитку технологій. Зокрема, про це свідчать розміщені на все тій же платформі Prozorro тендери, а також заплановані витрати на рік. З цих відомостей видно прагнення ради забезпечити своїх працівників сучасними технологічними засобами, які відповідають найвищим стандартам якості та ефективності.

Таким чином, підбиваючи підсумки проведеного аналізу, можна виокремити, що установа вдало організовує процес свого стратегічного планування за рахунок належного забезпечення і підтримки цього процесу інформацією та інформаційними технологіями. Для цього в неї є відповідні структурні підрозділи, власна внутрішня комп'ютерна мережа, налаштовані системи обробки та зберігання інформації, а також зовнішніх зв'язків. Окрім цього сільрада має достатній рівень технічного та технологічного забезпечення своєї діяльності і постійно підтримує його. І також, установа має власний сайт, який активно модерується та оновлюється та в цілому функціонує так як потрібно. Це дозволяє організації краще проводити свою діяльність, тримати гарну комунікацію з громадою та своїм зовнішнім середовищем, а також цілком ефективно задовольняти свої власні інформаційні потреби та потреби місцевих жителів і громадян, що одним з головних стратегічних завдань Сергіївської сільської ради.

Тобто, візуалізуючи та виокремлюючи ключове з усієї приведеної інформації, можна констатувати, що система інформаційного забезпечення стратегічного планування в діяльності установи є достатньо розвиненою, і крім

того є ключовою в цьому процесі, забезпечуючи основу для нього і даючи можливість формувати плани набагато ефективніше та точніше. Підтримка ефективності стратегічного планування розвитку забезпечуються наявністю таких ІТ-елементів (рисунок 2.6):

система обробки та зберігання вхідної і вихідної інформації;

система електронного документообігу та власна внутрішня комп'ютерна мережа;

системи обміну інформацією з іншими державними установами, органами влади та інформаційними базами;

діджиталізація всіх процесів обліку та інформаційної діяльності;

наявність та ефективне використання власного функціонального веб-сайту;

належний рівень технічного забезпечення та постійне оновлення техніки.



Рисунок 2.6 - Елементи системи інформаційного забезпечення стратегічного планування в Сергіївській територіальній громаді

Таким чином, можна підсумувати, що система управління інформаційними потоками та ресурсами в установі доволі розвинена і в цілому забезпечує усі потреби як самої установи у сфері інформаційного забезпечення, так і жителів громади. Нинішній рівень розвитку цієї системи хоч і високий, а проте все ще є

можливості до її покращення та розвитку, які реалізувати на базі наявних систем буде не надто вже важко.

Висновки до розділу 2.

Отже, з дослідження Сергіївської територіальної громади, особливостей її економічної діяльності, а також оцінки стратегічного планування розвитку можна зробити такі висновки:

У першому підрозділі була надана загальна характеристика установи, включаючи історію створення, специфіку діяльності, а також важливі аспекти, такі як форма власності та організаційна структура.

У другому підрозділі було проведено аналіз фінансово-економічних показників організації та особливостей бюджетування її діяльності. Цей аналіз дозволив отримати уявлення про фінансове здоров'я установи, її доходи, витрати та прибуток.

У третьому підрозділі було проведено дослідження процесу стратегічного планування розвитку установи. Було визначено підґрунтя для стратегічного планування, проведено SWOT-аналіз установи, а також визначено, що особливим і по суті ключовим елементом стратегічного планування розвитку установи є система інформаційного забезпечення цього процесу. Ця система достатньо розвинена, і використовується в процесі стратегічного планування для забезпечення максимально повного уявлення про поточний стан справ у громаді і сільській раді, без чого проводити стратегічне планування просто не можливо.

В результаті проведеного дослідження було виявлено ключові аспекти діяльності установи, її сильні та слабкі сторони, а також зроблено висновки щодо ефективності стратегічного планування розвитку.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ ТА РЕСУРСАМИ. ФОРМУВАННЯ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ

3.1. Визначення напрямків покращення стратегічного планування розвитку в діяльності установи

На основі дослідження стратегічного планування в Сергіївській сільській раді, тепер можна визначити напрямки та можливості для подальшого розвитку і збільшення ефективності цієї діяльності. Вони в першу чергу базуватимуться на вже впроваджених елементах, і матимуть на меті покращити, доповнити або розвинути їх. Враховуючи те, що установа має достатньо розвинену ІТ-складову і активно використовує її в процесі стратегічного планування для інформаційного забезпечення цього процесу, варто зупинитись саме на можливостях подальшого покращення саме цієї складової. Подальший розвиток управління інформацією, очевидно, дозволить покращити і процес стратегічного планування в цілому, адже зробить процес збору інформації про наявні проблеми набагато ефективнішим, що звісно зробить стратегічне планування більш цільовим, точним, та результативним.

Отже, враховуючи аналіз існуючої системи можна запропонувати наступні напрямки розвитку, які може розглянути керівництво сільради (рис. 3.1):

- подальший розвиток систем електронного документообігу;
- розширення можливостей електронної демократії;
- впровадження в діяльність хмарних сервісів.

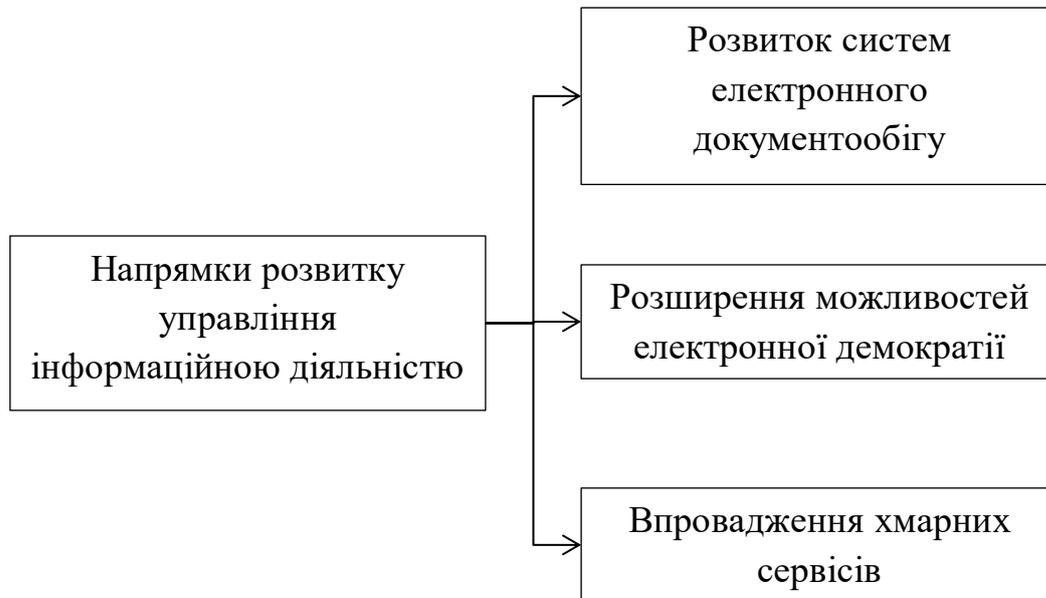


Рисунок 3.1 – Напрямки розвитку управління інформаційною діяльністю

Отже, першим напрямком розвитку можна виділити покращення систем електронного документообігу. Такі системи, як вже було проаналізовано в установі існують, що значно збільшує її ефективність та оперативність діяльності, а проте роботи з паперовими документами в ній все ще доволі багато. Це створює певні проблеми в діяльності організації, може викликати плутанину або деяку втрату швидкості та ефективності. Повноцінне ж впровадження системи електронного документообігу, зокрема з широким використанням електронного підпису може стати суттєво допомогти в уникненні такого роду проблем, а також додатково пришвидшити і вже повністю перевести діяльність установи в електронний формат. Розвиток в цьому напрямку дозволить повністю відмовитися від паперового діловодства та перейти на безпаперові технології обробки документів.

