

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ  
РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАД

МОНОГРАФІЯ

ІГОР ГАСЮК, МИКОЛА БАЮК

УДК

Рекомендовано до друку навчально-методичною радою Хмельницького регіонального центру підвищення кваліфікації від 2021 року протокол №

Автори:

Гасюк Ігор Леонідович, доктор наук з державного управління, професор  
Баюк Микола Іванович, кандидат наук з державного управління

Рецензенти:

доктор наук з державного управління, професор, заслужений юрист  
України Олуйко В.М.;

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри математики,  
статистики та інформаційних технологій Хмельницького університету  
управління та права імені Леоніда Юзькова Кулинич Р.О.

кандидат наук з державного управління, доцент,

Механізми управління соціально-економічним розвитком територіальних громад: монографія. Хмельницький:----- . 2021. ---с.

ISBN

У монографії розглянуто системні засади соціально-економічного розвитку територіальних громад України в світлі євроінтеграційних процесів та концепції сталого розвитку. Особливої уваги приділено висвітленню змісту механізмів управління соціально-економічним розвитком, їх класифікації та умовам предметного застосування в практичній діяльності органів місцевого самоуправління. Охарактеризовано і розкрито зміст викликів і загроз сталому соціально-економічному розвитку і на основі проведеного опитування посадових осіб органів місцевого самоврядування визначено фактори і передумови успішного сталого зростання територіальних громад. Окреслено актуальні аспекти практики управління соціально-економічними процесами: стратегічне планування, оцінка і прогнозування, контроль за реалізацією завдань, програм і планів реалізації завдань сталого соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад України.

ISBN

@ І.Л. Гасюк, М.І. Баюк

# **ЗМІСТ**

**ПЕРЕДМОВА**.....

## **РОЗДІЛ 1. СИСТЕМНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**.....

- 1.1. Нормативно-правові засади процесів децентралізації в Україні.....
- 1.2. Євроінтеграційні процеси як основа перебудови економіки України: виклики і загрози.....
- 1.3. Концепція сталого розвитку і соціально-економічний розвиток громад: парадигма сталої взаємодії.....
- 1.4. Основні тренди соціально-економічного розвитку України в останнє десятиріччя .....

## **РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**.....

- 2.1. Соціально-економічний розвиток і механізми управління: зміст і сутність понять.....
- 2.2. Класифікація механізмів управління соціально-економічним розвитком територіальних громад.....
- 2.3. Зміст викликів і загроз сталому соціально-економічному розвитку територіальних громад.....
- 2.4. Фактори і передумови успішного сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад.....

## **РОЗДІЛ 3. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**.....

- 3.1. Стратегічне планування розвитку територій: етапи і реалізація.....
- 3.2. Критерії і індикатори соціально-економічного розвитку територіальних громад: вибір і застосування.....
- 3.3. Оцінка і прогнозування рівня соціально-економічного розвитку територіальних громад.....
- 3.4. SWOT аналіз: практичні аспекти застосування в процедурі проектування програм соціально-економічного розвитку територіальних громад.....
- 3.5. Контроль за реалізацією завдань соціально-економічного розвитку територіальних громад.....

**ДОДАТКИ**.....

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**.....

# ПЕРЕДМОВА

Місцеві органи влади в умовах здійснення процесів децентралізації публічного управління мають чітко розуміти, що для досягнення успішного, сталого розвитку територіальних громад, їх зусилля повинні бути як ніколи продуманими, стратегічними, плановими, амбітними та інноваційними.

Сьогодні у багатьох країнах Європи відбулися і проходять суттєві зміни у місцевому розвитку: зріс рівень відповідальності територіальних громад за здійснення планування розвитку територій; змінюється процес управління місцевим розвитком; значно розширюються суб'єкти управління місцевим розвитком.

Органи місцевого самоврядування, посадові особи, депутати місцевих рад, жителі громад повинні глибоко розуміти особливості глобального та місцевого розвитку, володіти достатніми знаннями, інформацією, сформувати необхідні навички та професійні компетенції задля забезпечення конкурентоспроможності та економічної самодостатності своїх громад.

Наступні кроки децентралізації, економічні наслідки добровільного об'єднання територіальних громад, реалізація принципу повсюдності місцевого самоврядування в нових умовах адміністративно-територіального устрою призведуть до очікуваних успіхів у суспільно-політичному, соціально-економічному житті країни, кожної території зокрема.

Наше наукове дослідження присвячене характеристиці, аналізу та визначенню пріоритетів у подальшому вдосконаленні механізмів соціально-економічного розвитку територіальних громад.

У монографії використано наявну науково-теоретичну, нормативно-правову базу з даного питання, практичні матеріали, документи, результати роботи окремих територіальних громад Хмельниччини, авторами проведено різносторонні, тематичні соціологічні дослідження серед посадовців місцевого самоврядування різних регіонів України, використовувався також статистичний матеріал.

У праці використано низку практичних матеріалів, які були розроблені за сприяння Програми Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні», Інститутом Громадянського Суспільства.

Науковий пошук передбачав приділення пріоритетної уваги:

- характеристики базових засад соціально-економічного розвитку територіальних громад (нормативно-правові основи процесів децентралізації; вплив євроінтеграційних процесів на перебудову економіки України; суть, зміст Концепції сталого і соціально-економічного розвитку громад; глобальні тренди соціально-економічного розвитку України);

- механізмам управління соціально-економічним розвитком територіальних громад (зміст і сутність механізмів управління; виклики і загрози сталому розвитку територіальних громад; факторам успішного сталого розвитку громад);

- практиці управління соціально-економічним розвитком територіальних громад (етапи стратегічного планування розвитку територій; вибір і застосування критеріїв та індикаторів соціально-економічного розвитку рівня громад; оцінка і прогнозування різня розвитку територіальних громад; практичні аспекти застосування SWOT-аналізу, контроль за реалізацією завдань соціально-економічного розвитку територіальних громад).

Монографія містить методичний інструментарій, який має посприяти посадовим особам місцевого самоврядування більш ефективно управляти процесами соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Матеріали наукового дослідження можуть бути корисними для викладачів при підготовці відповідних курсів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», дисциплін економічного спрямування.

Отримані науково-практичні результати можна використати у розробці та реалізації програм підвищення кваліфікації публічних управлінців, які розробляють стратегічні плани, організують та відповідають за виконання програм соціально-економічного розвитку територій.

## **РОЗДІЛ 1**

# **СИСТЕМНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

### **1.1. Нормативно-правові засади процесів децентралізації в Україні**

Прогрес у становленні України самостійної, незалежної, суверенної, демократичної держави прямо залежить від результативних реформ у всіх сферах суспільно-політичного життя країни.

Реформа місцевого самоврядування та децентралізації в державному управлінні є однією із найвагоміших реформ, розпочатих в Україні протягом останніх років. Безальтернативною умовою досягнення їх позитивних результатів є впорядкування чинного та своєчасне прийняття нового законодавства, відповідних нормативно-правових актів.

Мета цих реформ полягає у створенні умов для формування спроможних громад та ефективного самоврядування, їх активації та мобілізації ними своїх внутрішніх ресурсів для сталого розвитку. Державна політика України у сфері місцевого самоврядування в першу чергу спирається на інтереси жителів територіальних громад і передбачає проведення кардинальних змін і системних реформ, децентралізацію влади – передача частини повноважень, бюджетних надходжень та відповідальності від державних органів на рівень місцевого самоврядування – територіальним громадам.

У Великому тлумачному словнику української мови поняття «децентралізація» - система управління, за якої частина функцій центральних органів влади переходить до місцевих органів управління; скасування або послаблення централізації.

Англійсько-український словник трактує децентралізацію як організаційну систему, що передбачає надання реальних повноважень ухвалювати рішення тим її підрозділам, які географічно чи організаційно перебувають поза центром влади.

На веб-сторінці «Децентралізація» ми отримуємо тлумачення децентралізації як процесу передачі владних повноважень і фінансових ресурсів з центрального до нижчих рівнів державного управління, таких як регіони, провінції, райони і муніципалітети. Під поняттям «процес» розуміється безпосередня участь громадян у політичній і соціально-економічній діяльності, що має посилити процес демократизації в подальшому. Широку, різновекторну характеристику децентралізації пропонує український вчений А. Лелеченко. Він, зокрема, зазначає, що «децентралізація – це делегування повноважень, ресурсів і відповідальності від центральних до місцевих, напівавтономних державних органів влади, а також до приватних підприємницьких утворень».

У своєму дослідженні автор відмічає, що «найбільш важливими аспектами децентралізації є відповідальність (глибоке усвідомлення суб'єктами влади життєво важливих інтересів суспільства і країн, свого покликання самовіддано боротися за їх здійснення, здатність виробляти якісну політику, приймати оптимальні рішення, здійснювати їх з найбільшою користю для загального блага), ефективність (результат досягнення поставленої мети при максимально можливій економії суспільної праці або досягнення певної мети при найменших затратах) та субсидіарність (захист автономії особи і право на самоврядування нижчих політичних одиниць: громади, територіальної громади, регіону) [45].

Зрозуміло, що суспільно-політичні процеси, що відбуваються в українській державі після подій 2013-2014 рр. визначили потребу нового осмислення, вироблення нових підходів до змісту процесу децентралізації, ефективних форм організації державної влади.

Серед існуючих трьох типів децентралізації – політична, адміністративна і фіскальна, на думку різних груп прихильників, кожна претендує на особливу увагу, особливе значення. На нашу думку, їх зміст, їх значимість, механізми їх реалізації потрібно розглядати комплексно, у поєднанні всіх їх форм. Світова, європейська практика, реалізація першого етапу реформування державного управління в Україні, аналіз базових підходів до децентралізації підтверджують, відмічає А. Ткачук, що «державна може здійснювати децентралізацію влади в інтересах населення, на підставі закону, інших нормативно-правових актів, передаючи частину повноважень органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування; децентралізація повноважень має відбуватись із урахуванням принципу субсидіарності; передаючи повноваження від органів виконавчої влади, організації місцевого самоврядування більш вищого рівня на нижчий рівень, забезпечити передачу необхідних для цього ресурсів і надати право приймати рішення щодо переданих повноважень із врахуванням місцевих особливостей» [76].

Аксіоматичним є твердження, що реальний успіх будь-якої справи має забезпечити закон, прийнята правова норма. Ще в 1996 році Конституція України на рівні конституційної норми закріпила гарантії існування місцевого самоврядування (ст.7) та окреслила основні правові засади його функціонування (розділ XIII). А у ст.19 Конституції встановлено, що «органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України» [37].

Тому в ч.1 ст.140 закріплено, що «місцеве самоврядування є правом територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста - самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України». Саме ця стаття, встановлюючи конституційну норму, дає право на власну нормотворчість місцевому самоврядуванню. Це і було використано Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» 1997 року.



Принагідно відмітити автентичний, історичний факт українського законотворення.

Конституція УНР (1918 р.) задекларувала класичний розподіл державної влади на її складові : законодавчу, виконавчу та судову. Конституція УНР містить усі приписи, що необхідні для побудови реального спроможного та відповідального місцевого самоврядування (п.5 Загальних постанов): «Не порушуючи єдиної своєї влади, УНР надає своїм землям, волостям і громадам права широкого самоврядування, додержуючи принципу децентралізації». У п.26 прописується, що «всякого рода справи місцеві впорядковують виборні Ради і Управи громад, волостей і земель. Їм належить єдина безпосередня місцева власть: міністри УНР тільки контролюють і координують їх діяльність (параграф 50), безпосередньо і через визначених ними урядовців, не втручаючись до справ...».[38]. Так, за певних обставин (перемоги у війні з більшовицькою Росією), Конституція УНР могла стати доброю конституційною основою для формування демократичного місцевого самоврядування.

Водночас, практика законодавчої діяльності в незалежній, суверенній Україні засвідчила, що законодавство для місцевого самоврядування, окрім Конституції, складається із правових актів різного рівня.

Це закони, що регулюють засади місцевого самоврядування, повноваження органів та посадових осіб.

Закони, що є визначальними для формування фінансово-економічної основи, відповідних ресурсів місцевого самоврядування.

Галузеві закони, у яких визначається місце та роль органів місцевого самоврядування в розвитку окремих сфер суспільного, соціально-економічного життя країни, регіону.

Нормативні акти місцевої ради, що встановлюють особливості здійснення функцій, повноважень місцевого самоврядування в окремо взятій громаді, організації роботи відповідних органів управління, посадових осіб місцевого самоврядування.

Зрозуміло, що ефективність нормативно-правового забезпечення та реалізації правових норм для життєдіяльності місцевого самоврядування можлива за системності, ієрархічності, послідовності, своєчасності прийняття правових актів, їх взаємодоповнюваності. Проте, процеси законотворчості з питань децентралізації державного управління в Україні підтверджують інше.

Розглянемо коротко зміст базових законів і їх взаємодію з іншими підзаконними актами, їх відповідність викликам, потребам соціально-економічного розвитку країни, регіонів, територіальних громад.

Насамперед, Україна обрала шлях європейської інтеграції. Поступово проходить процес орієнтації та запровадження в життя базових європейських принципів, цінностей формування демократичного громадянського суспільства. Тому і основні засади, принципи Європейської хартії місцевого самоврядування мають адаптуватися в українському законодавстві, в повсякденній діяльності органів місцевого самоврядування.

Започаткувавши у 2014-2015 роках реформування системи місцевого самоврядування, територіальної організації влади, ми намагаємося утвердити в життя територіальних громад основний принцип Хартії місцевого самоврядування – реальної фінансово-економічної спроможності органів місцевого самоврядування громад виконувати надалі повноваження.

Формуючи нову систему місцевого самоврядування, український законодавець та управлінці-практики ще не прийшли до єдиного трактування статусу районних та обласних рад – органи місцевого самоврядування чи органи регіонального самоврядування. Оскільки відстежується тенденція передачі повноважень у вирішені важливих питань соціально-економічних питань окремих територій від місцевих державних адміністрацій у відання виконавчих органів рад, тому, на наше переконання, це має бути конституційно закріплено шляхом внесення змін у ст.ст. 118, 119 та розділу XII «Місьцеве самоврядування».

Все що просте є зрозумілим. Саме так визначено в Європейській хартії місцевого самоврядування.

«Місцеве самоврядування означає право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ під власну відповідальність в інтересах місцевого населення.» [22].

Започаткований в Україні процес реформування місцевого самоврядування потребує створення цілісної системи, вдосконалення нормативної основи місцевого самоврядування у вигляді прийняття нового закону або Кодексу України. Варто паралельно провести поетапне вивільнення місцевих державних адміністрацій від виконавчо-розпорядчих функцій та передати їх до рад відповідного рівня. Функції, повноваження державних адміністрацій мають бути модернізовані і перейти у ранг контрольно-координуючих. Це може здійснювати новий державницький інститут – інститут префекта. Виникає питання – чи варто готувати новий закон України «Про місцеві державні адміністрації»? Можливо краще розробляти, прописувати правові норми, функції, повноваження у закон «Про префектури».

Проте, незаглиблюючись в основи законотворення – впорядкування, визначення нових конституційних норм для функціонування місцевих органів виконавчої влади - урядовці, політики продовжують «терапевтичним» шляхом лікувати, модернізувати наявну пропрезидентську вертикаль виконавчої влади.

Відстежуються намагання зберегти, продовжити життя місцевим державним адміністраціям. Так, після зміни адміністративно-територіального устрою (осінь 2020 р.) держава передала більшість повноважень від місцевої виконавчої влади органам місцевого самоврядування новостворених територіальних громад, започатковується процес формування нових районних державних адміністрацій. Законопроект №4298 в рамках чинної Конституції структурує повноваження місцевих держадміністрацій. Зокрема, місцеві державні адміністрації виконуватимуть три основні функції: координуватимуть діяльність територіальних підрозділів центральних органів

виконавчої влади, забезпечуватимуть законність на території, а також, і надалі, до внесення відповідних змін до Конституції, здійснюватимуть функції виконавчого органу обласних та районних рад.