Основним елементом, що допоможе у покращенні цієї системи є електронний цифровий підпис (ЕЦП). ЕЦП є аналогом власноручного підпису в електронному документі і має таку ж юридичну силу та достовірність, як і звичайний, а тому забезпечує придатність електронних документів для провадження діяльності такої установи як Сергіївська сільська рада.

Впровадження ЕЦП в системі електронного документообігу Сергіївської сільради допоможе перевести нарешті ті документи, які до цього було неможливо перевести, в електронний формат. Впровадження в діяльності установи електронного підпису дозволить:

забезпечити юридичну значущість електронних документів, що усуне потребу в подальшому друку та пересиланні паперових копій;

підвищити безпеку, адже ЕЦП гарантує цілісність документа, не дозволяючи його підробити чи змінити після підписання;

прискорити процеси погодження та підписання документів, адже електронне погодження та підписання відбувається набагато швидше, ніж фізична передача паперових копій між співробітниками та структурними підрозділами;

зменшити витрати на канцелярське приладдя, зберігання паперових архівів та транспортні витрати на пересилку документів.

Тобто використання електронного підпису в системі електронного документообігу дозволить Сергіївській сільській раді досягти ще більшої економії часу та ресурсів, підвищити продуктивність праці співробітників, а також забезпечити прозорість. До того ж враховуючи, що за останні роки технології цифрового підпису сильно розвинулись в Україні, його використання було легалізоване, а також те що вони наразі активно впроваджують і просуваються в діяльності державних установ, це буде зробити не надто складно, до того ж покаже, що Сергіївська сільська рада відноситься до прогресивних державних установ і відкрита до інновацій. Покращення систем електронного документообігу та впровадження електронного цифрового підпису значно підвищують ефективність стратегічного планування, забезпечуючи швидкий, точний, безпечний та прозорий процес обробки документів. Це дозволить установі більш ефективно реагувати на виклики та можливості, підвищувати свою результативність та досягати довгострокових цілей.

Наступним напрямком є розширення можливостей електронної демократії на офіційному сайті Сергіївської сільської ради. Станом на зараз вже реалізовані деякі елементи е-демократії, такі як подача електронних петицій та публічні

консультації, однак їх розширення та доповнення новими можливостями дозволить громадянам більш активно долучатися до вирішення питань місцевого значення. Можна також розглянути збільшення і розширення кола питань, які будуть виноситись на спільний розгляд громадою і впровадження нових інструментів, що допоможуть краще реалізувати це. Також доцільно було б запустити більш активні форми громадських обговорень на веб-сайті, які наразі не реалізовані. Це можуть бути онлайн-форуми чи майданчики для дискусій, де громадяни могли б відкрито обговорювати нагальні проблеми, пропонувати шляхи їх вирішення, ділитися думками та ідеями з різних аспектів життя громади. Модератори від сільської ради могли б стежити за дискусіями, збирати та аналізувати пропозиції для подальшого врахування в роботі. Поки що інструментів для обговорень як таких нема, є тільки можливість розміщувати деякі свої думки чи інформацію.

Для успішного розширення електронної демократії необхідно також проводити роз'яснювальну роботу серед населення, інформувати про нові можливості та переваги їх використання. Це можна робити через соціальні мережі, місцеві ЗМІ, зустрічі з активними громадянами тощо. Зосередитись тут варто також і на проведенні роботи з представниками старшого покоління, які не надто добре вміють користуватись комп'ютерами та інтернетом. Їх можна навчити заходити самостійно на сайт і щонайменш приймати участь в голосуваннях. Це дозволило б забезпечити максимальне охоплення місцевого населення інструментами електронної демократії.

В цілому, розширення можливостей електронної демократії на офіційному сайті Сергіївської сільської ради значно покращить процес стратегічного планування розвитку через забезпечення активнішого залучення громадян до прийняття рішень, підвищення прозорості та підзвітності влади, покращення комунікації та співпраці, що сприятиме сталому розвитку та оптимізує процеси управління. В результаті, стратегічні плани стануть набагато більш обґрунтованими, реалістичними та ефективними, що позитивно вплине на розвиток громади.

Одним з перспективних напрямків покращення системи інформаційного забезпечення стратегічного планування Сергіївської сільської ради також може стати впровадження у її діяльності хмарних сервісів. Використання хмарних технологій дозволить раді модернізувати свою ІТ-інфраструктуру, підвищити ефективність співпраці між співробітниками і поліпшити процеси зберігання та обміну даними. Перш за все, впровадження хмарних сервісів надасть представникам сільради гнучкий і зручний доступ до корпоративних даних і додатків з будь-якого пристрою або місця розташування. Це дозволить ефективніше комунікувати та обмінюватися інформацією в режимі реального часу незалежно від фізичного місцезнаходження. Наприклад, можна використовувати хмарні офісні пакети або спеціальні програми для співпраці над документами, проектами чи завданнями.

Крім цього, завдяки впровадженню хмарного сховища даних всі важливі документи, файли та інформація сільської ради зможуть зберігатися централізовано і безпечно. Це не тільки забезпечить надійний захист від ризиків втрати або пошкодження даних, але і забезпечить процес резервного копіювання та відновлення інформації в разі непередбачуваних обставин. Також це спростить інтеграцію та обмін даними між різними інформаційними системами сільської ради і покращить взаємодію з іншими державними установами та організаціями.

До того ж перехід на хмарні рішення може допомогти оптимізувати витрати на ІТ-інфраструктуру, оскільки не потрібно буде купувати та обслуговувати власні потужні сервери та системи зберігання даних. Натомість сільська рада зможе позичати ці сховища у постачальників хмарних послуг і платити лише за те, що вони фактично використовують.

Впровадження хмарних сервісів у діяльність установи значно підвищує ефективність стратегічного планування, адже забезпечує доступність даних, сприяє співпраці та комунікації, покращує безпеку та обробку даних, надає потужні інструменти аналітики, знижує витрати та підтримує прийняття обґрунтованих рішень. Усе це створює умови для більш точного, швидкого та ефективного планування розвитку самої установи та її діяльності.

Окрім цих заходів, що в цілому не є глобальними, в перспективі можна розглядати ще варіанти впровадження різного роду систем, що допоможуть зробити процес стратегічного планування через використання інформаційних технологій ще ефективнішим. Серед такого роду систем, що можуть використати в цьому процесі саме у Сергіївській сільській раді або схожих за специфікою установах, можна назвати системи DMS та KM. Ці системи допомагають і спрощують обробку та управління великими масивами інформації. Крім того вони можуть стати дуже цінними аналітичними інструментами, що спростять процес стратегічного планування та зроблять його набагато більш дієвим та кращим, особливо для такої організації як сільська рада.

Впровадження сучасних аналітичних систем та інструментів бізнес-аналітики дозволить раді ефективніше опрацьовувати величезні обсяги статистичних та інших даних, виявляти тренди та закономірності, а також робити прогнози, що в підсумку сприятиме кращому плануванню розвитку всієї громади. Насамперед, необхідно впровадити потужну систему бізнес-аналітики, яка забезпечить збір, консолідацію та обробку даних з різних джерел: внутрішніх інформаційних систем ради, державних реєстрів, відкритих даних тощо. Така система дозволить створювати єдине сховище даних та надаватиме зручні інструменти для їх аналізу, візуалізації та побудови звітів. Тим більше, що вже існує власна внутрішня комп'ютерна мережа, а отже на її основі можна буде впровадити і ці нові системи.

Крім того використання інструментів бізнес-аналітики допоможе раді проводити різноманітні аналітичні дослідження на основі зібраних даних. Наприклад, аналізувати демографічну ситуацію в громаді, виявляти міграційні тенденції, відстежувати показники економічного розвитку та зайнятості населення. Також можливим стане розрахунок ключових показників ефективності в різних сферах життєдіяльності громади. Для виявлення трендів та закономірностей доцільно впровадити інструменти інтелектуального аналізу даних та Data Mining. Вони якраз і дозволять застосовувати складні алгоритми обробки даних, виявляти приховані взаємозв'язки та прогнозувати зміни в різних

процесах на основі попередньо зібраних даних. Але окрім впровадження самого програмного забезпечення, важливим є також і навчання персоналу навичкам роботи з новими аналітичними інструментами, основам аналітичного мислення, роботи з великими даними тощо.

Таким чином в результаті розвитку аналітичних систем сільська рада зможе оперативно відслідковувати стан справ у різних сферах громади, своєчасно реагувати на проблеми, приймати рішення на основі конкретних даних, а не інтуїції. Крім того, прогнозування тенденцій розвитку дозволить розробляти кращі та більш точні стратегії розвитку громади з урахуванням об'єктивної ситуації та очікуваних змін. Все це підвищить обґрунтованість та ефективність стратегічного планування і звісно неабияк сприятиме розвитку Сергіївської громади.

Наостанок, стратегічно перспективним напрямком для розвитку є надання електронних послуг жителям громади і переведення більшості процедур, операцій та адміністративної діяльності в онлайн.

Загалом, розвиток електронних послуг для громадян є одним із пріоритетних напрямків діджиталізації державного управління в Україні протягом останніх років. Діджиталізація адміністративних та інших послуг і їх надання через електронні канали за декілька останніх років розвинулися дуже стрімко та потужно, роблячи взаємодію громадян з органами влади максимально зручною, швидкою та прозорою.

Наприклад, в Україні вже реалізовано низку успішних ініціатив у сфері електронних держпослуг. Зокрема, запрацював Єдиний державний веб-портал адміністративних послуг, який дає можливість отримувати понад 100 послуг онлайн. Такі сервіси, як "Дія", е-малятко, е-пенсія значно спрощують процедури отримання відповідних документів чи послуг в електронному вигляді.

Для Сергіївської ж сільської ради розвиток електронних послуг також може стати важливим кроком на шляху підвищення ефективності роботи, покращення взаємодії з громадою та технологічного прогресу, в тому числі в діяльності з

управління інформаційними ресурсами.. Переваги для громадян від такого переходу очевидні:

підвищується зручність отримання послуг без потреби особистого візиту в раду, а це означає можливість подавати документи, оплачувати необхідні збори і т.д. онлайн в зручний час;

збільшується рівень відкритості та автоматизації процесів надання послуг; економиться час та ресурси, відпадає необхідність в пересуваннях та очікуваннях в чергах;

підвищується доступність для маломобільних груп населення, які зможуть отримувати послуги дистанційно.

Проте і для самої сільської ради діджиталізація послуг буде корисною і надасть низку операційних переваг:

зменшить навантаження на адміністративний персонал завдяки автоматизації багатьох процесів;

скоротить витрати на канцелярські та поштові послуги;

дасть можливість чіткого обліку звернень та запитів, уникнення втрати документів;

можливість аналізу статистики отриманих послуг для оптимізації різних процесів в діяльності установи;

поліпшить імідж та репутацію сільської ради як сучасного та прогресивного органу влади;

прискорить та спростить надання багатьох різних послуг для самої сільської ради.

Крім того важливим у випадку даного напрямку розвитку є якраз те, що він повною мірою відповідає загальнодержавному тренду цифровізації державного управління. Тобто можна сказати, що розвиток електронних послуг є перспективним напрямком розвитку для всіх державних установ, в процесі якого вони можуть до того ж отримувати допомогу з боку держати та профільних відомств, що просувають технології та процеси діджиталізації в Україні. Сергіївській сільській раді це дозволить підвищити загальну ефективність

діяльності, зробіть отримання послуг швидшим і зручнішим для самої організації та для громадян, а також посилить довіру з їхнього боку і покращить імідж.

Ну і звісно, надання електронних послуг та переведення адміністративної діяльності в онлайн сприятиме створенню більш ефективної, прозорої та інтерактивної системи управління, що підвищить якість стратегічного планування розвитку громади. Ці зміни дозволять краще реагувати на потреби та запити жителів, використовувати ресурси більш ефективно та забезпечувати розвиток громади.

У підсумку, можна сказати про те, що в Сергіївській територіальній громаді є декілька векторів подальшого розвитку своїх ІТ-систем, за допомогою яких здійснюється стратегічне планування в діяльності установи. Виходячи з вже наявних і впроваджених в її діяльності систем, можна розглядати їх подальше розширення та поглиблення. Зокрема елементів електронної демократії, розбудови внутрішніх інформаційних систем та електронного документообігу, в тому числі за допомогою хмарних сервісів та технологій. І окрім того є ще й стратегічні напрямки розвитку на довгострокову перспективу, які є більш глобальними та складними в реалізації, проте також зможуть значно підвищити ефективність стратегічного планування діяльності установи. Серед таких напрямків є впровадження систем DM та KM для спрощення та пришвидшення роботи з інформацією, а також проведення автоматизованого та більш точного аналізу стратегічних потреб та можливостей, та розвиток електронних послуг для місцевого населення.