Розробники планують провести чітке розмежування повноважень між обласною та районною державною адміністрацією, нову регламентацію порядку організації діяльності кожного з цих рівнів. [62]

Водночас, подальше зміцнення організаційно-правових засад місцевого самоврядування має здійснюватися з урахуванням комплексного підходу; послідовності та узгодженості; окремої апробації підготовлених розробок; погодження з відповідними інституціями; обґрунтованого фінансового забезпечення; постійного моніторингу та наукового супроводу.

За законом відповідні органи місцевого самоврядування наділяються власними повноваженнями. Водночас їм можуть надавати окремі повноваження (делеговані) органів виконавчої влади. У п. 13 ст. 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» записано: «делеговані повноваження - повноваження органів виконавчої влади, надані органам місцевого самоврядування законом, а також повноваження органів місцевого самоврядування, які передаються відповідним місцевим державним адміністраціям за рішенням районних, обласних рад». Законодавець розподіляє загально визначені повноваження територіальної громади та її органів на: базового рівня – радам, їх виконавчим органам, сільським, селищним, міським головам; регіонального рівня – повноваження районних і обласних рад (ст.25-43). Окрему групу становлять делеговані повноваження районних і обласних рад відповідним місцевим державним адміністраціям. [58].

Сьогодні в умовах децентралізації державного управління, реформування місцевого самоврядування, адміністративно-територіального устрою відбуваються зміни в повноваженнях різних органів публічного управління.

Великий масив змін на шляху децентралізації було започатковано розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. №333-р, яким схвалено Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні.

Метою Концепції стало визначення напрямів, механізмів і строків формування місцевого самоврядування для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад [61].

Зазначена мета має бути досягнута за рахунок створення умов для сталого соціально-економічного розвитку кожної територіальної громади, їх організаційної та фінансової самостійності. У перелік таких базових умов за Концепцією віднесено: забезпечення правової основи для формування дієздатних органів місцевого самоврядування новоутворених територіальних громад; дотримання принципу субсидіарності; недопущення дублювання функцій, повноважень органів місцевого самоврядування різного рівня; відкритість, прозорість діяльності органів, посадових осіб місцевого самоврядування; накопичення достатніх матеріально-фінансових умов; оптимальне забезпечення населення адміністративними і соціальними послугами; використання різних механізмів контролю за якістю надання населенню публічних послуг; залучення громадськості територіальних громад до прийняття управлінських рішень; наявність відповідного кадрового та інфраструктурного потенціалу і ресурсів.

Впродовж 2014-2020 рр. на виконання Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в основному сформовано необхідне законодавство для успішного сталого регіонального розвитку. Прийнято у 2014 р. Закон України «Про співробітництво територіальних громад», внесено зміни до Бюджетного та Податкових кодексів задля забезпечення фінансової спроможності громад; у 2015 р. –

Закони України «Про засади державної регіональної політики», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», ухвалено Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2020 року, розроблено План заходів з її реалізації. Наскрізним у них визначено завдання створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України, регіонів, територіальних громад, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення. У законодавстві прописано, що розроблення стратегій успішного розвитку регіонів здійснюється з урахуванням особливостей, специфіки, стратегій розвитку міст, селищ, сіл.

Логічним продовженням створення належного нормативно-правового забезпечення процесів децентралізації в Україні на другому етапі її реалізації є розробка та прийняття нових законодавчих актів.

Основними завданнями на 2020-21 рр. було визначено: затвердження нової територіальної основи для діяльності органів влади на рівні громад і районів; передача повноважень виконавчої влади органам місцевого самоврядування, створення незалежної ресурсної бази; формування ефективної системи служби в органах місцевого самоврядування, і органах виконавчої влади; упорядкування системи державного контролю та нагляду за законністю діяльності органів місцевого самоврядування; розвиток форм прямого народовладдя; удосконалення механізму координації діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади.

Зважаючи на це 12 червня 2020 року Уряд затвердив новий адміністративно-територіальний устрій базового рівня – утворено 1469 територіальних громад, 17 липня 2020 року Верховна Рада України прийняла постанову «3650 «Про утворення та ліквідацію районів». Згідно з документом, на сьогодні в Україні 136 районів, старі 490 районів – ліквідовано. 15 липня 2020 року була прийнята постанова №3809 «Про призначення чергових місцевих виборів у 2020 році» (25 жовтня) [59].

Для продовження реформи необхідно прийняти ще ряд важливих законів, зокрема:

- «Про засади адміністративно-територіального устрою України», в якому будуть визначені засади, на яких має ґрунтуватися адміністративно-територіальний устрій України, види населених пунктів, система адміністративно-територіальних одиниць, повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування з питань адміністративно-територіального устрою, порядок утворення, ліквідації тощо;

- нову редакцію або новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», що має забезпечити рівний доступ до служби в органах місцевого самоврядування, підвищити престижність служби в ОМС, мотивацію місцевих службовців до розвитку громад та власного розвитку;

- важливий, компромісний правовий акт щодо державного нагляду за законністю рішень органів місцевого самоврядування;

- «Про місцевий референдум»;

- оновлення або прийняття нових законів про місцеве самоврядування, про місцеві адміністрації, про префектури;

- важливим є внесення змін до Конституції щодо децентралізації, які необхідні для подальшого просування реформи.

Очікуємо на позитивну реалізацію повноважень нещодавно утвореного Президентом України Конгресу місцевих та регіональних влад при Президентові України. Згідно з документом, Конгрес є консультативно-дорадчим органом, серед основних завдань якого, сприяння ефективному завершенню реформи місцевого самоврядування та налагодження ефективної взаємодії державних органів, а також моніторинг суспільно-політичних і соціально-економічних процесів, що відбуваються в державі на регіональному та місцевому рівнях.

Конгрес братиме участь у виробленні державної регіональної політики, має вивчати та узагальнювати міжнародний досвід у сфері територіального розвитку з урахуванням стандартів Європейської хартії місцевого самоврядування [56].

Сьогоднішні реалії підтверджують, що після місцевих виборів восени 2020 року на новій територіальній основі, повноваження між різними рівнями управління мають бути обов'язково чітко розмежовані за принципом субсидіарності. Мешканці громад мають скористатися новими механізмами та інструментами впливу на місцеву владу та участі у прийнятті рішень.

У результаті прийнятих нормативно-правових актів, бюджетної децентралізації територіальні громади міст, селищ, сіл отримали сьогодні значні додаткові ресурси для свого розвитку і завдяки цьому формуються нові можливості для збільшення доходів місцевих бюджетів в подальшому.

Децентралізація дає можливості місцевим громадам отримати більше впливу на свій розвиток та благополуччя населення. Перший етап децентралізації в Україні засвідчив, що успішними стають ті громади, які вдало розвивають свою власну внутрішню спроможність і використовують зовнішні фактори залучення інвестицій, що впливають на організацію внутрішньої територіальної виробничої сфери, відповідно збільшення дохідної частини бюджету громади.

Процес реалізації завдань децентралізації, супутніх реформ створює ряд викликів та ризиків у сфері ефективного управління, соціокультурної політики, фінансово-економічного розвитку територіальних громад. Насамперед це ризики соціально-економічної диференціації громад, поступове зростання соціально-економічних диспропорцій між ресурсно забезпеченими й економічно, інфраструктурно вразливими територіями. Територіальні громади, які започаткували своє існування на першому етапі добровільного об'єднання, ефективно використали державну фінансову підтримку на розвиток інфраструктури і почувають себе комфортніше, ніж ті, що були утворені в жовтні 2020 року.

За підсумками 2020 року до бюджетів 872 ОТГ надійшло 54,00 млрд гривень. Із розрахунку на одного мешканця по всіх ОТГ дохід в середньому становить 5200,6 грн. У загальному фонді бюджетів ОТГ України було



проведено видатків на суму 72,6 млрд грн і на одного мешканця склав 6986,9 грн. [24].

Існують ризики в управлінні, компетентному адмініструванні процесів соціально-економічного розвитку громад.

Керівному складу органів місцевого самоврядування бракує знань, особливо практичних умінь з адміністративного менеджменту, управлінської діяльності, психології управління, макро- мікроекономічних процесів сталого розвитку територій, цифровізації, проектного менеджменту тощо. У віддалених територіальних громадах фактично кадровий голод на провідних компетентних фахівців у різних сферах місцевого самоврядування. Нові способи управління і розподілу ресурсів потребують нових знань, навичок, креативних спеціалістів. Брак кваліфікації в процесі підготовки управлінців базового рівня заважає їм скористатися новими можливостями і перевагами адміністрування ресурсів.

У числі основних перешкод проведення ефективної реформи децентралізації – низька ефективність громадян, їхнє небажання брати відповідальність на себе і приймати рішення. А це створює можливість керувати процесом децентралізації «зверху». Для успішного просування реформи, утвердження нових адміністративних одиниць – територіальних громад, потрібно пояснювати, переконувати про переваги демократичних засад управління як управлінський персонал, так і самих членів громад. Активна участь громад є основою ефективного самоврядування. Необхідно поглиблювати, розвивати парсипативну демократію шляхом ухвалення статутів громад, підготовки та прийняття стратегій їх розвитку. В такий спосіб будуть спрощуватися інструменти залучення членів громади до процесу прийняття рішень.

Брак стабільної і модернізованої інфраструктури територіальних громад є наступним викликом у сфері децентралізації. Як правило, усі громади стикаються з однаковими проблемами підготовки проектів розвитку, кооперації, створення інфраструктури розвитку. Щоби стати ефективними

об'єднаним громадам потрібно не тільки ефективно використовувати кошти, перерозподілені на місцевий рівень, а й залучати додаткові кошти від донорів, розробляти нові конкурентні проекти. Водночас бракує кадрових ресурсів для підготовки відповідної документації, належної звітності.

Процес об'єднання громад засвідчує ряд соціокультурних викликів, пов'язаних з міжкультурною взаємодією. Зокрема, потенційне об'єднання громад тільки з урахуванням чинника компактного проживання національних меншин може призвести до анклавізації новоутворених громад, буде перешкоджати міжкультурному діалогу, міжкультурній взаємодії, сприяти створенню передумов для конфліктних ситуацій. Необхідно враховувати потребу держави, окремих регіонів (Одеська, Чернігівська, Закарпатська області) в міжкультурному діалозі і комунікації з метою створення закритих анклавів із слабкими перспективами взаємодії, співробітництва з іншими громадами в різних соціально-економічних сферах, що буде зменшувати ефективність їх діяльності та конкурентоспроможності. Щоб новостворені громади були ефективними і могли розвиватися, слід віднайти спільні соціокультурні основи, спільні ідентичності, мобілізувати відповідні ресурси і здійснювати солідарні дії.

Практика перших років децентралізації показує, що належна увага соціокультурним особливостям додає низку можливостей розвитку громад, розвитку туризму, посилює конкурентність та ефективність, підвищує рівень соціальної згуртованості в громадах.

Неефективна або здебільшого відсутня система належного нагляду і контролю над органами місцевого самоврядування в питаннях законності їхньої діяльності та неефективна судова і правоохоронна система також можуть негативно вплинути на реформи під час децентралізації. Через зупинку конституційної реформи у сфері децентралізації загальмувалося створення інституту префектів. Водночас наглядові функції з прокуратури було знято. Це створює додаткові ризики щодо можливого порушення закону в процесі проведення реформ на місцевому рівні.

Насторожує також системне відставання від фактичного реформування місцевого самоврядування прийняття відповідної нормативно-правової бази. Так, згідно Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», почав запроваджуватися новий інститут в системі місцевого самоврядування – інститут старости. Проте постійна зміна правил, організаційно-правових норм його функціонування підсилює вже існуюче відчуття недовіри громадян до держави, до створення стабільних умов у проведенні управлінських реформ.

На новій правовій основі 25 жовтня 2020 року відбулися вибори депутатів місцевих рад, призначення старост на старостинських округах. Розпочався процес реалізації їх повноважень, впорядкування їх правового статусу, і в лютому-березні 2021 року Верховна Рада України знову повертається у законопроекті №4535 до ревізії правових норм функціонування інституту старост в системі місцевого самоврядування.

Ще одним із ризиків процесу децентралізації, незважаючи на значні зусилля з інформування про реформу, є недостатня поінформованість учасників, членів громад щодо законодавчих норм і процедур. Це створює плутанину, збільшує конфліктність, сприяє різним спекуляціям, маніпуляціям. Відсутність достатньої кількості інформації серйозно перешкоджає втіленню реформи.

Попереду ще багато кроків на шляху реалізації завдань децентралізації, створення та функціонування нових управлінських структур, формування успішних, самодостатніх територіальних громад і запропоновані нами далеко не всі ризики можна зменшити, упередити шляхом підтримки територіальних громад на законодавчому рівні, вирішення ресурсних питань, проведення реформи правоохоронної системи, освіти, медичної та земельної реформ, підготовки методологій для територіальних соціально-економічних перетворень, участі у цих процесах громадськості.

## **1.2. Євроінтеграційні процеси як основа перебудови економіки України: переваги і загрози**

У сучасному глобалізованому світі широкомасштабної конкуренції за ресурси, робочу силу, ринки збуту кожна держава, окремі регіони і громади для забезпечення свого успішного сталого соціально-економічного розвитку, комфортного і безпечного середовища проживання людини, мають бути конкурентоспроможними, економічно інтегрованими.

Тенденції соціально-економічного розвитку України показують, що рівень життя населення і привабливості для проживання більшості регіонів з непоганим рівнем розвитку виробництва та кількістю інвестицій на душу населення часто демонструють найнижчий рівень життя населення. На місцях органи місцевої влади, особи відповідальні за забезпечення прогресу регіону не завжди обґрунтовано визначають пріоритетні напрями розвитку територій, необхідні чинники формування базових засад їх соціально-економічного розвитку, орієнтири на європейські цінності формування та існування громадянського суспільства.

Сьогодні відбувається зміна парадигми регіонального розвитку, що вимагає переосмислення інструментів індивідуальних стратегій розвитку з урахуванням європейського і світового досвіду. Євроінтеграція має скласти основу перебудови економіки України, кожного її регіону.

Вперше ідею європейської федерації запропонував французький політик і державний діяч А. Бріан на X Асамблеї Ліги Націй у 1929 році. Він, зокрема, виголосив: «Я гадаю, що між народами, об'єднаними географічно, як народи Європи, має існувати якийсь федеральний зв'язок; ці народи повинні мати можливість у будь-який момент спілкуватися між собою, обговорювати свої інтереси, приймати спільні ухвали, встановлювати між собою узи солідарності, які дозволили б їм, коли доведеться протистояти скрутним обставинам, якщо вони виникнуть» [22].

У контексті історії формування, становлення європейських інституцій європейська інтеграція сьогодні – це складний та суперечливий процес політичної, юридичної, соціально-економічної інтеграції, тісного співробітництва європейських держав.

Паризький договір (1951 р.) став першим правовим інструментом європейської інтеграції. Шість європейських держав (Франція, Німеччина, Італія, Бельгія, Нідерланди, Люксембург) підписали Договір про заснування Європейської спільноти з вугілля та сталі (ЄСВС). Спільноту було визнано напівфедерацією держав-членів у важливому економічному секторі та всіх інших секторах, де вони зберігають свій суверенітет. Зокрема було запроваджено митний союз в межах ринку вугілля та сталі. Договір передбачав відповідну систему управління Європейським об'єднанням вугілля та сталі, при створенні якої держави-члени багато в чому запозичували концептуальні структури й практику власного державно-правового розвитку.