3.2. Розробка рекомендацій з реалізації визначених напрямків

Після визначення напрямків розвитку, яке засновувалось в першу чергу на вже впроваджених системах у діяльності організації, а також її специфіці, необхідно також розглянути конкретні можливості і кроки для їх впровадження. При цьому в процесі розробки практичних рекомендацій також важливо враховувати можливості установи і цю саму специфіку, притаманну їй.

Отже, спершу необхідно розглянути практичні рекомендації для впровадження тих заходів чи систем, які є максимально наближеними до вже існуючих, а отже їхнє впровадження потенційно може бути найпростішим і вимагати менших витрат. Слід також зазначити, що впровадження будь-яких з рекомендацій чи пропозицій Сергіївська сільська рада може проводити з коштів резервного фонду, який щорічно в неї залишається. На 2024 р. розмір такого фонду складає 500 000 грн., а отже саме ці кошти можна розглядати у якості бюджету на впровадження нових систем в діяльності організації.

Для реалізації повного переходу організації на електронний документообіг та для впровадження електронного підпису необхідно провести цілий комплекс заходів (Додаток А), в результаті чого можна буде фактично повністю перевести документообіг установи в електронний формат.

Для впровадження системи дуже важливо забезпечити інтеграцію з Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань для можливості ідентифікації підписів. Окрім того, щоб гарантувати дійсність електронних підписів необхідно звернутись до акредитованого центру сертифікації ключів (АЦСК) для отримання кваліфікованих сертифікатів відкритих ключів. Після цього треба буде укласти договір з АЦСК на послуги формування, обслуговування та управління сертифікатами цих ключів. І вже потім забезпечити наявність засобів кваліфікованого ЕЦП для працівників (токени, смарт-картки тощо). Увесь цей комплекс заходів дасть змогу установі перевести увесь свій документообіг або хоча б більшу його частину в електронний формат, зберігаючи при цьому законність та відповідність всім стандартам і нормам. Для впровадження усього цього Сергіївській територіальній громаді може знадобитися інвестувати приблизно 30 000 грн, з щорічними витратами на підтримку та оновлення сертифікатів у розмірі від 5000 до 10 000 грн. При цьому за початкових витрат у 30000 гривень, система окупиться приблизно за 1-1,5 роки, за рахунок економії на витратних матеріалах, поштових відправленнях та оренді чи утриманні приміщень під паперові архіви.

Для розвитку в цьому ж напрямку корисними можуть виявитись хмарні сервіси та можливості, що можна поєднати з оновленою системою електронного документообігу. Перш за все, відповідно до цієї системи, необхідно проаналізувати специфічні потреби сільської ради у різноманітних сервісах, таких як електронна пошта, спільний доступ до документів, зберігання даних, резервне копіювання тощо. На основі цього аналізу можна вибрати відповідного хмарного провайдера, наприклад, Microsoft Azure, Amazon Web Services (AWS) або Google Cloud Platform. Після вибору хмарного провайдера можна буде перенести існуючі дані (документи, бази даних тощо) до хмарного сховища та налаштувати облікові записи користувачів, встановити необхідні додатки та налаштувати параметри безпеки і доступу. Забезпечення належного рівня безпеки даних у хмарному середовищі тут є особливо важливим, адже організація оперує великими обсягами інформації, що можуть включати в себе особисті дані громадян чи інші приватні відомості. Система захисту даних може включати використання шифрування, багаторівневої автентифікації, регулярне оновлення програмного забезпечення та дотримання політик безпеки провайдера. У разі наявності локальних систем або додатків, їх необхідно інтегрувати з хмарними сервісами для забезпечення безперебійної роботи та обміну даними. Важливим етапом також буде навчання персоналу щодо використання нових інструментів та процесів шляхом організації тренінгів або семінарів для ознайомлення працівників з хмарними технологіями та їх перевагами.

Ну і вже після впровадження хмарних сервісів важливо проводити регулярний моніторинг їх роботи, витрат на них та їх продуктивності, а також забезпечити технічну підтримку та своєчасне вирішення будь-яких проблем чи інцидентів. Впровадження в діяльності організації хмарних сервісів може коштувати загалом близько 50 000 грн., при цьому за наявної вартості впровадження та щомісячної оплати хмарних послуг 1000 грн, період окупності може скласти близько 2-3 років за умови економії на ІТ-витратах (економія на локальних серверах та ІТ-інфраструктурі, зменшення витрат на резервне

копіювання та відновлення даних, економія на ліцензіях тощо) та підвищенні продуктивності праці.

Таким чином, повний перехід на електронний документообіг та використання хмарних сервісів в діяльності організації може коштувати близько 80 000 грн, з загальним періодом окупності до 3-х років (рис. 3.2).

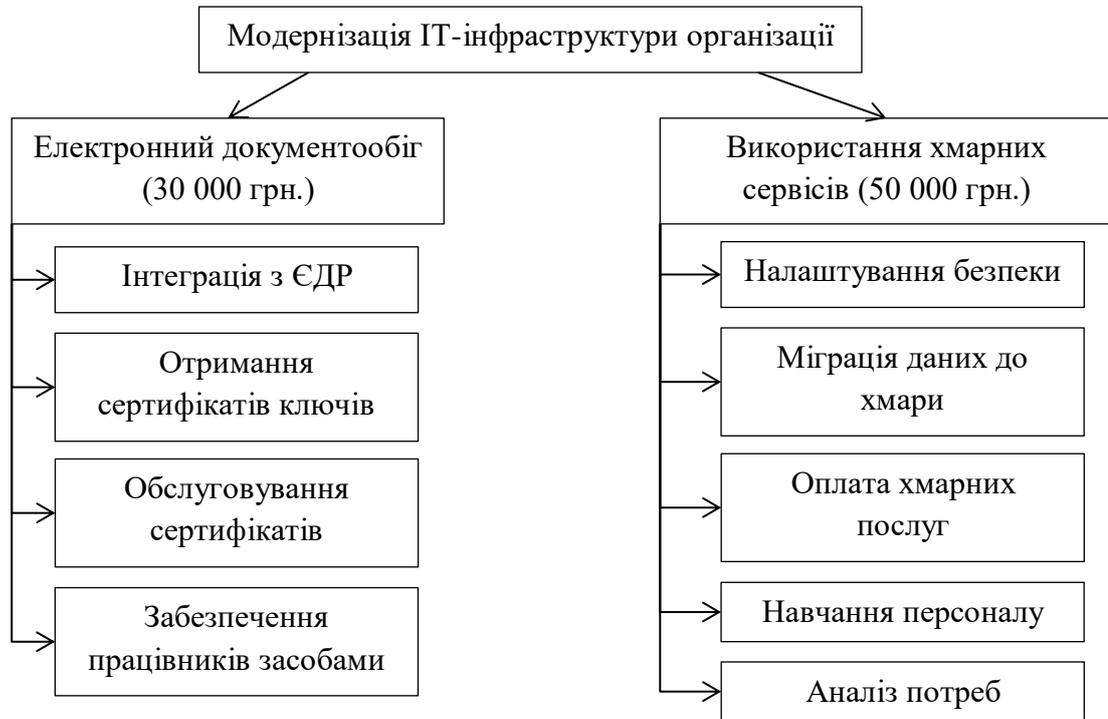


Рисунок 3.2 – Напрямки модернізації ІТ-інфраструктури установи

Також одним з пропонованих інструментів було розширення можливостей електронної демократії за допомогою сайту організації. Це можна реалізувати запровадивши на цьому сайті електронні опитування та голосування з різноманітних питань життєдіяльності громади. Наприклад, можна створити розділ, де жителі зможуть висловлювати свою думку шляхом онлайн-голосування щодо актуальних проєктів чи ініціатив у сфері благоустрою, освіти, медицини, культури тощо. Це дасть змогу сільській раді оперативно збирати зворотній зв'язок і враховувати побажання та думки громадян під час розроблення та впровадження місцевих програм і стратегій розвитку.