Суспільно-політична ситуація, особливості економічного розвитку країн Європи, впродовж 50-80-х років завершилися підписанням 7 лютого 1992 року в Маастрихті Договору про створення Європейського Союзу. У ст.1 Маастрихтського договору закріплено, що «Союз засновується на базі Європейської спільноти, доповненої сферами політики і формами співробітництва згідно з даним Договором».

Згідно зі ст.6 «Союз базується на спільних для всіх держав-членів демократичних засадах верховенства, визнання основних людських прав і свобод». Зважаючи на виклики подальшого суспільно-політичного, фінансово-економічного розвитку значної кількості країн-держав Європи новоутворений Європейський Союз визначив наступні завдання: сприяти економічному та соціальному прогресу і високому рівню зайнятості населення; утверджувати рівноцінність на міжнародній арені; посилення захисту прав та інтересів громад держав-членів через надання громадянства

Союзу; зміцнювати і розвивати Союз у сфері свободи, безпеки та правосуддя. [22].

Вище згаданий Маастрихтський Договір надав можливість внести зміни у положення, що стосувалися Європейського Парламенту та Спільної зовнішньої та безпекової політики (СЗБП), а також права ЄС. Визначено було і надалі проводити інституційні та правові реформи, а також готувати ЄС до розширення на Схід.

Новим кроком у розвитку ЄС став Амстердамський Договір підписаний 2 жовтня 1997 р. До основних положень Договору належать: про основні права громадян; поступове встановлення зони свободи, безпеки та справедливості: питання працевлаштування, соціальної політики, охорони навколишнього середовища, здоров'я та споживачів; про європейське громадянство; важливість дотримання принципів субсидіарності та пропорційності.

Доленосним документом, який мав юридично завершити оформлення ЄС, його статусу, устрій, відносини із державами-членами, повинен був стати проект Договору про запровадження Конституції для Європи (Європейська Конституція). Він мав підтвердити завершення еволюції європейської конституції до високо інтегрованої конфедерації держав. З різних причин цей документ став лише основою для подальшого вдосконалення договірної системи ЄС.

Компромісною редакцією проекту Договору про затвердження Конституції для Європи стали консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу. Ці Договори відіграли значну роль під час конституційної кризи в ЄС. Вони є конституційно-правовою основою відновлення інституційної спроможності Союзу для функціонування всіх держав-членів на перспективу. А передувало цим договорам ухвалення 13 грудня 2007 року Лісабонського Союзу, яким було внесено зміни до двох засновницьких договорів ЄС – Договору про Європейську Економічну Спільноту (Римський договір, 1957 р.) та Договору

про Європейський Союз (Маастрихтський договір, 1992 р.). На Лісабонському саміті було підтверджено, що в подальшому будуть застосовуватимуться змінені ним Договір про Європейський Союз, Договір про функціонування Європейського Союзу, а також Договір про Євроатом.

Відповідну правову, інституційну базу відносин між Україною та Європейським Союзом було започатковано 18 грудня 1989 року, коли було підписано угоду про торговельно-економічне співробітництво між Євросоюзом та СРСР, а в серпні 1991 року до цієї угоди було додано протокол про технічну, юридичну й адміністративну допомогу (програма ТАСІС).

Згодом Україна стала першою країною на теренах СНД, що уклала Угоду про партнерство і співробітництво з Європейським Союзом (16 червня 1994 р.). У подальшому було прийнято, підписано низку базових стратегічних нормативно-організаційних документів щодо взаємин України-ЄС (див. рис. 1.2.1).

Незважаючи на окремі кризи в Європейському будівництві, у розвитку Європейського Союзу у другій половині ХХ століття відбуваються позитивні зміни. Завдяки четвертому, п'ятому, шостому та сьомому розширенню Європейського Союзу перетворило його на одне з найпотужніших утворень світу. ЄС досяг найвищого рівня економічної інтеграції-формування економічного та монетарного союзу.

Європейський Союз відповідає вимогам сьогодення не лише в рамках економічних та соціальних питань, а також у творенні сильної, ефективної міжнародної (європейської) економічної інтеграції.

У широкому розумінні міжнародну (європейську) економічну інтеграцію визначають і як відносини, і як процес. У першому розумінні це відсутність будь-якої форми дискримінації іноземних партнерів і кожної із національних економік. Як процес-інтеграція проявляється в стиранні відмінностей між економічними суб'єктами-представниками різних держав.

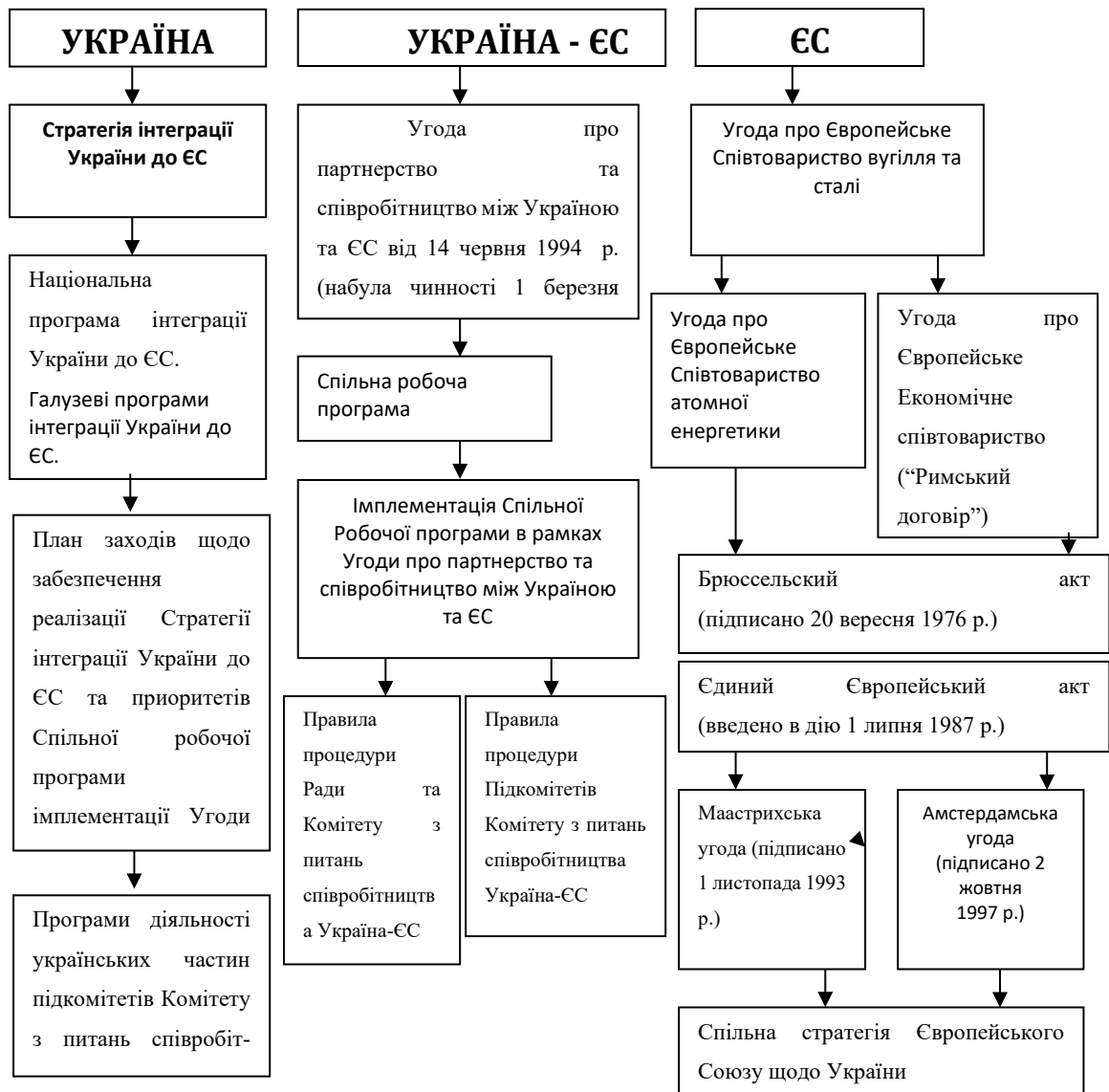


Рис. 1.2.1. Базові нормативно-організаційні взаємин Україна – ЄС

Потреба в європейській економічній інтеграції виникає лише тоді, коли тільки спільна політика держав щодо тієї чи іншої сфери діяльності дає змогу забезпечити конкурентоспроможність цієї діяльності на світовому ринку. Тільки розгалужена, стабільна і взаємовигідна система міждержавних зв'язків та зростаючий товарообмін між державами реально і об'єктивно зумовлюють необхідність координації, а потім міждержавної економічної інтеграції.

Для успішного розвитку інтеграційних процесів необхідні певні умови. Умови вступу до ЄС були визначені на засіданні Європейської Ради у Копенгагені (1993 р.) «Асоційовані держави Центральної та Східної Європи,



які висловили таке прагнення, можуть стати членами Європейського Союзу. Вступ відбудеться як тільки асоційована держава зможе взяти на себе обов'язки членства, задовільнивши необхідні політичні та економічні вимоги» [39].

До таких критеріїв відносяться:

- стабільність інститутів, що є гарантами демократії, верховенства права, прав людини та поваги і захисту прав людини;
- існування дієвої ринкової економіки, а також спроможність з конкурентним тиском та ринковими силами в межах ЄС;
- здатність взяти на себе обов'язки членства, включно з дотриманням цілей політичного, економічного та валютного союзу;
- спроможність Європейського Союзу абсорбувати нових членів, одночасно підтримуючи динаміку європейської інтеграції, що є важливим фактором спільного інтересу як Союзу, так і держав-кандидатів.

Кожен з чотирьох критеріїв має відповідний перелік субкритеріїв. І щоби стати повноправним членом Європейського Союзу необхідно виконати великий обсяг підготовчої роботи, задовільнивши низку політичних та економічних вимог.

І незважаючи на низку труднощів, європейський вибір України є найкращим способом реалізації національних інтересів, побудови економічно розвинутої і демократичної держави, зміцнення позицій у світовій системі міжнародних відносин. Закономірному, об'єктивному вибору сприяли: географічне розташування та близькість України до Європи; історична традиція співпраці, тісних взаємин українців з іншими європейськими народами; проголошення України незалежною, суверенною державою; фактичний розвиток дипломатичних, економічних зв'язків із Росією, військові події на сході країни; привабливість для українського народу «евростандартів» економічного процвітання, політичної стабільності, соціального благополуччя, демократії та особистої свободи громадянина.

Економічне співробітництво України з ЄС є важливим з огляду на перспективи модернізації української економіки, залучення новітніх технологій і форм організації виробництва, залучення необхідних для цього інвестицій.

Сьогодні Україна – пріоритетний партнер Європейського Союзу (ЄС). ЄС підтримує Україну в забезпеченні стабільного, процвітаючого та демократичного майбутнього для її громадян, а також займає непохитну позицію в підтримці її незалежності, територіальної цілісності та суверенітету. Угода про асоціацію та глибоку й всеосяжну зону вільної торгівлі (ГВЗВТ), підписана у 2014 році, є основним інструментом зближення України та Євросоюзу. Україна продовжує реалізовувати амбіційну програму реформ з метою стимулювання економічного зростання та покращення рівня життя її громадян. До пріоритетних реформ належать: протидія корупції, реформування судової системи, конституційна та виборча реформи, покращення бізнес-клімату й підвищення рівня енергоефективності, а також реформа державного управління та децентралізація. З 2014 року ЄС та фінансові інституції виділили понад 15 млрд євро у вигляді грантів та кредитів з метою підтримки реформ, висунувши умову щодо забезпечення їхнього прогресу.

*Зокрема у сфері економіки.* Набула чинності 1 вересня 2017 року Угода про асоціацію та глибоку й всеосяжну зону вільної торгівлі (ГВЗВТ). Деякі її частини почали попередньо застосовуватися з 1 листопада 2014 року, а положення про ГВЗВТ – з 1 січня 2016 року. Положення про ГВЗВТ є важливою віхою в розвитку двосторонньої торгівлі та пропонують нові економічні можливості для обох сторін. Метою якої є приведення законодавства у відповідність із нормативно-правовими актами ЄС. Ця реформа покращить загальний бізнес-клімат в Україні, в тому числі через боротьбу з корупцією.

Українські підприємства отримують привілейований доступ до найбільшого єдиного ринку у світі. Підприємства ЄС можуть отримувати вигоду від полегшеного доступу до українського ринку та налагодити нові відносини з постачальниками й партнерами.

Положення про ГВЗВТ забезпечили безперервне зростання двосторонньої торгівлі між ЄС та Україною з моменту їхнього попереднього застосування. У 2019 році обсяги такої торгівлі становили 43,3 млрд євро. ЄС зміцнив свої позиції найбільшого торговельного партнера України. Наразі його частка в зовнішній торгівлі України становить 40%.

Розвиток приватного сектору, зокрема малих та середніх підприємств (МСП), підтримується в рамках спеціальних програм та ініціативи «EU4Business».

З 2014 року ЄС виділив понад 205 млн євро для інвестицій у розвиток транспорту, муніципальної інфраструктури та енергоефективності, а також для кредитування МСП, у тому числі у місцевій валюті.

Зважаючи на особливу роль органів *державного управління* в процесах євроінтеграції України, ЄС мобілізував широкомасштабну підтримку для України в галузі реформи державного управління. Через програми протидії корупції (EUACI), верховенства права («ПРАВО-Justice»), реформи державного управління (EU4PAR), управління державними фінансами (EU4PFM) та децентралізації («U-LEAD з Європою») виділено понад 300 млн євро.

Програма ЄС «U-LEAD з Європою» спрямована на покращення прозорості дій та підзвітності місцевих і регіональних органів державної влади та посилення їхнього потенціалу щодо надання покращених послуг. Загальний бюджет – 130 млн євро.

ЄС продовжує сьогодні підтримувати антикорупційні установи через виділення загалом 30 млн євро. Додаткову підтримку було надано через організації громадянського суспільства.

Було виділено 25 млн євро для підтримки цифрової трансформації в Україні, в тому числі електронного урядування, кібербезпеки та впровадження положень телекомунікаційного розділу Угоди про асоціацію та ГВЗВТ. Окрім цього, було надано підтримку через регіональні ініціативи Східного партнерства. Консультативна місія ЄС з реформування сектору цивільної безпеки в Україні (КМЄС в Україні) підтримує реформування сектору цивільної безпеки [11].

*Суспільство.* З червня 2017 р. запроваджено безвізовий режим для українських громадян, які мають біометричні паспорти.

У третьому звіті в рамках механізму призупинення безвізового режиму, опублікованому 10 липня цього року зазначається, що Україна продовжує виконувати критерії лібералізації візового режиму. У звіті окреслено декілька рекомендацій, у тому числі щодо необхідності забезпечення сталих результатів, зокрема стосовно боротьби з корупцією та організованою злочинністю, а також щодо вжиття невідкладних заходів стосовно вирішення питань нелегальної міграції.

Україна є одним із найбільших бенефіціарів програми Erasmus+ в регіоні Східного партнерства. Більш ніж 9000 українських та близько 4000 європейських студентів і викладачів скористалися можливостями академічних обмінів Erasmus+.

Професійні, культурні та молодіжні обміни, співпраця між спеціалістами в галузі культури, а також участь України в програмах ЄС, підтримуються в рамках програми «Дім Європи» (18 млн євро). ЄС також надає 53 млн євро для підтримки модернізації системи професійної освіти й навчання та середньої освіти, а також переміщених університетів на сході України. Окрім цього, ЄС виділяє 2 млн євро на покращення викладання української мови як другої мови серед національних меншин.

З 2014 року ЄС виділив близько 80 млн євро на цільову підтримку громадянського суспільства України.