Для цього можна створити окремий розділ "Електронна демократія", який буде помітним і зручним для навігації. У ньому слід розмістити інформацію про мету, правила та принципи використання інструментів е-демократії. Туди ж

можна буде перемістити ті функції та інструменти електронної демократії, які вже реалізовані на сайті, тобто електронні петиції, звернення та опитування і консультації. Слід також відзначити, що поки що функціональною з цих функцій, що вже присутні на сайті є по суті тільки функція звернень громадян. Послуги з подання петицій, а також консультацій та опитувань рада реалізовує за допомогою платформи EDEM, проте враховуючи те що жодних петицій або опитувань там не проводилось, можна констатувати, що ці функції поки що не є робочими та ефективними, що може бути пов'язано або з необізнаністю громадян про них або з низьким рівнем їхніх ІТ-навичок чи іншими проблемами. Саме тому одним з можливих кроків є впровадження системи електронних петицій, інтегрованої на самому сайті. Потрібно визначити чіткі вимоги до оформлення та підтримки петицій, передбачити можливість електронного підпису для авторизації та налаштувати автоматичні сповіщення про статус петиції. Так само можна зробити окремий розділ для консультацій та опитувань, прямо на сайті установи, з використанням захищених форм для запобігання маніпуляціям. Слід впровадити авторизацію через електронні ідентифікатори, такі як BankID або той же електронний цифровий підпис, а також забезпечити належне інформування та обговорення питань перед голосуванням.

Ще одним інструментом для розвитку е-демократії через сайт організації може стати форум або платформа для відкритих обговорень, яку можна створити налаштувавши систему реєстрації/авторизації учасників та визначивши модераторів для керування дискусіями. Важливо передбачити можливість подання пропозицій та ідей громадянами. Окрім того, слід тут же створити розділ для винесення проектів рішень ради на громадське обговорення, інтегрувавши систему коментарів та залишення пропозицій. Необхідно встановити чіткі терміни та процедури для таких обговорень, аналізувати відгуки та враховувати їх при прийнятті остаточних рішень. При цьому важливо створити зручну форму для електронних звернень, інтегровану з системою електронного документообігу, а також налаштувати автоматичні підтвердження та сповіщення про хід розгляду звернень. Але все це може бути неефективним без посилення інформування та

залучення громади до використання цих інструментів е-демократії. Варто активно інформувати їх через соціальні мережі, місцеві ЗМІ, зустрічі з активними громадянами, а також проводити навчання для громадян щодо використання цих інструментів, адже судячи з нинішньої ситуації вони поки що не надто активно ними користуються, хоча це може стати неймовірно зручним та прогресивним рішенням для них.

На рис. 3.3 розглянуто вартість реалізації усіх цих змін, пов'язаних з модернізацією сайту установи.

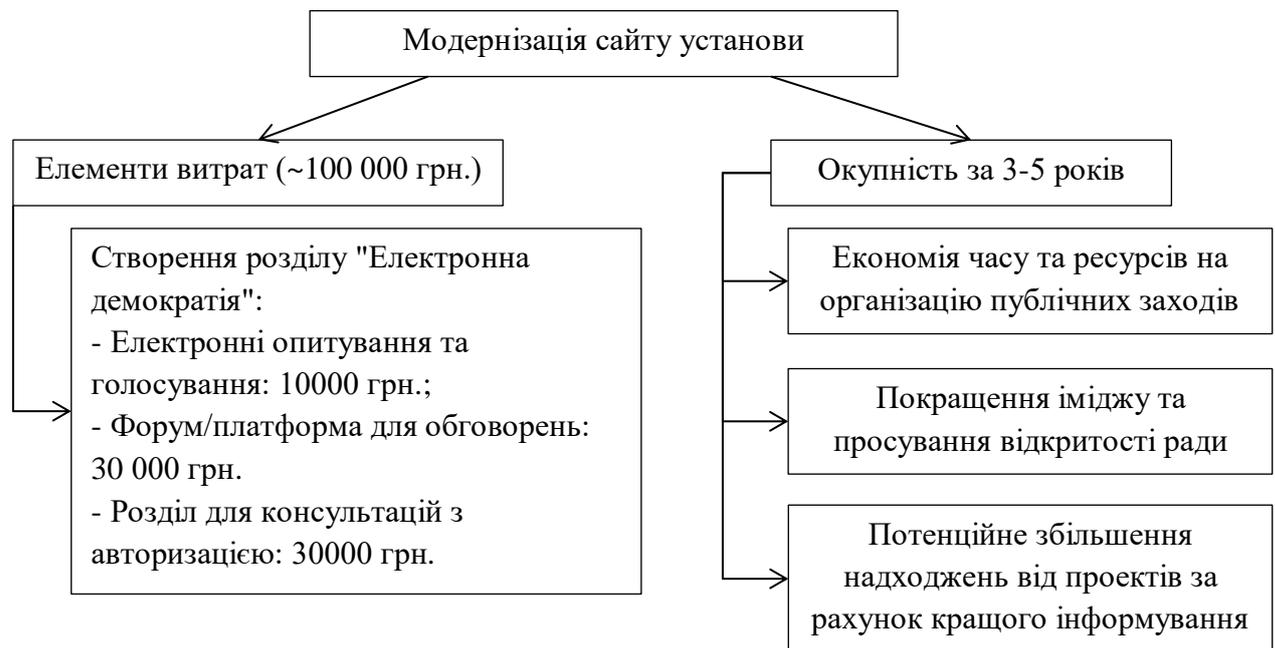


Рисунок 3.3 – Модернізація сайту установи

Ну і останніми напрямками розвитку, що були виділені та запропоновані були пропозиції більш стратегічного формату, тобто на довгострокову перспективу. Серед них було названо впровадження різних аналітичних інструментів у діяльності установи та розвиток електронних послуг для жителів громади.