Україна бере участь у програмі «Горизонт 2020», Програмі наукових досліджень та навчання Євратом та програмі «Креативна Європа», а також підписала Угоду про співпрацю за програмою Soropticus. На сьогоднішній день бенефіціари української програми «Горизонт 2020» отримали гранти на загальну суму 36,11 млн євро.

*Довкілля та взаємозв'язки.* Безпека енергопостачання є ключовою сферою, яку ЄС продовжує підтримувати. У 2019 році Європейська Комісія посприяла укладенню нової угоди щодо схеми транзиту газу через Україну. Угода, підписана строком на п'ять років, забезпечить стабільність поставок та транзиту.

ЄС значно сприяє діяльності Фонду енергоефективності України (104 млн євро) та підтримує підвищення обізнаності громадськості щодо інвестицій у галузі енергоефективності.

Через інструменти двосторонньої та регіональної співпраці, ЄС продовжує підтримувати реформування ринку газу та електроенергії. У 2016 році він підтримав створення незалежного регуляторного органу в галузі енергетики, а пізніше – ухвалення нового законодавства у сферах газу, електроенергії та відновлюваної енергії.

В цілях поступової інтеграції України з енергетичним ринком ЄС, Україна та Євросоюз оновили додаток щодо енергетики в Угоді про асоціацію.

У тісній співпраці з партнерами та фінансовими інституціями, ЄС сприяє модернізації газотранспортної та електроенергетичної системи України.

ЄС є найбільшим провайдером фінансової підтримки щодо створення нового безпечного конфайнменту Чорнобильської атомної електростанції.

ЄС підтримує реалізацію амбіційного порядку денного щодо транспортного розвитку, сприяючи впровадженню Угоди про асоціацію та ГВЗВТ і прагнучи забезпечити ефективну, безпечну та сталу транспортну систему [11].

З метою покращення транспортної системи та логістики в регіоні Східного партнерства, ЄС впроваджує Індикативний план дій щодо інвестування у Транс'європейську транспортну мережу (TEN-T). Він використовується для координування майбутніх інвестицій в цілях завершення розширеної основної мережі TEN-T до 2030 року, а також задля просування діджиталізації та декарбонізації транспорту.

ЄС покращує безпеку дорожнього руху через низку заходів, у тому числі через створення Регіональної обсерваторії безпеки дорожнього руху Східного партнерства, розробку та впровадження національної стратегії щодо безпеки дорожнього руху, покращення інфраструктури всередині та за межами міст, а також через розвиток інтелектуальних транспортних систем.

*ЄС підтримує Україну під час пандемії COVID-19.* Європейський Союз оперативно відреагував на нагальні потреби країн Східного партнерства під час пандемії COVID-19. У рамках підходу «Єдина команда Європи» («Team Europe») ЄС мобілізував амбіційний пакет підтримки у розмірі понад 980 млн євро, щоб допомогти забезпечити нагальні потреби, підтримати сектор охорони здоров'я та посприяти соціальному й економічному відновленню шести країн.

У рамках цих дій ЄС мобілізує спеціальний пакет заходів реагування на пандемію COVID-19 на суму 190 млн євро, в якому використано в поєднанні наявне та нове фінансування:

- Посилення реагування на надзвичайні ситуації – У співпраці з ВООЗ та іншими агенціями ООН, ЄС постачає вироби медичного призначення, набори для тестування, маски, захисні окуляри, медичні халати, захисні костюми та інші засоби, а також забезпечує навчання медичного та лабораторного персоналу.

- Посилення сектору охорони здоров'я – Спільно з Європейським центром профілактики та контролю захворювань, ЄС допомагає Україні отримувати підтримку щодо оцінювання, розвитку потенціалу, навчання

персоналу та модернізації системи охорони здоров'я й державних епідеміологічних служб.

*Підтримка соціального та економічного відновлення*

- ЄС надає надзвичайні гранти вразливим групам населення та людям похилого віку.

- Просування та виділення грантів у галузі креативності в режимі онлайн у рамках програми «Дім Європи» допомагає в боротьбі з дезінформацією, пов'язаною з COVID-19.

- ЄС також підтримує МСП і невеликі фермерські господарства та забезпечує для них доступ до грантів, кредитів та бізнес-консультацій у рамках ініціативи EU4Business.

- Особливі зусилля докладаються для посилення стійкості півдня та сходу України, що постраждали від конфлікту та дестабілізації, а тепер і від пандемії. Окрім цього, ЄС надає гуманітарну допомогу для людей з обох боків лінії розмежування, в тому числі забезпечення медичними виробами першої необхідності та засобами індивідуального захисту, проведення інформаційних кампаній та посилення продовольчої допомоги.

- Також Україна отримає доступ до 1,2 млрд євро у вигляді позик у рамках нової надзвичайної програми макрофінансової допомоги ЄС на дуже вигідних умовах, щоб забезпечити нагальні та невідкладні потреби щодо фінансування [11].

Разом з тим було б помилкою замовчувати або применшувати складність процесу європейської інтеграції України. Насамперед, він є непростим і тривалим. Інтеграція в Європу означає зростання відкритості національної економіки та конкуренції з боку фірм ЄС. При цьому неминучі досить болючі наслідки для окремих секторів, виробництв і навіть регіонів.

Зазвичай, соціологи, що вивчають стан розвитку українського суспільства, спостерігають та фіксують явища, які не повністю відповідають тому що відбувається на Заході. Замість незвичайного підвищення життєвого

стандарту на тлі економічного зростання в країнах-державках ЄС, маємо глибоке падіння життєвого рівня більшості населення України. Людям часто доводиться дбати виключно про виживання, що не передбачає формування довгострокових життєвих планів.

Абстрагуючи пройдений шлях України в напрямку євроінтеграції, поряд з позитивними моментами, можливі, а в окремих випадках уже наявні конкретні негативні виклики та загрози. До переліку політичних недоліків слід віднести: часткову втрату суверенітету; невизначеність місця України в стратегії розвитку ЄС; погіршення відносин із країнами Митного союзу.

Серед економічних недоліків для України наявні: низький рівень ВВП та дохід на душу населення; втрата конкурентоспроможності певних галузей економіки; недостатньо високий рівень наповнення вітчизняними товарами внутрішнього ринку; неконкурентоспроможна на зовнішньому ринку продукція; складність переходу на європейський рівень цін; квотування певних видів товарів; відтік кваліфікованої робочої сили.

Зважаючи на наявні геополітичні та внутрішньополітичні обставини, процеси очікуваними загрозами для України на шляху євроінтеграції можуть бути:

- небезпека втягнення України в конфлікт цивілізацій між Заходом і мусульманським світом;
- переміщення до України шкідливих виробництв;
- використання дешевої ресурсно-сировинної бази України;
- скорочення обсягів традиційного українського експорту до ЄС;
- використання дешевої робочої сили України;
- витіснення національних товаровиробників із внутрішнього ринку;
- високі європейські ціни;
- поглиблення демографічного спаду;
- незаконна міграція населення та вплив кадрів;
- зростання безробіття.



Водночас, вимоги які ЄС висуває Україні, відверто завищені, ми маємо піти на цілий ряд поступок (особливо з питань соціальних гарантій, забезпечення, захисту), у той час, як Євросоюз та його держави-члени не беруть на себе ніяких додаткових зобов'язань щодо нашої держави. Також з метою послаблення Української держави та поступового руйнування її державності сильні держави зі Сходу та Заходу нав'язують свої ідеології з підривними цілями. І це проявляється в постійних спробах не лібералізувати, а підсилити контроль на кордонах, обмежити дію тих чи інших моментів Шенгенської Декларації.

Тому цілком закономірним є те, щоби врятувати нашу державність, ми маємо забезпечити обмеженість доступу до інформації, що стосується державного управління, жорстко обмежити та взяти під суворий державний контроль діяльність європейських експертів, форми технічної, фінансової допомоги, забезпечити фільтрацію інформації в засобах масової інформації, встановити обмеження щодо Інтернету, доступу до соціальних мереж тощо.

Інше, на наше переконання, надважливе питання на шляху євроінтеграції України – утвердження в очах країн-держав, інституціях Євросоюзу України як некорумпованої держави.

Впродовж усіх років незалежності України стан у справ у сфері боротьби з корупцією, забезпеченні незалежності судової влади не покращується. В Україні, по суті, відбувається імітація боротьби з корупцією.

Неоднозначна ситуація в Україні стосовно інвестиційного клімату та створення ефективної економіки. Відсутні фактично реальні кроки зі створення сприятливих умов для розвитку бізнесу та залучення інвестицій у різні сфери економіки країни, насамперед на місцевому рівні: в модернізацію сільськогосподарського виробництва, поширення та осучаснення кооперативного руху.

Гальмуючим чинником є неготовність, непрофесіоналізм української владної еліти здійснювати врядування за нормами і стандартами ЄС.

Очевидно, що нинішня політична практика української влади – кулуарні домовленості, торгівля довкола посад, боротьба за владні повноваження тощо – не відповідає європейським нормам, принципам і стандартам.

Вищенаведений перелік різних фондів, грантів через які надається Україні різновекторна фінансова допомога, підтримка викликає закономірне питання – чи ефективно, за цільовим призначенням ми використовуємо ці кошти? Чому адміністративні послуги – якісна освіта, якісна медицина, якісні соціальні послуги для населення ще далекі до європейських стандартів? Яку участь у процесах модернізації державного управління, місцевого самоврядування беруть громадяни України? Який контроль вони здійснюють за процесами, утвердження в суспільстві європейських принципів? І, нарешті, - яка ефективність ініційованих механізмів забезпечення сталого розвитку територій?

Так, різні моделі інституційного забезпечення політики європейської інтеграції, підготовки до виконання асоціативних угод з ЄС, їхньої належної імплементації добре відомі та досліджені в Європі, і переважно успішно використовувалися колишніми та нинішніми країнами-кандидатами на вступ до ЄС. Україні необхідно взяти за основу досвід країн, які є найбільш близькими до неї за розміром, адміністративно-територіальним устроєм та структурою економіки. Їх приклад сталого соціально-економічного розвитку територій має скласти основу вироблення та практичної реалізації української концепції, стратегії.

### **1.3. Концепція сталого розвитку і соціально-економічний розвиток громад: парадигма сталої взаємодії**

Схвалюючи та реалізуючи ідею євроінтеграції, країни-держави Заходу та Сходу, їх керівники щоразу переконуються, що самотужки, поодиноці жодна країна, жодна територія не впорається з такими проблемами як кліматичні зміни, вичерпаність невідновлювальних ресурсів, особливо енергоносіїв, забруднення повітря і води, не можна поодиноці подолати загрозу руйнівних війн, приборкати міжнародний тероризм, подолати глобальні епідемії – ВІЛ/СНІД, коронавірус тощо.

Як альтернатива незбалансованому розвитку: засобом, формою подолання цих явищ стала концепція сталого розвитку. Ідея сталого розвитку взята на озброєння різними країнами і стосується векторів, різних рівнів – регіону, області, району, територіальних громад міст, селищ, сіл. Яке ж теоретичне пояснення цього поняття, практичне – політичне, економічне, соціальне – тлумачення?

Насамперед, характеристику, обґрунтування сталого розвитку започатковано у Декларації першої Конференції ООН щодо проблем навколишнього середовища (Стокгольм, 1972 р.) та зафіксовано у доповіді Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку ООН «Наше спільне майбутнє». У дев'яностих роках ХХ ст. у наукових колах поширюється різне визначення сталого розвитку і їх значення для різних людей залежно від контексту. Ідентифікують три загальні функції у визначеннях: довгостроковий аспект; ідея рівності між поколіннями; обмеження в математичних моделях, а не пошук оптимальних рішень [19].

Термін «сталий розвиток» офіційно був прийнятий на Всесвітній конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку, що проходила у Ріо-де-Жанейро 1992 року. Сталий розвиток - це такий розвиток суспільства, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу здатність

наступних поколінь задовольнити свої власні потреби. Словосполучення «сталий розвиток» з англійської означає дослівно «розвиток, що підтримується».

Поняття сталого розвитку охоплює сьогодні всі сфери життєдіяльності людини та всі рівні управління держави. Сталий розвиток існує за умов однакового розуміння основних цінностей, наявності загальних стандартів поведінки всіх осіб, організацій, підприємств. Він ґрунтується на економічній, екологічній, соціальній і гуманітарній політиках. Питання сталого розвитку стосується усіх його суб'єктів: науковців, управлінців, урядових інституцій, різних підприємств, установ і організацій, громадянського суспільства в цілому. Об'єктами застосування концепції сталого розвитку є : економіка, екологія, управління, життєдіяльність, навколишнє середовище, соціальна справедливість, людський потенціал, справедливість, свобода, ресурси, виробництво, суспільство, охорона здоров'я, освіта, культура, політика.

У розділі XI Плану виконання рішень Порядку денного на XXI століття (Йоганнесбург 2002 р.) – сталий розвиток було визнано основною метою для установ на національному, регіональному та міжнародному рівнях. Стратегічний підхід до сталого розвитку успішно застосовують у країнах Європи, які своєчасно прийняли національні стратегії розвитку. В Європейському Союзі принцип сталого розвитку закріплено в установчому Амстердамському договорі ЄС. У вересні 2015 р. на Саміті ООН зі сталого розвитку главами держав і урядів було погоджено порядок денний світового розвитку після 2015 р. і визначено 17 глобальних цілей сталого розвитку, які охоплюють 169 завдань. Україна також поступово започатковує реалізацію взятих своїх міжнародних зобов'язань.

Слід відмітити, що починаючи з Конституції України, у нас передбачено тільки виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, а не створення стратегій і програм сталого розвитку.

Водночас, уже наявні окремі закони, рішення уряду, спрямовані на реалізацію принципів сталого розвитку. У цей перелік входять: «Концепція сталого розвитку населених пунктів» (1999 р.), «Комплексна програма реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку на 2003-2015 року» (2003 р.), «Концепція сталого (збалансованого) розвитку агроєкосистеми в Україні на період до 2025 року» (2003 р.), «Концепція Державної цільової програми сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року» (2010 р.)]. Національною радою реформ була підготовлена «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (затверджена Указом Президента України у 2015 році) [60], а впродовж 2016-2017 рр. було розроблено і у 2020 р. прийнято Стратегію сталого розвитку України до 2030 року [77].

Проте, незважаючи на гострі, актуальні проблеми в економічній, соціальній, екологічній сферах, значні наукові розробки українських вчених, наявну міжнародну практику концепція сталого розвитку не стала для України домінантною. Наявні концептуальні, інституційні розробки, програми, але відсутня на рівні держави, регіону, окремої територіальної громади системна, конструктивна реалізація.

Здебільшого нам імponує парадигма – соціально-економічний розвиток. На різних рівнях здебільшого затверджуються програми, плани соціально-економічного розвитку.

Сьогодні під соціально-економічним розвитком частіше за все розуміють процес безупинної зміни матеріального базису виробництва. Соціально-економічний розвиток – складний суперечливий процес, у якому взаємодіють позитивні і негативні фактори, наявний тісний зв'язок між рівнем економічного розвитку і вирішенням соціальних проблем. Економічний розвиток передбачає утвердження новітніх технологій через відповідну поведінку і зростання здібностей працюючих, базується на сучасній освіті, відповідній інфраструктурі та інституціях, а також системне і довготривале

поліпшення матеріальних і духовних умов життя людей. Важливою характеристикою, показником економічного розвитку є економічне зростання [69].

Економічне зростання – кількісна характеристика змін параметрів економічної системи: збільшення ВВП, обсягів споживання, сукупного попиту, робочої сили, населення, капіталу, інвестицій тощо, які сприяють соціально-економічному розвитку.

Економічний розвиток передбачає якісну зміну елементів економічної системи, а зростання – кількісну.