Серед систем збору інформації та аналітики було запропоноване впровадження систем DMS та KM в діяльність Сергіївської територіальної громади, що відкриє нові можливості для ефективної організації документообігу, зберігання цінних знань та інформації, а також полегшить доступ до них. Перш за

все, необхідно провести ретельний аналіз потреб та вимог організації, визначити, які саме процеси та завдання потрібно автоматизувати та оптимізувати за допомогою цих систем. Відповідно до цього аналізу можна буде вибрати відповідне програмне рішення, що максимально відповідатиме специфічним потребам сільської ради (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Переваги для установи від використання систем DM та KM

Система	Користь для установи
Data Mining	<p>усі документи зберігатимуться в єдиному цифровому сховищі, захищеному від втрати або несанкціонованого доступу;</p> <p>забезпечує швидкий пошук потрібних документів за різними критеріями, такими як назва, дата, автор тощо;</p> <p>керівництво матиме повний контроль над документообігом, що підвищить відкритість і підзвітність;</p> <p>скорочується час опрацювання документів, зменшуються витрати на папір та зберігання паперових архівів;</p> <p>збільшується ефективність аналізу поточного стану справ та потреб.</p>
Knowledge Management	<p>вся цінна інформація, експертні знання та найкращі практики будуть зібрані в одному місці для зручного доступу;</p> <p>працівники зможуть легко ділитися досвідом, ідеями та найкращими практиками, що сприятиме співпраці та навчанню;</p> <p>доступ до актуальної та достовірної інформації допоможе керівництву створювати кращі стратегічні плани;</p> <p>швидкий доступ до потрібних знань скоротить час на пошук інформації та підвищить загальну ефективність роботи та стратегічного планування;</p>

Далі, необхідно буде залучити ключових співробітників до процесу впровадження шляхом створення робочої групи, яка братиме участь у

налаштуванні та тестуванні нових систем. Їхня залученість та зворотний зв'язок сприятимуть швидшій адаптації нових технологій. Важливо також розробити чіткі процедури та регламенти використання DMS та КМ систем, розмежування доступу, забезпечення безпеки та конфіденційності даних. Невід'ємною частиною успішного впровадження є організація навчання персоналу для ефективного використання нових інструментів. Необхідно забезпечити регулярні тренінги та надати доступ до навчальних матеріалів. DMS та КМ системи повинні бути повністю інтегровані в існуючі робочі процеси організації для максимізації їх переваг.

І вже перед повним розгортанням варто розпочати з пілотного проєкту в одному з підрозділів, щоб оцінити ефективність систем та виявити потенційні проблеми, а також забезпечити регулярну технічну підтримку, оновлення програмного забезпечення та консультації для користувачів.

Загальна вартість впровадження таких систем може скласти близько 200 000 грн. з подальшими щорічними витратами на підтримку близько 30 000 грн. Окупність за умови підвищення продуктивності та економії на матеріалах та архівуванні, може скласти 3-5 років.

Ну і останнім стратегічним напрямком розвитку було названо впровадження надання електронних послуг жителям Сергіївської громади, а точніше максимальне розширення спектру послуг, що надаватимуться онлайн. Це не тільки підвищить ефективність самої Сергіївської територіальної громади, а ще й відповідатиме сучасним вимогам і позитивним тенденціям цифровізації в Україні, адже в останні роки в країні було зроблено значний прогрес у напрямку розвитку електронного урядування та е-послуг, тож є відповідний досвід, на який можна спиратись під час реалізації цього процесу в Сергіївській громаді.

Передусім необхідно провести аналіз найбільш затребуваних послуг, які можна перевести в електронний формат, наприклад, реєстрація місця проживання, оформлення різних дозвільних документів, подання звернень та скарг громадян тощо. Після визначення переліку потенційних е-послуг слід обрати відповідне програмне забезпечення або електронну платформу, яка буде їх підтримувати. Тут

можна розглянути як комерційні рішення, так і ті, що розробляються на державному рівні, наприклад, систему "Дія". У випадку з даною програмою, варто перевірити те, як дана система функціонує, наскільки коректно відбуваються всі ці процеси в ній, які з визначеного переліку послуги через неї не можна реалізувати, та переконатися чи не виникає з цим проблем у жителів громади.

Далі, важливим етапом буде інтеграція системи е-послуг з існуючими базами даних та реєстрами, а також налагодження захищених каналів електронної ідентифікації та авторизації громадян. Для успішного впровадження е-послуг потрібно створити зручний для користувачів розділ на сайті установи, який матиме інтуїтивно зрозумілий інтерфейс. Громадяни повинні мати змогу легко знаходити необхідні послуги, замовляти і отримувати їх онлайн.

Після цього можна буде так само як і у випадку з іншими пропонованими інструментами провести інформування населення щодо нових можливостей отримання електронних послуг та того, як саме користуватись ними. Це можна робити через місцеві ЗМІ, соціальні мережі, рекламні матеріали тощо. Проте треба передбачити альтернативні шляхи отримання е-послуг для менш досвідчених користувачів, особливо людей похилого віку, а тому повністю відмовитись від надання цих послуг офлайн скоріш за все не вдасться. Але це неодмінно скоротить їх обсяги, що розвантажить адміністративний апарат та персонал організації і зменшить витрати як часу так і ресурсів, відповідно збільшуючи ефективність. Все це може коштувати достатньо великих грошей, проте залежатиме в основному від того буде використовуватись в цьому процесі «Дія» чи ні. Так, витрати на розширення спектру е-послуг Сергіївської територіальної громади може становити близько 50 000 грн. за умови використання «Дії», проте за умови розробки власної платформи вартість може скласти вже близько 225 000 грн., адже в такому випадку необхідно буде забезпечити інтеграцію з базами даних та реєстрами, налаштування систем електронної ідентифікації, щорічну підтримку та оновлення системи, а також розробку самої платформи (на базі існуючого сайту або окремо). Окупність же буде досягатись за рахунок:

- економії часу та ресурсів на обслуговування відвідувачів;
- підвищення зручності та доступності послуг для громадян;

скорочення витрат на приміщення для обслуговування відвідувачів;
 зменшення корупційних ризиків завдяки прозорості процесів;
 покращення іміджу та конкурентоспроможності громади.

За умови економії на обслуговуванні відвідувачів та адміністративних витратах, період окупності може скласти 2-4 роки при використанні «Дії» або 4-7 років при розробці власної платформи.

Отже, підсумовуючи, на рис. 3.4 приведено усі напрямки і можливості розвитку з розрахунком можливих витрат на їх реалізацією та періодами окупності кожного з них.

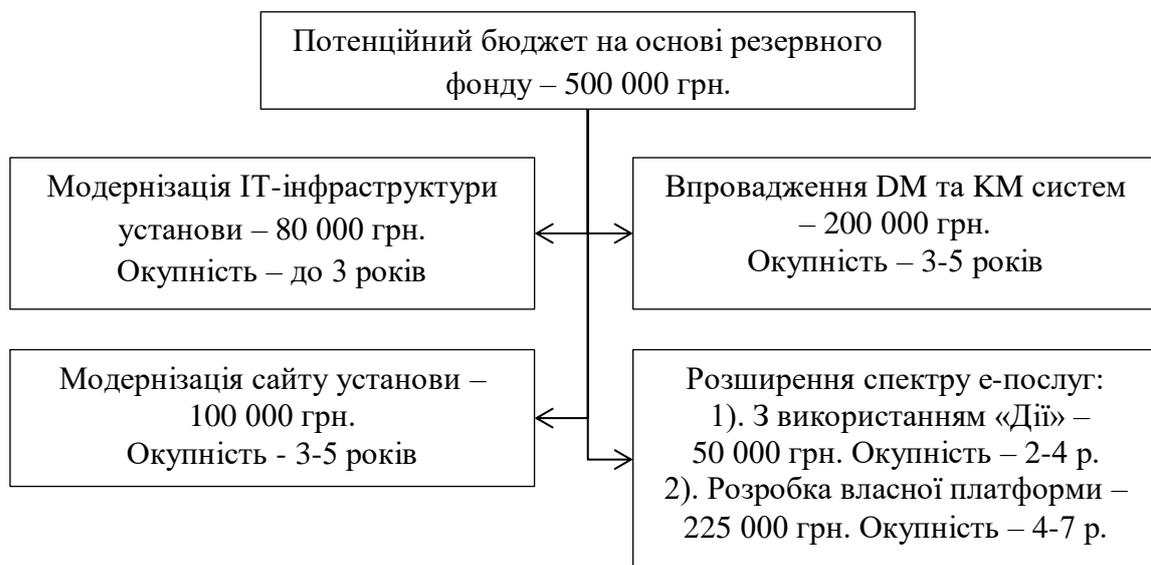


Рисунок 3.4 – Шляхи та напрямки розвитку управління інформаційними потоками та ресурсами в установі

Таким чином, на основі визначених раніше напрямків розвитку стратегічного планування розвитку установи через покращення інформаційного забезпечення цього процесу, було розроблено практичні рекомендації та визначено конкретні шляхи і можливості для їх реалізації та впровадження у її діяльності.

Висновки до розділу 3.

На основі роботи з визначення стратегічних напрямків розвитку системи управління і навчання персоналу та формулювання практичних рекомендацій для підприємства щодо розвитку в цих напрямках можна зробити наступні висновки:

У підрозділі «Визначення напрямків покращення стратегічного планування розвитку в діяльності установи» було визначено низку ключових напрямків удосконалення стратегічного планування в діяльності установи через використання інформаційних технологій в цьому процесі, серед яких розширення елементів електронної демократії, розбудова внутрішніх інформаційних систем та електронного документообігу, в тому числі за допомогою хмарних сервісів та технологій, а також стратегічні напрямки, такі як впровадження систем збору та аналізу інформації, а також розширення спектру електронних послуг. Реалізація цих пропонованих заходів дозволить організації впровадити інноваційні підходи до управління інформацією, модернізувати операційні процеси та підвищити якість послуг для громадян, що в свою чергу зробить процес стратегічного планування більш ефективним та адаптованим до реальних потреб.

У підрозділі «Розробка рекомендацій з реалізації визначених напрямків» надано конкретні практичні рекомендації щодо реалізації визначених напрямків розвитку. Зокрема по кожному визначеному пункту були запропоновані конкретні дії щодо впровадження, з урахуванням особливостей діяльності організації. Належне виконання цих рекомендацій дасть організації всі необхідні інструменти та покрокові інструкції для ефективного впровадження визначених стратегічних напрямків. Це дозволить значно вдосконалити стратегічне планування та підвищити загальну ефективність роботи установи.

Таким чином, було досліджено можливості до подальшого розвитку стратегічного планування розвитку в діяльності Сергіївської територіальної громади. Було визначено напрямки, в тому числі і стратегічні, розвиваючись в яких організація зможе значно підвищити свою ефективність у стратегічному плануванні та стати більш прогресивною і відкритою. Відповідно до цих напрямків було також сформульовано і рекомендації з їх впровадження у діяльності установи.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження на тему: «Стратегічне планування розвитку підприємства» доцільно зробити наступні висновки:

1. Вивчивши сутність стратегічного планування у розвитку підприємств можна зробити висновок, що стратегічне планування є важливим інструментом для того, щоб компанія продовжувала розвиватися та залишатися конкурентоспроможною в сучасних бізнес-середовищах.

2. Визначивши особливості стратегічного планування розвитку підприємства можна констатувати, що на сучасному етапі розвитку людства, важливо враховувати складність та динамічність сучасного світу, умови цифровізації, варіативність і диференціацію планів, які може створювати установа для себе, а також різного роду внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність установ в процесі стратегічного планування діяльності або розвитку підприємства.

3. Охарактеризувавши методики стратегічного планування розвитку підприємства можна винести те, що в процесі стратегічного планування найбільш поширеними є методики SWOT та PEST-аналізу, а також використання моделі п'яти сил Портера, що дозволяють оцінити становище підприємства, провести аналіз факторів, які впливають на його діяльність, а також чітко визначити вектори можливого розвитку в стратегічній перспективі. Крім того, важливим елементом сучасного стратегічного планування є управління інформацією, що виникає і супроводжує діяльність підприємства. Використання різного роду систем та ІТ-технологій дозволяє підприємству проводити свою діяльність з стратегічного планування більш ефективно, допомагаючи з обробкою, зберіганням і використанням великих обсягів інформації і знань, що поступають ззовні або ж виробляються самим підприємством.

Таким чином, розглянуто основні концепції та методики, що формують базу для ефективного стратегічного управління. Вивчення стратегічного планування

дозволяє зрозуміти, як підприємства можуть визначати свої довгострокові цілі, оцінювати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на їх діяльність, та розробляти відповідні стратегії для досягнення конкурентних переваг. Використання різних методик стратегічного планування, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера та інші, забезпечує комплексний підхід до прийняття рішень та сприяє стійкому розвитку підприємства. Таким чином, теоретичні засади стратегічного планування є фундаментом для ефективного управління та довгострокового успіху в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

4. Проаналізовано об'єкт та суб'єкта управління. Надана загальна характеристика установи, включаючи історію створення, специфіку діяльності, а також важливі аспекти, такі як форма власності та організаційна структура.

5. Проведено аналіз фінансово-економічних показників організації та особливостей бюджетування її діяльності. Цей аналіз дозволив отримати уявлення про фінансове здоров'я установи, її доходи, витрати та прибуток.

6. Оцінено стратегічне планування розвитку установи. Проведено дослідження процесу стратегічного планування розвитку установи. Було визначено підґрунтя для стратегічного планування, проведено SWOT-аналіз установи, а також визначено, що особливим і по суті ключовим елементом стратегічного планування розвитку установи є система інформаційного забезпечення цього процесу. Ця система достатньо розвинена, і використовується в процесі стратегічного планування для забезпечення максимально повного уявлення про поточний стан справ у громаді і сільській раді, без чого проводити стратегічне планування просто не можливо.

В результаті проведеного дослідження було виявлено ключові аспекти діяльності установи, її сильні та слабкі сторони, а також зроблено висновки щодо ефективності стратегічного планування розвитку.