Проте, виникнення концепції сталого розвитку підірвало фундаментальну основу традиційної економіки – необмежене економічне зростання. Орієнтація економіки на швидку максимізацію прибутку та задоволення індивідуальних потреб приводить до виснаження природних та людських ресурсів. Тому зміст структурної перебудови економіки для цілей сталого розвитку полягає в переорієнтації матеріальних, трудових, фінансових ресурсів на користь енергоефективних, ресурсозберігаючих, високотехнологічних, наукомістких та екологічно безпечних галузей.

Сталий економічний розвиток забезпечується за рахунок сталого економічного зростання.

З метою визначення результатів впровадження сталого розвитку була розроблена відповідна система індикаторів (показників). Комісією зі сталого розвитку ООН базові показники були систематизовані у блоки:

- *соціальні індикатори* (боротьба з бідністю; демографічна динаміка; сприяння освіті, підготовці кадрів та поінформованості суспільства; захист здоров'я населення; сприяння стійкому розвитку поселень);
- *економічні індикатори* (економічний розвиток; зміна характеру споживання; фінансові ресурси та механізми);
- *інституційні індикатори*.

Згодом, після набуття практичного досвіду їхнього використання система була перероблена і в 2007 році був запропонований третій варіант системи показників сталого розвитку. Основу склали глобальні теми, які ділилися на підсистеми:

- бідність (доходи бідності; нерівність у доходах; санітарія; питна вода; доступ до енергії; умови життя);
- управління (корупція; злочинність);
- охорона здоров'я (смертність; надання медичної допомоги; харчування; стан здоров'я та ризику);
- освіта (рівень освіти; грамотність);
- демографія (населення; туризм);
- стихійні лиха (вразливість щодо стихійних лих; готовність до надзвичайних ситуацій і реагування);
- атмосфера (зміна клімату; виснаження озонового шару; якість повітря);
- земля (землекористування і статус; спустелювання; ліси);
- океани, моря і узбережжя (прибережна зона; морське середовище; рибальство);
- прісна вода (витрати води; якість води);
- біорізноманіття (екосистеми; види);
- економічний розвиток (макроекономічні показники; збалансовані державні фінанси; інформаційні та комунікаційні технології; дослідження і розвиток);
- глобальне економічне партнерство (торгівля; зовнішнє фінансування);
- управління і виробництво (матеріальні витрати; використання енергії; відходи виробництва; бізнес і управління; транспорт).

Система оцінки сталого розвитку все більше на рівні ЄС, а також в окремих країнах перетворюється на практичний механізм, що передбачає розвиток цілої низки практичних заходів. Нинішня система вимірювання сталого розвитку переглядається та оновлюється відповідно до змінюваних

умов розвитку світу, глобальних процесів та тенденцій розвитку європейської спільноти. А в цілому система оцінки сталого розвитку має бути орієнтована на кінцевий результат, досягнення визначеної мети.

Система показників сталого розвитку знаходиться у взаємозв'язку із системою показників Цілей розвитку тисячоліття. *Цілі розвитку тисячоліття* – міжнародні цілі розвитку, сформовані в Декларації тисячоліття ООН 189 країнами-членами ООН та 23 міжнародними організаціями. Всього визначено 8 Цілей, які розподіляються на 19 задач.

- Ціль 1. Викорінення крайнього зубожіння та голоду.
- Ціль 2. Надання всім жителям планети початкової освіти.
- Ціль 3. Забезпечення гендерної рівності та розширення прав жінок.
- Ціль 4. Скорочення дитячої смертності.
- Ціль 5. Покращення охорони здоров'я матерів.
- Ціль 6. Боротьба з ВІЛ/СНІДом, малярією та іншими захворюваннями.
- Ціль 7. Забезпечення економічної стійкості.
- Ціль 8. Формування глобального партнерства в цілях розвитку.

Саме глобальна програма – *Цілі розвитку тисячоліття* – яка реалізовувалася з 2000 до 2015 року, стала основою для визначення Цілей сталого розвитку, які будуть орієнтиром до 2030 року в впровадженні засад сталого розвитку на глобальному та регіональному рівнях.

В усіх 17 цілях сталого розвитку є завдання, що прямо або опосередковано пов'язані з повсякденною роботою органів місцевого самоврядування. Організація «Об'єднанні міста і органи місцевого самоврядування» (UCLG) вбачає конкретну змістовну участь органів місцевого самоврядування в досягненні кожної *Цілі сталого розвитку* (ЦСР).

*подолання бідності у всіх її формах та усюди:*

**Ціль 1.**



виявлення на місцях людей, які живуть у бідності;  
спрямування на їхні потреби ресурсів й послуг, що



допоможуть подолати бідність. Розроблення місцевих стратегій економічного розвитку щодо створення робочих місць і підвищення рівня доходів.

**Ціль 2.**



*викорінення голоду, забезпечення продовольчої безпеки та покращення харчування, сприяння розвитку сталого сільського господарства:* ефективне управління природними ресурсами в сільській місцевості (землею, водою); підтримка сільськогосподарського виробництва, місцевого економічного зростання; виявлення випадків неповноцінного харчування дітей і протидія цьому явищу.

**Ціль 3.**



*забезпечення здорового способу життя та сприяння добробуту людей будь-якого віку:* зниження смертності немовлят, дитячої й материнської смертності; координація здійснення заходів щодо ВІЛ/СНІДу їх профілактики та реагування; зниження рівня забруднення води та ґрунту, охорони навколишнього середовища.

**Ціль 4.**



*забезпечення інклюзивної та доступної для всіх якісної освіти і сприяння створенню можливостей неперервного навчання:* виявлення та усунення перешкод для відвідування шкіл у громадах; включення програми професійно-технічного навчання у місцеві стратегії економічного розвитку; охоплення та створення умов, доступу до освіти вразливих та маргіналізованих груп населення; забезпечити безпечне, вільне від насильства, інклюзивне та ефективне середовище навчання для всіх.

**Ціль 5.**



*досягнення гендерної рівності та розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат:* виявлення випадків насильства щодо жінок та боротьба з цим явищем, надання

послуг постраждалим від насильства; збільшення кількості жінок в органах місцевого самоврядування; приймати обґрунтовані конкретні заходи у місцевих стратегіях розвитку щодо заохочення гендерної рівності та розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат у політичному, економічному і суспільному житті відповідної території.

**Ціль 6.**



*забезпечення наявності та сталого управління водними ресурсами та санітарією для всіх:* поліпшення якості води за допомогою заходів з охорони навколишнього середовища та екологічно безпечного управління твердими відходами; горизонтальне співробітництво органів місцевого самоврядування у плануванні та реалізації екологічної політики між муніципалітетами та регіонами; участь місцевих громад у поліпшенні управління водними ресурсами та у сфері санітарії.

**Ціль 7.**



*забезпечення кожного доступу до екологічно безпечної енергії:* виявлення недоліків у доступі вразливих мешканців громад до прийнятої за ціною енергії; сприяти енергоефективності шляхом інвестування коштів; запровадження критеріїв сталості у практику закупівель для зменшення видатків на енергопостачання.

**Ціль 8.**



*сприяння безперервному, сталому економічному зростанню, зайнятості та гідній праці для кожного:* забезпечити повну та продуктивну зайнятість жінок, чоловіків, молодих людей; гарантувати рівну оплату праці за рівноцінну працю; заохочувати офіційне визнання і розвиток мікро-, малих і середніх підприємств у різних сферах виробництва, надання послуг.

**Ціль 9.**



*розбудова стійкої інфраструктури:* сприяти розвитку місцевої промисловості та стартапів у своїх місцевих стратегіях економічного розвитку, враховуючи місцеві ресурси, потреби та ринки; забезпечити рівноправний доступ до інфраструктури; розширити доступ до інформаційно-комунікаційних технологій.

**Ціль 10.**





*зменшення розриву між найбагатшими та найбіднішими:* досягти та підтримувати зростання доходів найменш забезпечених; передбачати прогресивні принципи місцевого самоврядування й виділяти з місцевих бюджетів кошти на розширення зайнятості та збільшення доходів найбідніших домогосподарств у громадах; розширити можливості для участі всіх людей у соціальному, економічному та політичному житті, незалежно від віку, статі, інвалідності, етнічної приналежності, походження, релігії.


**Ціль 11.**




*забезпечення безпеки, життєстійкості та сталості міст і населених пунктів:* місцеві органи самоврядування повинні розробляти стратегічні та поточні плани розвитку міст, селищ, інших населених пунктів; регулювати ринки землі та житла; забезпечити громадянам безпечні, екологічно чисті громадські місця; виявляти та забезпечити збереження матеріальної та нематеріальної культурної спадщини; підтримувати позитивні економічні, соціальні та економічні зв'язки між міськими, приміськими та сільськими районами шляхом підвищення ефективності планування національного і регіонального розвитку.

**Ціль 12.**  *забезпечення переходу до сталих моделей споживання і виробництва:* здійснювати відповідні заходи щодо землекористування, інфраструктури, містобудування, освіти та підготовки кадрів і діяльності відкритих ринків; сприяти раціональному споживанню, виробництву та використанню енергії та води; забезпечити стале управління природними ресурсами та їх ефективне використання.

**Ціль 13.**  *вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками:* поліпшити просвітництво, інформаційно-пропагандистську діяльність та спроможність людей і установ пом'якшувати наслідки зміни клімату, адаптуватися до них, послаблювати їхній вплив і завчасно їх попереджувати; заохочувати механізми підвищення спроможності ефективно планувати і управляти процесами пов'язаними зі зміною клімату.

**Ціль 14.**  *збереження та стале використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку:* попереджувати та суттєво зменшувати будь-яке забруднення морського середовища; забезпечити стале використання і захист морських та прибережних екосистем, ефективне управління міською каналізацією та викидів твердих відходів.

**Ціль 15.**  *захист та відновлення екосистем суходолу та сприяння їх сталому використанню:* координація партнерських відносин з приватним сектором і громадами для вирішення завдання інтегрованого управління водними ресурсами, забезпечити, щоби збереження біорізноманіття було невід'ємним компонентом стратегії місцевого розвитку;

забезпечити збереження, відновлення й стале використання наземних і внутрішніх прісноводних екосистем та відповідних екосистемних послуг, особливо лісів, водно-болотних угідь, гір та засушливих земель, згідно із зобов'язаннями визначеними у вітчизняних, міжнародних угодах.

*сприяння розбудові миролюбних та інклюзивних спільнот в інтересах сталого розвитку, забезпечення захищеності людей і ефективної та сумлінної роботи влади:*

**Ціль  
16.**



підвищувати ефективність роботи органів місцевого самоврядування та підзвітність перед громадянами; істотно скоротити масштаби корупції та хабарництва; забезпечити відповідальне, інклюзивне, парципативне прийняття рішень на всіх рівнях місцевого управління; забезпечити доступ громадськості до інформації та захистити основні свободи відповідно до національного законодавства і міжнародних угод.

**Ціль  
17.**



*вдосконалення засобів реалізації глобального партнерства для сталого розвитку та його активізація:* заохочувати і стимулювати ефективне партнерство у державному секторі, державно-приватне партнерство та партнерство серед організацій громадянського суспільства; зміцнювати Глобальне партнерство в інтересах сталого розвитку, досягнення Цілей Сталого Розвитку в усіх країнах; підвищити узгодженість та послідовність політики задля забезпечення сталого розвитку; розробити показники вимірювання прогресу в галузі сталого розвитку.

А яким чином, у який спосіб сьогодні реалізуються, адаптуються Цілі Сталого Розвитку в реаліях соціально-економічного, суспільно-політичного розвитку України? Закономірно: наявні окремі позитивні кроки на цьому шляху, а також негативні тенденції, явища.

Своєрідність переходу України до шляху сталого розвитку пов'язана з вирішенням комплексу проблем, які притаманні для України у перших десятиліттях XXI століття. До найважливіших слід віднести:

- перехід до інтенсивної форми виробництва на базі всеохоплюючої реконструкції та модернізації застарілої матеріально-технічної бази;
- формування нової інфраструктури новоутворених адміністративно-територіальних одиниць, нової системи місцевого самоврядування;
- формування нової демографічної політики, політики зайнятості, відтворення населення, утвердження принципів соціальної справедливості, підвищення якості освіти та охорони здоров'я;
- подолання негативного впливу COVID-19 на усі сфери суспільно-політичного, соціально-економічного життя України;
- негайне вирішення військового конфлікту на сході країни, вирішення проблем життєдіяльності окупованих територій;
- розширення масштабів міжнародного співробітництва у розв'язанні завдань сталого розвитку, проблем ресурсно-екологічного характеру.

Із визначених восьми глобальних Цілей розвитку тисячоліття, Україна акцент зробила на семи цілях: подолання бідності, забезпечення якісної освіти впродовж життя, сталий розвиток довкілля, поліпшення здоров'я матерів та зменшення дитячої смертності, обмеження поширення ВІЛ/СНІДу та туберкульозу, забезпечення гендерної рівності.

Важливим документом, із врахуванням сучасних особливостей розвитку України, для адаптації у нас Цілей сталого розвитку щодо розвитку економіки, громадянського суспільства і держави є Указ Президента України «Про Цілі

сталого розвитку України на період до 2030 року» №722/2019 від 30 вересня 2019 року. До них віднесено:

- 1) подолання бідності;
- 2) подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства;
- 3) забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці;
- 4) забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх;
- 5) забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат;
- 6) забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами та санітарією;
- 7) забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх;
- 8) сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх;
- 9) створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям;
- 10) скорочення нерівності;
- 11) забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів;
- 12) забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва;
- 13) вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками;
- 14) збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку;

15) захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття;

16) сприяння побудові миролюбного и відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях;

17) зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку [77].

Сталий розвиток України є можливим через інтенсивну інтелектуалоємну економіку. Водночас, негативний вплив, наслідки коронавірусу уже визначили нові виклики, загрози реалізації, адаптації Цілей сталого розвитку в Україні. До переліку основних варто віднести:

- втрата доходу, найбільш вразливі категорії населення опиняються за межею бідності;

- процеси виробництва продуктів харчування та їх розповсюдження можуть бути зірваними;

- руйнівний ефект на стан здоров'я націй;

- школи для багатьох закриті, онлайн навчання не таке ефективне і не є доступним для всіх;

- перебої у постачанні та недостатня кількість чистої питної воли ставить під загрозу постійного здійснення превентивних заходів проти коронавірусу;

- збільшення особистого використання електроенергії веде до нестачі енергії для системи охорони здоров'я;

- багато економічних та виробничих процесів призупинено. Менша зайнятість, менший дохід, ріст безробіття;

- зростає ризик зараження людей через погані санітарні умови та недотримання їх;



- на місцях, де присутні збройні конфлікти важче боротися з COVID-19, тут більш руйнівні наслідки;

- зростає важливість міжнародної співпраці у сфері охорони здоров'я.

Проте, на шляху до забезпечення сталого розвитку України є ряд інших перешкод: недовіра людей до влади, конфліктні стосунки між владою і організаціями громад, брак конструктивного діалогу між ними, утриманські настрої мешканців тощо. Місцеве самоврядування, на нашу думку, має сприяти перетворенню пасивних споживачів на активних громадян, залучати мешканців до розв'язання територіальних та суспільних проблем на місцевому рівні.

Одним із шляхів ефективного використання потенціалу громад у цьому напрямку є соціальна мобілізація – об'єднання людей для допомоги самим собі. А для цього необхідно навчитись жителям громад об'єднуватись, визначати пріоритетні проблеми громади, формувати партнерські стосунки між владою, громадськістю та підприємницькими колами. В Україні залучення громадян до активної участі у вирішенні місцевих проблем, участі у виробленні та реалізації цілей сталого розвитку окремих територій здійснюється за допомогою створення об'єднань громадян та їх участі у ряді проектів.