7. Визначено напрямки покращення стратегічного планування розвитку в діяльності установи, виокремлено низку ключових напрямків удосконалення стратегічного планування в діяльності установи через використання

інформаційних технологій в цьому процесі, серед яких розширення елементів електронної демократії, розбудова внутрішніх інформаційних систем та електронного документообігу, в тому числі за допомогою хмарних сервісів та технологій, а також стратегічні напрямки, такі як впровадження систем збору та аналізу інформації, а також розширення спектру електронних послуг. Реалізація цих запропонованих заходів дозволить організації впровадити інноваційні підходи до управління інформацією, модернізувати операційні процеси та підвищити якість послуг для громадян, що в свою чергу зробить процес стратегічного планування більш ефективним та адаптованим до реальних потреб.

8. Розроблено рекомендацій з реалізації визначених напрямків. Надано конкретні практичні рекомендації щодо реалізації визначених напрямків розвитку. Зокрема по кожному визначеному пункту були запропоновані конкретні дії щодо впровадження, з урахуванням особливостей діяльності організації. Належне виконання цих рекомендацій дасть організації всі необхідні інструменти та покрокові інструкції для ефективного впровадження визначених стратегічних напрямків. Це дозволить значно вдосконалити стратегічне планування та підвищити загальну ефективність роботи установи.

Таким чином, було досліджено можливості до подальшого розвитку стратегічного планування розвитку в діяльності Сергіївської територіальної громади. Було визначено напрямки, в тому числі і стратегічні, розвиваючись в яких організація зможе значно підвищити свою ефективність у стратегічному плануванні та стати більш прогресивною і відкритою. Відповідно до цих напрямків було також сформульовано і рекомендації з їх впровадження у діяльності установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Харчук О. Г. Управління інформаційними потоками підприємства: суть, види та класифікація. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 36. – С. 87-94.
2. Морозова, М. Е. (2019). Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus*, (35).
3. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. № 22. 2022. С. 72–78.
4. Bondarenko, S., Tkach, M., Polishchuk, A., & Mosin, M. (2019). Retrospective analysis of logistic concepts of resource management. *Social Development and Security*, 9(4), 21–40. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2019.9.4.2>.
5. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67.
6. Стойка А. В. Удосконалення публічного управління інформаційними потоками на засадах реформування територіальної організації влади. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 1(9). С.86–91.
7. Усикова О. М., Корнієцька М. О. Адаптивна система управління інформаційними ресурсами підприємств. *Економіка і управління*. 2019. № 4 (84). С. 89-94.
8. Миколюк О. А., В. М. Бобровник Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 48-52.
9. Єгорченков, О. В. (2018). Концепція управління інформаційними ресурсами в 4П-середовищі. *Вісник Національного технічного університету ХПІ. Серія: Нові рішення в сучасних технологіях*, (45). С. 98-103.

10. Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). *Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1). С. 2733-2750.
11. Шматковська Тетяна, & Коробчук Тетяна. (2023). СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТА КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МОДЕЛЮВАННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Економічний форум*, 1(3). С. 156-161. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-20>.
12. Петухова, О., & Скліфус, І. (2019). НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Молодий вчений*, 12 (76), 36-38. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-12-76-8>.
13. Руденко М.В. Аналіз позицій України в глобальних індексах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 11–18.
14. Сидоренко, О. (2018). Інформаційні ресурси як об'єкт інформаційних правовідносин. *Підприємництво, господарство і право*, 4. С.173-182.
15. Андрушак, В. С., Кайдан, М. В., Максимюк, Т. А., Думич, С. С., & Пиріг, Ю. В. (2019). Інтелектуальне управління інформаційними потоками в оптичних транспортних мережах. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*, (3). С. 4-16.
16. Костецька, Н. І. (2020). Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. С. 7-8.
17. Євтушенко, В. А., Ляшевська, В. І., & Чупринюк, Ю. В. (2020). Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*, (6 (509)). С. 23-29.
18. Горупа, І. В. Управління інформаційним забезпеченням діяльності підприємства шляхом організації електронного документообігу (на прикладі «ПрАТ «ВФ Україна») : магістерська дис. : 073 «Менеджмент» / Горупа Ірина Василівна. – Київ, 2018 – 111 с.
19. Матюха, М. М. (2018). Управління інформаційними ресурсами підприємства. Сучасні наукові підходи до ефективного використання потенціалу

економіки країни. НО" Перспектива". URL:
<https://scholar.google.com.ua/citations?user=Fe3h4GcAAAAJ&hl=uk&oi=sra>.

20. Огнєвий, О. В., ЗАВОРОТНИЙ, М., & ОГНЕВА, А. (2019). Методи створення мультиагентних систем управління інформаційними ресурсами у реальному часі. Хмельницького національного університету, №4, (275)С. 106-110.

21. Лопушинська, О. В., & Дмитренко, А. Р. (2019). Особливості управління інформаційними ресурсами підприємства URL:
<https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/6291>

22. Кошельок, Г. В., & Жамбей, Т. В. (2022). УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка підприємства: сучасні проблеми та теорії*. С. 243.

23. Литовченко, Г. (2021). Аналіз процесів управління інформаційним забезпеченням інформаційних систем у сфері управління оборонними ресурсами. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського*. С. 123-127.

24. Митяньська, А. (2022). ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. Матеріали конференцій МНЛ, (25 листопада 2022 р., м. Хмельницький), 61–63. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/182>.

25. Гаврильчик, Л., & Аверкіна, М. (2020). МЕТОДИ І МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ. ЛОГОС. ОНЛАЙН. URL:
<https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/2509>

26. Зачко О.Б. Безпекологічні засади управління інформаційними системами та проектами у цивільному захисті. монографія. Львів : вид-во лду бжд, 2019. С. 325 с.

27. Єгорченкова, Н. Ю. (2018). Методологія управління проектами в динамічному цифровому середовищі URL:
<https://repository.knuba.edu.ua/handle/987654321/1126>

28. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., & Кушнір М.А. (2021). ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. Економічний форум, 1(4), 85-94. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-12>

29. Ждаміров, Є. Ю. (2011). Управління ресурсними потоками як джерело підвищення конкурентних переваг підприємств.
30. Носань, Н., Якименко, Т., & Панченко, Р. (2023). СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>.
31. Довгань, Л. Є., Ведута, Л. Л., & Мохонько, Г. А. (2018). Технології управління людськими ресурсами.
32. Stair, R. M., & Reynolds, G. W. (2018). *Fundamentals of information systems*. Cengage Learning.
33. Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford university press. 45 с.
34. Kropyvko M. Estimation of digitalization investment projects in agricultural enterprises. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. No 4 (35). P. 212-219.
35. Steiss, A.W. (Ed.). (2003). *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations* (1st ed.). Routledge. URL: <https://doi.org/10.4324/9781482275865>
36. Liebowitz, J., & Beckman, T.J. (1998). *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know* (1st ed.). CRC Press. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003076001>.
37. Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 89, 89-97.
38. Rowley, J.E., & Farrow, J. (2017). *Organizing Knowledge: Introduction to Access to Information: Introduction to Access to Information* (1st ed.). Routledge. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315196121>.
39. Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2). С. 140-149.

ДОДАТКИ