А тому, тут доцільним та ефективним має бути комплексний підхід у впорядкуванні, виробленні та забезпеченні виконання змістовної частини національних цілей сталого розвитку. На нашу думку, суттєвий вклад у вирішення актуальних проблем, досягнення визначених цілей, в умовах зростання децентралізованого управління, мають внести місцеві громади. (Про базові завдання органів місцевого самоврядування щодо цілей сталого розвитку ми вели мову раніше).

Залучення громад до вирішення завдань успішного розвитку громадянського суспільства, обумовлюється необхідністю зворотного зв'язку, можливістю використання додаткового ресурсного потенціалу. Територіальні

громади, різноманітні форми самореалізації населення та місцевого самоврядування мають стати потужним важелем зародження нової регіональної, місцевої інфраструктури та реалізації засад сталого розвитку.

Взаємодія організацій громад з місцевою владою є найважливішою передумовою для соціального партнерства на місцевому рівні.

Позитивним прикладом може бути ефективна реалізація в Україні практичних проектів: Муніципальна програма врядування та сталого розвитку; Місцевий розвиток, орієнтований на громаду; Чорнобильська програма відродження та розвитку тощо. Набутий досвід свідчить про високу ефективність соціальної мобілізації як одного з інструментів розв'язання місцевих проблем за безпосередньої участі громади.

Для України є абсолютно необхідними розробка, постійне оновлення та реалізація нової стратегії, визначення нових механізмів безпечного сталого розвитку на основі соціального консенсусу через усвідомлення національних інтересів усіма верствами та групами населення.

## **1.4. Основні тренди соціально-економічного розвитку України в останнє десятиріччя**

Розпочинаючи даний підрозділ нашої роботи, хотілося б наголосити на тому, що проведений нами критичний аналіз покликаний привернути увагу читача до змісту основних трендів соціально-економічного розвитку України, який формувався нами у відповідності до принципів «здорового глузду» та «соціальної справедливості», а не з політичної заангажованості, обумовленої певним вектором зовнішньої політики або домінуючої економічної доктрини в Україні. На нашу думку такий вектор має відповідати в першу чергу запитам Українського суспільства, гарантувати реалізацію конституційних прав усіх без виключення громадян нашої держави, а також забезпечувати в теперішньому і майбутньому часі належний рівень і якість життя переважної більшості населення, а не окремих малочисельних олігархічних та провладних соціальних груп.

В нашому дослідженні ми використовували дві групи показників, де перша група характеризує стан економічного розвитку України, а друга висвітлює певні явища соціального розвитку, в першу чергу ті, які пов'язані із якістю життя: прожитковий мінімум, середня заробітна плата, рівень безробіття, рівень бідності населення України тощо.

Будь яка політична сила, яка приходить до влади в Україні, завжди підкреслює, що саме завдяки фаховим зусиллям її висуванців, які обіймають ключові посади у вищих органах державної влади, забезпечується стале зростання економіки країни, яке відображається у такому простому показникові як валовий внутрішній продукт, а для більш вагомого формування ореолу успішності діяльності уряду та концентрованого впливу на свідомість електорату застосовується показник номінального валового внутрішнього продукту на душу населення [8]. Розглядаючи динаміку змін валового внутрішнього продукту України, ми не будемо зупинятись на виявленні змісту

причин таких змін, ефективності або неефективності дій низки урядів, а зупинимось на констатації певних фактів (див. табл. 1.4.1).

Таблиця 1.4.1

<b>Номінальний ВВП України з 2002 по 2020 рр.</b> (розмір ВВП в доларах — за даними Світового банку та МВФ, див. <a href="http://www.worldbank.org">http://www.worldbank.org</a> , <a href="http://www.imf.org">http://www.imf.org</a> )						
	млн. грн.			млн. дол. США		
<b>2002</b>	225810			42393		
<b>2003</b>	267344	+41534	+18.4%	50133	+7740	+18.3%
<b>2004</b>	345113	+77769	+29.1%	64883	+14750	+29.4%
<b>2005</b>	441452	+96339	+27.9%	86142	+21259	+32.8%
<b>2006</b>	544153	+102701	+23.3%	107753	+21611	+25.1%
<b>2007</b>	720731	+176578	+32.5%	142719	+34966	+32.5%
<b>2008</b>	948056	+227325	+31.5%	179992	+37273	+26.1%
<b>2009</b>	913345	-34711	-3.7%	117228	-62765	-34.9%
<b>2010</b>	1082569	+169224	+18.5%	136419	+19192	+16.4%
<b>2011</b>	1316600	+234031	+21.6%	163160	+26740	+19.6%
<b>2012</b>	1408889	+92289	+7.0%	175781	+12622	+7.7%
<b>2013</b>	1454931	+46042	+3.3%	183310	+7529	+4.3%
<b>2014</b>	1566728	+111797	+7.7%	131805	-51505	-28.1%
<b>2015</b>	1979458	+412730	+26.3%	90615	-41190	-31.3%
<b>2016</b>	2383182	+403724	+20.4%	93270	+2655	+2.9%
<b>2017</b>	2982920	+599738	+25.2%	112154	+18884	+20.2%
<b>2018</b>	3558706	+575786	+19.3%	130832	+18678	+16.7%
<b>2019</b>	3974564	+415858	+11.7%	153781	+22949	+17.5%

У порівнянні із 2002 роком ВВП України станом на 2019 рік зріс на 263% або у 3,63 рази, у абсолютних цифрах найбільшим він був у 2013 році і становив 183310 мільйонів доларів США. Динаміка змін було різноспрямованою, а найбільше падіння ВВП відбулось у 2009 році (-34,9%), і після чотирьох річного зростання знову спостерігалось дворічне значне його падіння: 2014 та 2015 роки (-28.1 та -31,3%), яке було пов'язане із втратою контролю над частиною територій України і знеціненням гривні (інфляційні процеси), адже дані ми наводимо у перерахунку на долари США, а в національній валюті навіть у ці періоди констатується позитивна динаміка цього показника. Ще більш оптимістичним, не зважаючи на зростаючі

економічні проблеми та соціальну напругу в суспільстві, епідемії короно вірусу, збройного конфлікту на сході країни виглядають темпи збільшення показників валового внутрішнього продукту із розрахунку на душу населення (див. табл. 1.4.2).

Таблиця 1.4.2.

<b>ВВП на душу населення</b>							
Номінальний ВВП України з 2002 по 2020 рр. з розрахунку на одну особу населення:							
	грн.			дол. США			Населення (тис.)
<b>2002</b>	4681,9			879,0			48230
<b>2003</b>	5592,9	+911.0	+19.5%	1048,8	+169.8	+19.3%	47801
<b>2004</b>	7273,5	+1680.6	+30.0%	1367,5	+318.7	+30.4%	47448
<b>2005</b>	9374,3	+2100.9	+28.9%	1829,2	+461.8	+33.8%	47091
<b>2006</b>	11634,3	+2260.0	+24.1%	2303,8	+474.6	+25.9%	46771
<b>2007</b>	15499,1	+3864.8	+33.2%	3069,1	+765.3	+33.2%	46501
<b>2008</b>	20502,8	+5003.6	+32.3%	3892,5	+823.4	+26.8%	46240
<b>2009</b>	19836,3	-666.4	-3.3%	2546,0	-1346.5	-34.6%	46044
<b>2010</b>	23603,6	+3767.3	+19.0%	2974,4	+428.4	+16.8%	45865
<b>2011</b>	28813,9	+5210.2	+22.1%	3570,8	+596.4	+20.0%	45693
<b>2012</b>	30912,5	+2098.6	+7.3%	3856,8	+286.1	+8.0%	45577
<b>2013</b>	31988,7	+1076.2	+3.5%	4030,3	+173.5	+4.5%	45483
<b>2014</b>	35834,0	+3845.3	+12.0%	3014,6	-1015.7	-25.2%	43722
<b>2015</b>	46210,2	+10376.1	+29.0%	2115,4	-899.2	-29.8%	42836
<b>2016</b>	55853,5	+9643.3	+20.9%	2185,9	+70.5	+3.3%	42668
<b>2017</b>	70224,3	+14370.8	+25.7%	2640,3	+454.4	+20.8%	42477
<b>2018</b>	84192,0	+13967.7	+19.9%	3095,2	+454.9	+17.2%	42269
<b>2019</b>	94589,8	+10397.8	+12.4%	3659,8	+564.6	+18.2%	42019

o Чисельність населення взято в середньому за рік

Якщо порівняти показники темпів росту ВВП та ВВП на душу населення, то вони є вищими у ВВП на душу населення, адже таке більше зростання забезпечується сталим і перманентним зменшенням кількості населення країни, що додає додаткові відсотки до щорічних темпів приросту ВВП на душу населення. Таким чином, можна відзначити першу тенденцію – при зменшенні населення країни спостерігається збільшення валового внутрішнього продукту країни, що вимагає пошуку відповіді на питання чи є таке зростання позитивною тенденцією, чи все ж таки воно не є трендом, а з точки зору статистики така тенденція до зростання є випадковим явищем (див. рис. 1.4.1). Для цього нами був побудований графік за показниками ковзної

середньої ВВП з періодом у три роки та розраховані індекс автокореляції та індекс критерію серій, що заснований на медіані вибірки.



Рис. 1.4.1.

За результатами розрахунків індексу серій  $T_{kr} = 3.3(\log(19)+1) = 7 > 5$  можна стверджувати про те, що гіпотеза про відсутність позитивного тренду валового внутрішнього продукту на душу населення приймається, і такі зміни є випадковими і не носять системно спрямованого характеру. Такий висновок підтверджується і значенням індексу автокореляції, який для цих даних становить 0.44 де  $T_{roz} = 2,35$ , а  $T_{kr} = 2,47$ , де розрахункова статистика є меншою за табличну, що дозволяє прийняти гіпотезу про незначущість коефіцієнта автокореляції і зробити висновок про те, що в цьому ряду динаміки валового внутрішнього продукту на душу населення статистично достовірної позитивної тенденції не спостерігається, хоча формально відбувається збільшення номінального ВВП на фоні поглиблення демографічної кризи і значного зменшення населення країни близько 10 мільйонів осіб за 30 років незалежності.

Наступним узагальненим показником здоров'я економічної системи

України є валовий зовнішній борг та індекс покриття, який визначається як відношення валового зовнішнього боргу до валового внутрішнього продукту [18] (див. табл. 1.4.3.).

Таблиця 1.4.3.

<b>Валовий зовнішній борг (ВЗБ)</b>		<b>Валовий внутрішній продукт (ВВП)</b>			<b>ВЗБ / ВВП</b>	
на 31.12.2006	54 512	за 2006	107 753			50.6%
на 31.12.2007	79 955 +25443 +46.7%	за 2007	142 719 +34966 +32.5%			56.0%
на 31.12.2008	101 659 +21704 +27.1%	за 2008	179 992 +37273 +26.1%			56.5%
на 31.12.2009	103 396 +1737 +1.7%	за 2009	117 228 -62765 -34.9%			88.2%
на 31.12.2010	117 343 +13947 +13.5%	за 2010	136 419 +19192 +16.4%			86.0%
на 31.12.2011	126 236 +8893 +7.6%	за 2011	163 160 +26740 +19.6%			77.4%
на 31.12.2012	135 065 +8829 +7.0%	за 2012	175 781 +12622 +7.7%			76.8%
на 31.12.2013	142 079 +7014 +5.2%	за 2013	183 310 +7529 +4.3%			77.5%
на 31.12.2014	126 308 -15771 -11.1%	за 2014	131 805 -51505 -28.1%			95.8%
на 31.12.2015	118 729 -7579 -6.0%	за 2015	90 615 -41190 -31.3%			131.0%
на 31.12.2016	113 518 -5211 -4.4%	за 2016	93 270 +2655 +2.9%			121.7%
на 31.12.2017	116 578 +3060 +2.7%	за 2017	112 154 +18884 +20.2%			103.9%
на 31.12.2018	114 710 -1868 -1.6%	за 2018	130 832 +18678 +16.7%			87.7%
на 31.12.2019	121 739 +7029 +6.1%	за 2019	153 781 +22949 +17.5%			79.2%
на 30.09.2020	122 799 +1060 +0.9%	за 2020				

Як видно з таблиці, найменшим валовий зовнішній борг України в порівнюваний період був у 2006 році і становив 54512 мільйонів доларів США, а найбільшим у 2013 році 142079 млн. Однак більш чітке розуміння про значення цього показника доцільно формувати у його поєднанні з динамікою валового внутрішнього продукту, адже саме їх відношення дозволяє надавати цьому процесу якісне тлумачення згідно встановленим нормативам економічної безпеки країни, і де відношення, яке становить понад п'ятдесят відсотків зовнішнього боргу до валового внутрішнього продукту є небажаним явищем, а його збільшення свідчить про існування системних кризових явищ у економічному розвитку країни (див. рис. 1.4.2). Так, відносний індекс

покриття ВЗБ/ВВП в той період коли зовнішній борг був найменшим (2006 рік) становив вже 50,6%, і безперервно зростав до 2009 року, в якому вже становив 88,2%.

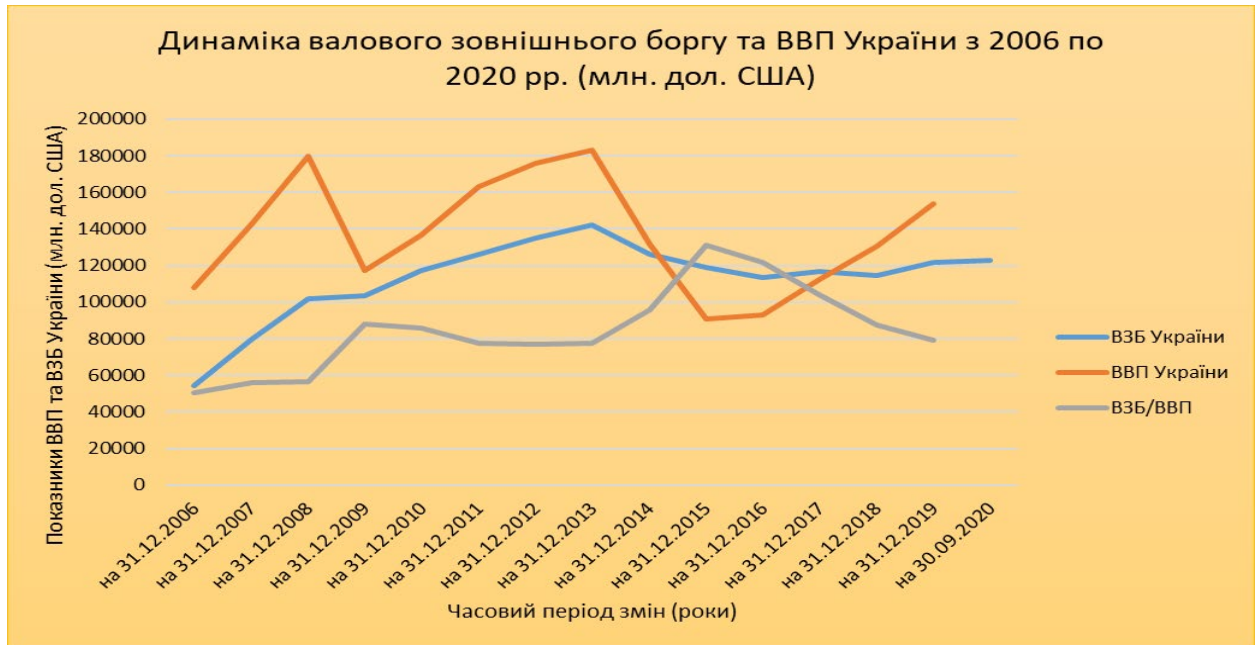


Рис. 1.4.2.

Апогею цей індекс сягнув у 2015 році, коли відношення зовнішнього боргу України до валового внутрішнього продукту становило 131%, що свідчить про критичний стан економіки країни, яка за даних темпів зростання ВВП ледве в майбутні періоди зможе обслуговувати зовнішні борги і в даному контексті ми не ставимо питання про те, куди були витрачені позичені гроші в міжнародних фінансових інституціях. Але такі показники свідчать про те, що Україна як держава стоїть на межі дефолту, а обслуговування зовнішніх боргів України ляже на плечі пересічного громадянина і з огляду на політичну ситуацію, це найменшою мірою торкнеться олігархічних груп, а в подальшому буде лише призводити до погіршення соціально-економічного стану населення. Отже, з огляду на те, що із зменшенням населення України зовнішній борг зростає, то відповідно і зростає показник умовного фінансового навантаження в розрахунку на одну особу. Для прикладу: у 2017 році зовнішній борг з розрахунку на одну особу становив 2744 долари США, а валовий внутрішній продукт 2639,9 доларів США, що дає від'ємний



результат, тобто ВВП з розрахунку на одну особу є меншим ніж зовнішній борг на одну особу, що наводить на думки про відсутність фахового управління економікою країни. Також слід відзначити, що цей показник ми навели лише для більш зручного порівняння макроекономічних показників, адже в реальному житті для мільйонерів українського суспільства це не є значущими сумами, а для частки населення, чії середньодушові еквівалентні сукупні витрати є нижчими за фактичний (розрахунковий) прожитковий мінімум (%), який у 2015 році становив 58,3% є вагомими [82], і що в свою чергу гостро ставить питання соціально справедливого розподілу суспільних благ в Українському суспільстві. Отже, в даному контексті можна сформулювати наступну тенденцію при збільшенні ВВП України зростає ВЗБ країни та збільшується фінансове навантаження на громадян України по обслуговуванню боргів, і в певні періоди часу зростання боргів було швидшим ніж темпи приросту валового внутрішнього продукту.

Зважаючи на вище наведене, доцільною вважається перевірка статистичної значущості динаміки часового ряду показників валового зовнішнього боргу України, і з огляду великої значущості цього показника для соціально-економічного розвитку країни ми обрали критерій висхідних та низхідних серій, результати якого свідчать про те, що гіпотезу про наявність позитивного тренду (тобто наявне системне зростання зовнішнього боргу України) доцільно прийняти ( $V(n) = 7 = 7$ ,  $T(n) = 7 > 5$ , де одна з умов не виконується, а саме  $T(kr) < T(n)$ , де  $T(kr) = 5$ ).

Щодо обґрунтування твердження про існування залежності між зростанням валового внутрішнього продукту і зовнішнім боргом України ми побудували рівняння лінійної регресії, у зв'язку із чим хочемо зауважити, що ця модель не проходила усіх необхідних перевірок, адже не призначається для проведення процедур прогнозування, і відповідно, нами не було проведено дослідження для встановлення найкращої форми такої залежності і дотримання усіх формальних вимог. І водночас ця модель дасть можливість

сформувати наочне уявлення про взаємозалежність цих показників на основі самої простої лінійної функції (див. рис. 1.4.3.).

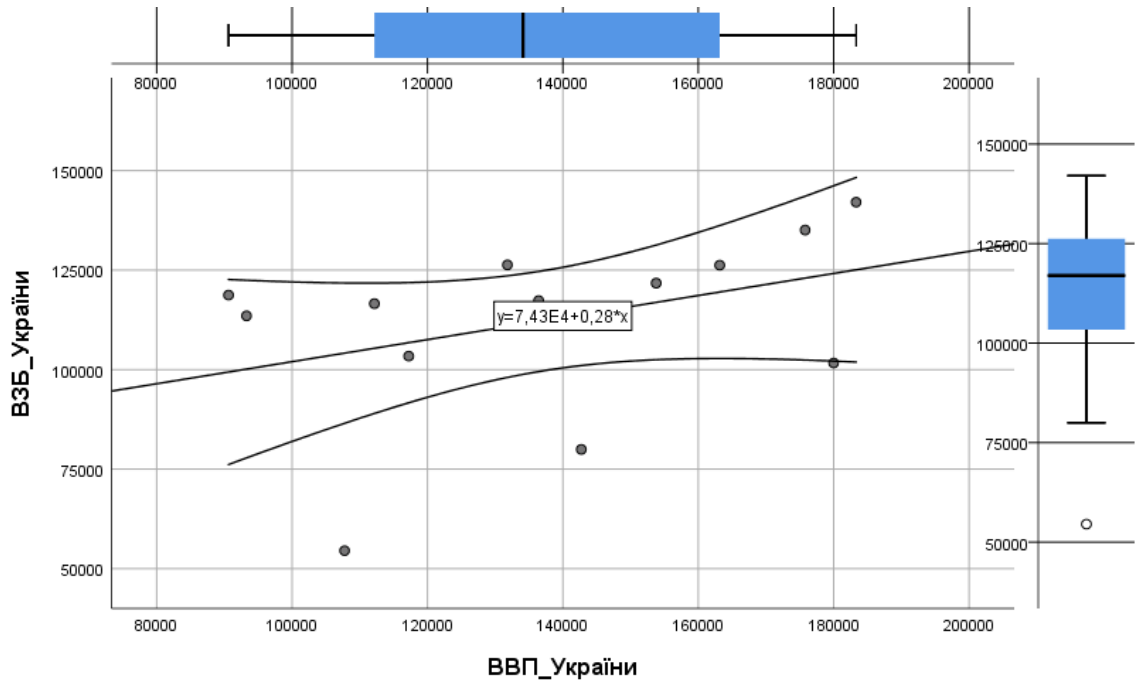


Рис. 1.4.3. Лінійна регресія залежності між валовим внутрішнім продуктом України та валовим зовнішнім боргом.

Таким чином, побудоване регресійне рівняння свідчить, що при збільшенні валового внутрішнього продукту України на 1 млрд. доларів США зовнішній борг збільшується приблизно на 277 мільйонів доларів США (ВВП України є незалежна змінна), а за умови, якщо ВВП становить 100 млрд. доларів США зовнішній борг перевищує ВВП на 1997,8 млн. доларів США і при зменшенні ВВП буде зростати. Усе зазначене дає можливість констатувати, що економіка країни у вкрай незадовільному стані, що в свою чергу свідчить про відсутність виваженої економічної політики в державі, а проблеми її соціально-економічного розвитку перекладаються на створені територіальні громади, і яким («розвитком») більшою мірою займаються певні міжнародні інституції, які в більшості приймають рішення, які абсолютно не вигідні за економічним своїм змістом народу України.

Наступним показником, який характеризує певну стабільність соціально-економічного розвитку країни є рівень безробіття [63]. Зрозуміло, що цей показник буде значно різнитись в значеннях, якщо проводити його аналіз окремо за регіонами України. Як свідчить аналіз таблиці, динаміка показника безробіття є різноспрямованою в різні роки, але навіть в найгірший за цим показником 2000 рік він не перевищував 12,4%, а найнижчим він був 2008 році і становив 6,9% (див. табл. 1.4.4).

Таблиця 1.4.4.

**Рівень безробіття в Україні з 2000 по 2020 рр.**

(кільк. населення в тис.)

	Всього насе- лення	Економічно активне населення	Зайняте населення	Безробітне населення	<b>Рівень безробіття</b>	Зареєстро- ваних безро- бітних
<b>2000</b>	48923,2	21150,7	18520,7	2630,0	12,4%	1178,7
<b>2001</b>	48457,1	20893,6	18453,3	2440,3	11,7%	1063,2
<b>2002</b>	48003,5	20669,5	18540,9	2128,6	10,3%	1028,1
<b>2003</b>	47622,4	20618,1	18624,1	1994,0	9,7%	1024,2
<b>2004</b>	47280,8	20582,5	18694,3	1888,2	9,2%	975,5
<b>2005</b>	46929,5	20481,7	18886,5	1595,2	7,8%	891,9
<b>2006</b>	46646,0	20545,9	19032,2	1513,7	7,4%	784,5
<b>2007</b>	46372,7	20606,2	19189,5	1416,7	6,9%	673,1
<b>2008</b>	46143,7	20675,7	19251,7	1424,0	6,9%	596,0
<b>2009</b>	45962,9	20321,6	18365,0	1956,6	9,6%	693,1
<b>2010</b>	45778,5	20220,7	18436,5	1784,2	8,8%	452,1
<b>2011</b>	45633,6	20247,9	18516,2	1731,7	8,6%	505,3
<b>2012</b>	45553,0	20393,5	18736,9	1656,6	8,1%	467,7
<b>2013</b>	45426,2	20478,2	18901,8	1576,4	7,7%	487,6
<b>2014</b>	42928,9	19035,2	17188,1	1847,1	9,7%	458,6
<b>2015</b>	42760,5	17396,0	15742,0	1654,0	9,5%	461,1
<b>2016</b>	42584,5	17303,6	15626,1	1677,5	9,7%	407,2
<b>2017</b>	42386,4	17193,2	15495,9	1697,3	9,9%	352,5
<b>2018</b>	42153,2	17296,2	15718,6	1577,6	9,1%	341,7
<b>2019</b>	41902,4	17381,8	15894,9	1486,9	8,6%	338,2

◦ з 2014 р. – без урахування окупованих територій (Криму, Севастополя, частини Донбасу)

За останніми науковими дослідженнями [54] Україна характеризується досить високою порівняно з економічно розвинутими країнами природною

нормою безробіття, яка в період 1999-2007 років на зареєстрованому ринку праці України становила 5,47%, а на повному 9,41%. З огляду на такі цифри доцільно зауважити, що у деякі роки рівень безробіття в Україні був, а в 2018-2019 роках і є, нижчим за природню його норму. Слід також відзначити, що внаслідок демографічної кризи, міграційних процесів відбувається зменшення населення країни і відповідно зменшується кількість економічно активного і зайнятого населення, адже в період з 2000 по 2019 рік економічно активне населення зменшилось на 3768,9 тисяч чоловік, а зайняте – на 2625,8 тисяч чоловік, що є надзвичайно негативним явищем, адже відбувається скорочення трудового потенціалу країни. Також простежується зменшення безробітного населення на 1143,1 тисячі чоловік в досліджуваний період, але водночас рівень безробіття залишається 8-9%, тобто відносно сталим. Тому, на нашу думку, порівнюючи ці показники і показник рівня безробіття можна зробити висновок і окреслити наступну тенденцію, що рівень безробіття є відносно сталим при одночасному скороченні економічно активного і зайнятого населення, що на нашу думку негативно впливає на динаміку соціально-економічного розвитку країни і формує необхідність перегляду системи підготовки, збереження, соціального захисту, оплати праці трудового потенціалу країни, і в першу чергу, це є дуже важливим питанням для соціально-економічного розвитку територіальних громад. Для обґрунтування твердження про існування залежності між показником валового внутрішнього продукту на душу населення та рівнем безробіття ми також побудували рівняння лінійної регресії (див. рис. 1.4.4). Як свідчить модель, між цими показниками існує обернена залежність, тобто при зменшенні кількості безробітного населення зростає показник валового внутрішнього продукту в розрахунку на душу населення. Для прикладу, при наявності безробітного населення на рівні 2 млн. осіб показник ВВП на душу населення становить умовно 1725 доларів США, а при зменшенні безробітного населення на 100000 осіб показник ВВП на душу населення збільшується до 2040 доларів США,

тобто із зменшенням безробітного населення на 100 000 осіб ВВП на душу населення збільшується на 315,6 доларів США.

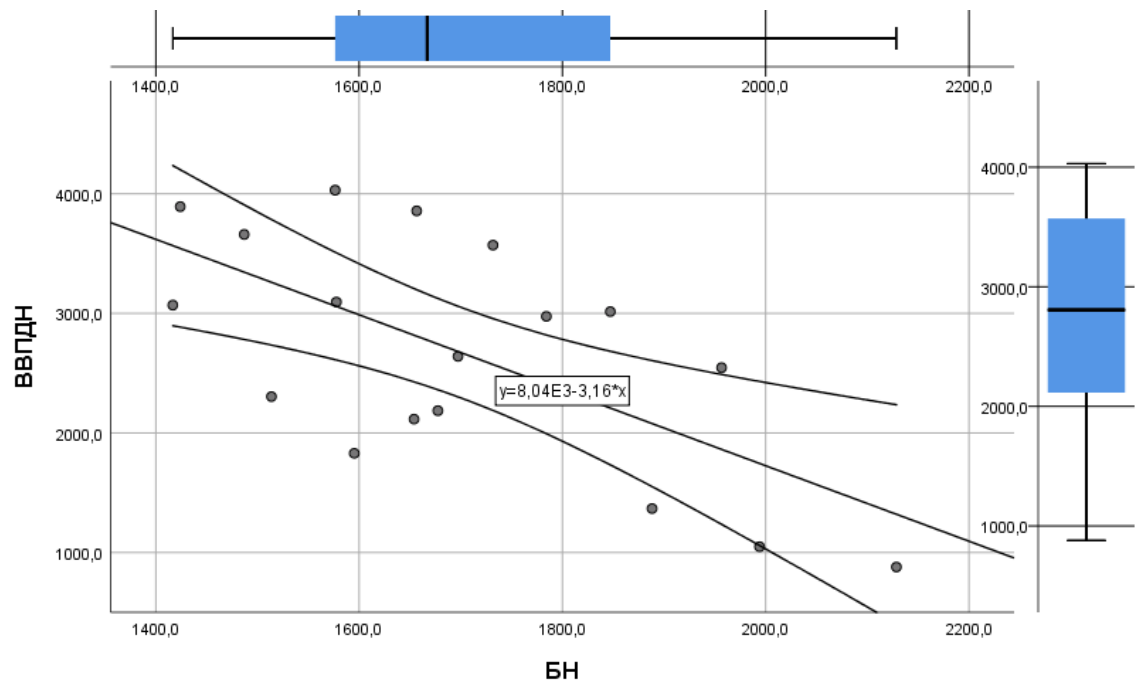


Рис. 1.4.4. Лінійна регресія залежності між валовим внутрішнім продуктом України на душу населення та кількістю безробітного населення.

Таким чином, усе вище наведене свідчить, що для сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад є надзвичайно важливим питання розробки зваженої стратегії зайнятості, збереження, соціального захисту, гідної оплати праці кадрового потенціалу громади, адже тільки ґрунтуючись на принципі «економіка для людей», а не «люди для економіки», зважаючи на складну економічну ситуацію в країні можна досягнути реальних позитивних зрушень і покращення життя більшості населення України.

Розглянемо динаміку ще декількох важливих для більш повного розуміння соціально-економічного стану країни показників. Як свідчить динаміка зміни індексу інфляції в Україні за зростаючим підсумком (див. рис. 1.4.5) упродовж останніх десяти років, або що теж саме, індекс споживчих цін, перманентно збільшується, і якщо брати за базу порівняння 2011 рік (100%), то вже станом на 01.01.2021 року він становив 291,2%, тобто ціни на найбільш

уживані та важливі товари домогосподарствами виросли за десять років на 191,2%, або у 2,91 рази [26].

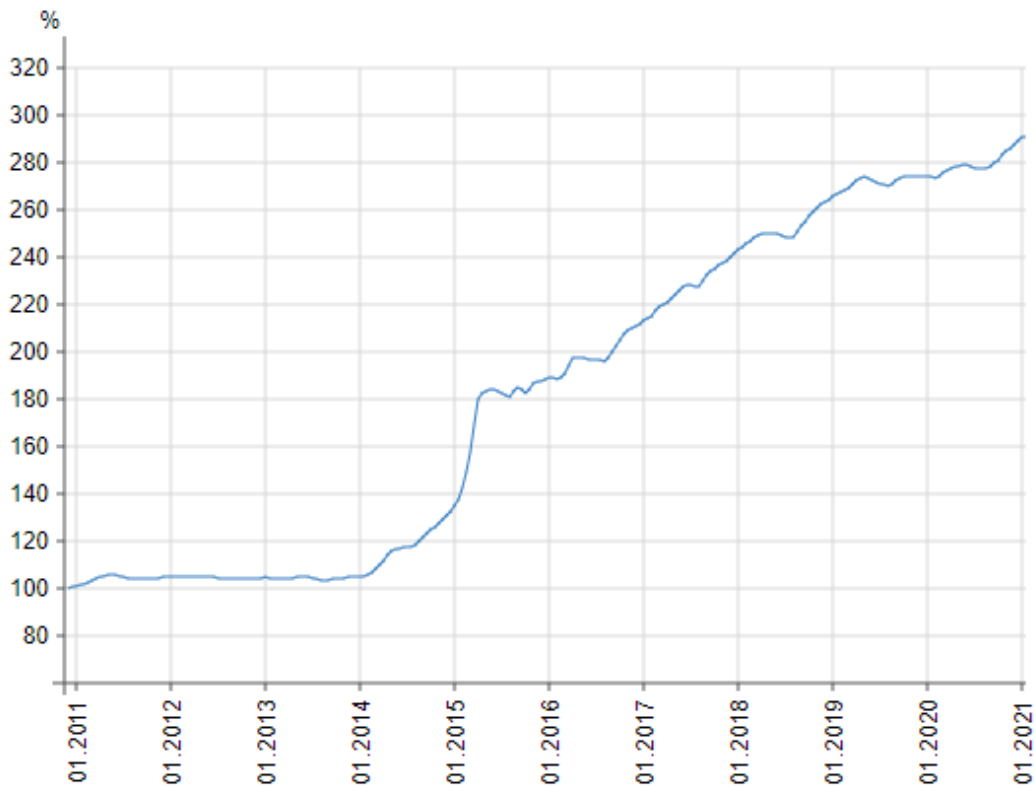


Рис. 1.4.5. Динаміка змін індексу інфляції в Україні.

В даному контексті відразу ж постає питання, а як відбувалась індексація заробітної плати, якими були динаміка мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму для населення країни. Так прожитковий мінімум з 953 гривень у 2011 році був підвищений до 2393 гривень у 2021 році, тобто у 2,29 рази, що є меншим за темп інфляції (2,91 рази) або зростання індексу цін. Водночас мінімальна заробітна плата зросла у 4,9 рази з 1004 гривень у 2011 році до 5000 гривень у 2020 році, що може на перший погляд свідчити про позитивну тенденцію і гарантування підтримання рівня життя населення на рівні не гіршому, ніж в попередні періоди, і навіть свідчити про певне його покращення. Але для того щоби зробити такі висновки доцільно розглянути і порівняти темп зростання індексу реальної заробітної плати та індексу інфляції, адже індекс реальної заробітної плати характеризує зміну

купівельної спроможності номінальної заробітної плати (див. рис. 1.4.6) [28].

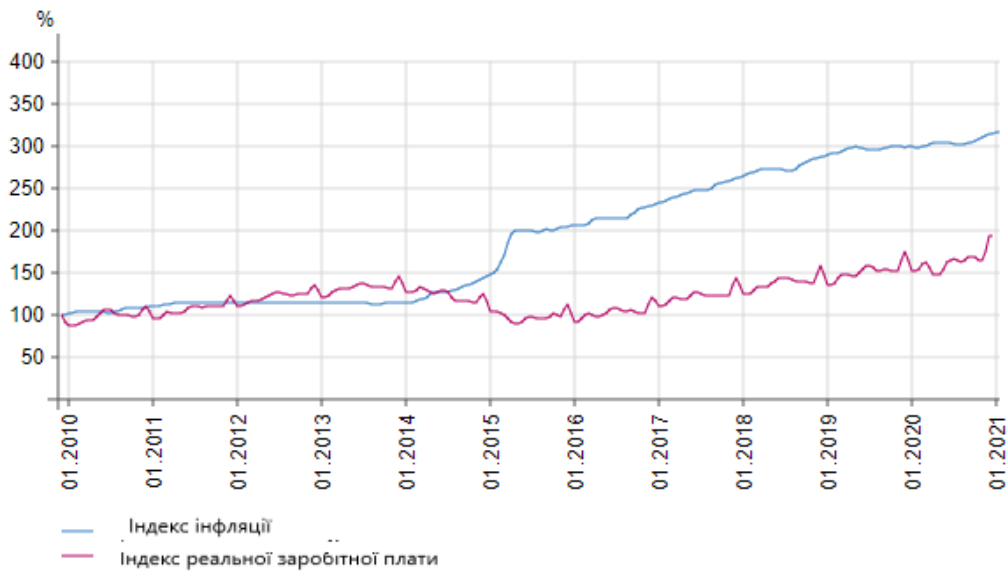


Рис. 1.4.6. Динаміка зміни індексів інфляції та реальної заробітної плати в Україні.

Як бачимо з графіку, після 2014 року індекс інфляції значно випереджає за темпами зростання індекс реальної заробітної плати, адже за стабільної ситуації вони мають коливатись в межах близьких до 100%, а реальна ситуація свідчить, що станом на 2021 рік індекс інфляції з наростаючим підсумком становить 291,2%, а індекс реальної заробітної плати 150,2%, тобто це свідчить про те, що кількість товарів і послуг, яку можна придбати на номінальну заробітну плату зменшується, а якість життя населення погіршується. Таким чином, можна окреслити наступну тенденцію соціально-економічного розвитку країни: темпи зростання інфляції перевищують темпи індексу реальної заробітної плати, що свідчить про зменшення купівельної спроможності номінальної заробітної плати.

Слід відзначити, що доцільним в даному контексті є відстеження динаміки інших індексів, які певною мірою характеризують добробут населення і здоров'я економіки країни.

Індекс промислового виробництва базується на використанні даних про динаміку виробництва видів продукції за встановленим постійним набором

товарів-представників, а саме – найважливіших видів промислової продукції (близько 1000 позицій) [27] (див. рис. 1.4.7).

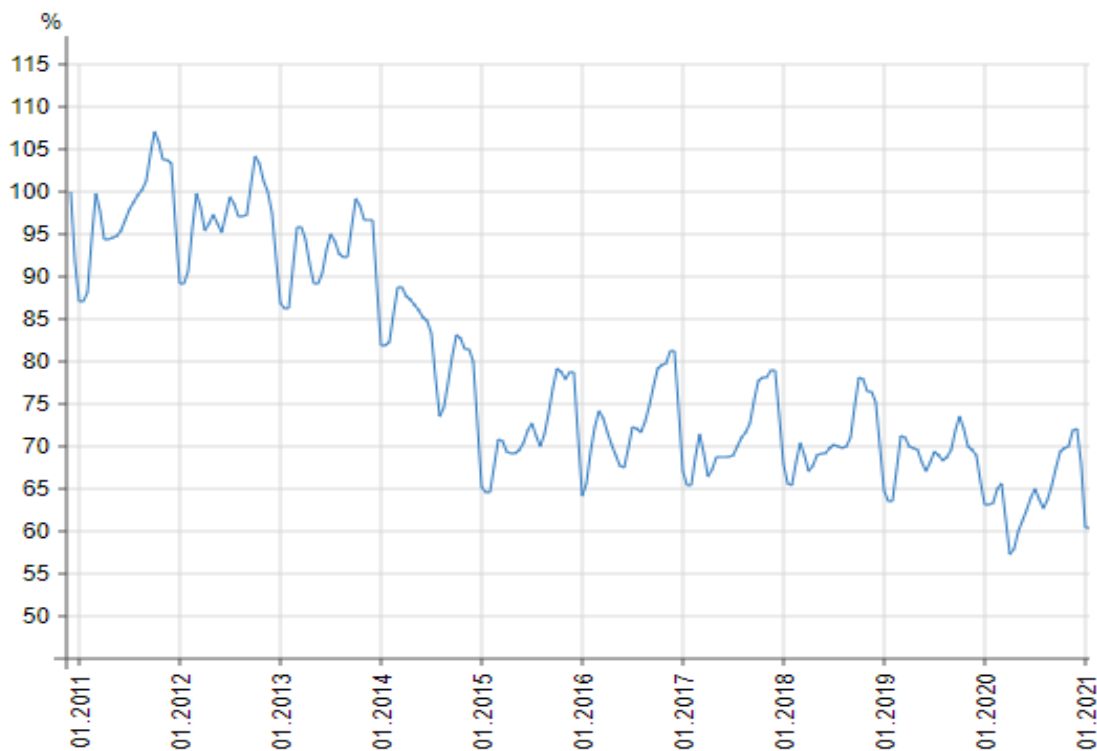


Рис. 1.4.7. Динаміка змін індексу промислової продукції в Україні в період з 2011 по 2021 рр.

Аналіз динаміки змін, а вона є негативною, тобто станом на 01.01.2021 року значення індексу становить 60,4%, в порівнянні із базовим 2011 роком (100%) падіння промислового виробництва, не враховуючи сезонні коливання, а лише абсолютні показники без усереднення тренду, становило 39,6%, свідчить про вкрай негативну тенденцію скорочення промислового виробництва в Україні, із відповідними наслідками: скорочення чисельності робочих місць, доходів підприємств, зменшення надходжень грошових коштів до бюджетів у вигляді податків і т.д.). Вагомим також є факт зменшення частки експорту товарів з використанням у виробництві технологій високого та середньо-високого рівня в загальному обсязі експорту товарів Українського виробництва, доля яких у 2015 році становила 19,2%, а у 2019 році вже 16,4%



[83], що свідчить про скорочення високотехнологічних виробництв в Україні. Водночас, динаміка індексу цін виробників, який також виявляє наскільки змінилися купівельна сила національної валюти є позитивною, що свідчить про збільшення цін на промислову продукцію на фоні скорочення промислового виробництва і зменшення частки високотехнологічної продукції в експорті товарів (див. рис. 1.4.7) [29].

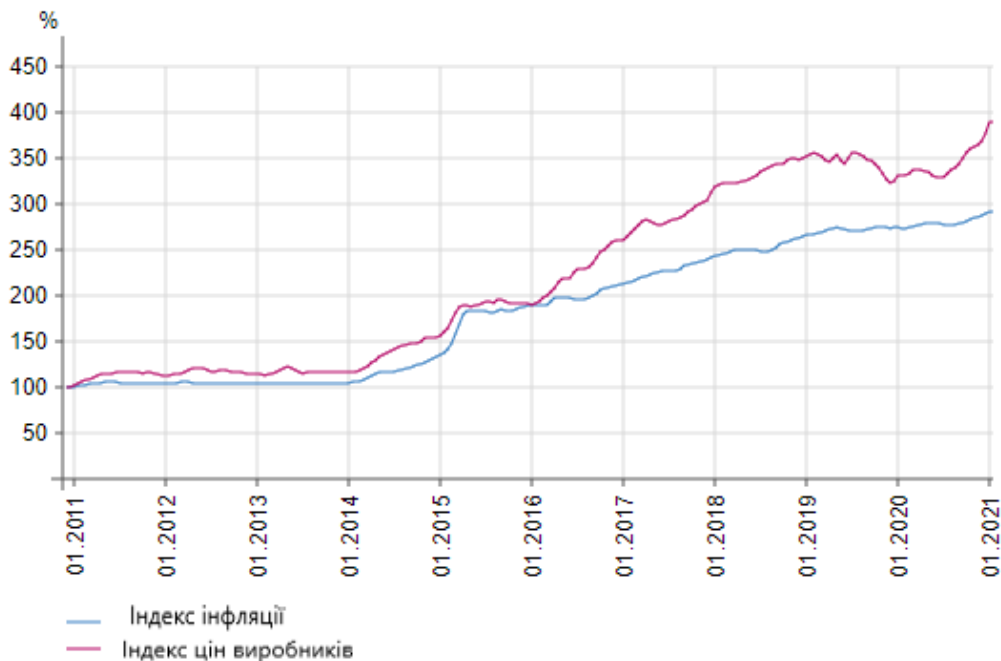


Рис. 1.4.7. Динаміка зміни індексів інфляції та цін виробників в Україні в період з 2011 по 2021 рр.

Так, у порівнянні із базовим 2011 роком (100%) на початок 2021 року його значення із наростаючим підсумком становило 388,7%, що свідчить про його збільшення на 288,7% або у 2,89 рази. Також слід відзначити, що за темпами зростання він випереджає індекс інфляції, що є цілком закономірно, адже таким чином виробники піднімаючи ціни, захищаються від знецінення національної валюти та зберігають прибутки, і водночас для кінцевого споживача це є постійним підвищенням вартості життя і зменшенням його якості, адже як ми бачили, індекс реальної заробітної плати є нижчим навіть

від темпів зростання індексу інфляції в Україні.

Така ж сама тенденція спостерігається і з індексом цін на сільськогосподарську продукцію, який визначається як середньозважена величина, що враховує зміни середніх цін на основні види сільгосппродукції, з урахуванням усіх напрямів її реалізації (див. рис. 1.4.8) [31].

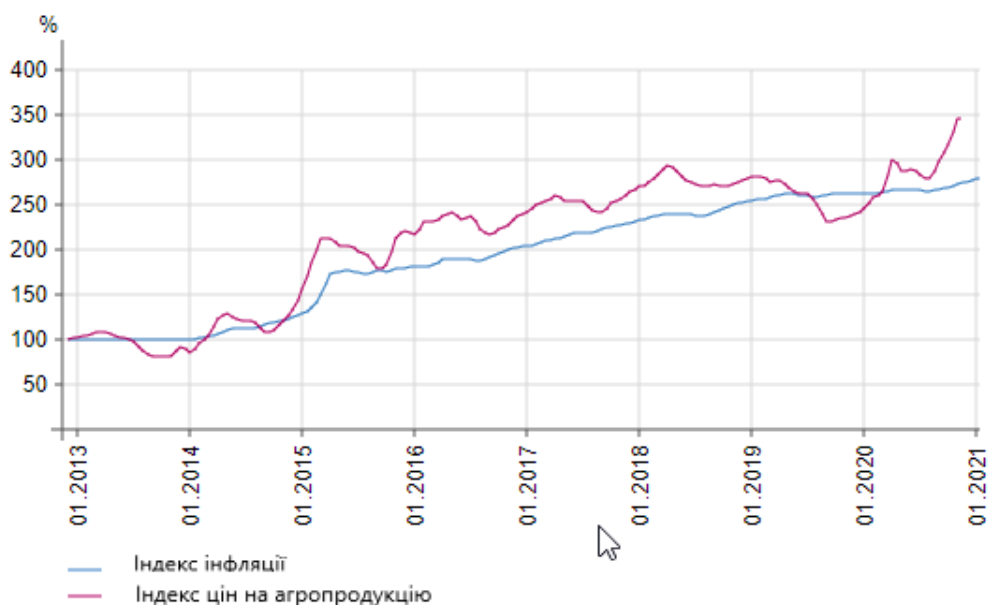


Рис. 1.4.8. Динаміка змін індексів інфляції та цін агропродукції в Україні в період з 2013 по 2021 рр.

Так, починаючи з 2013 року індекс цін на сільськогосподарську продукцію, не зважаючи на сезонні коливання, безупинно збільшувався і станом на початок 2021 року з наростаючим підсумком становив 404,9%, що свідчить про збільшення цін на агропродукцію в 4 рази і відповідно, тягне за собою підвищення цін на продукти харчування. Як видно з рисунку 1.4.9 лише за період з березня 2017 року по січень 2021 року індекс цін на продукти збільшився на 68,4%, тобто лише за неповних три роки ціни на продукти харчування в Україні зросли майже у 1,7 рази. Слід також відмітити те, що індекс цін на продукти зростає швидше ніж індекс реальної заробітної плати, що свідчить про зниження купівельної спроможності громадянами продуктів

харчування, і мабуть в першу чергу особливо вразливими і соціально незахищеними верствами населення – пенсіонерами, інвалідами тощо.

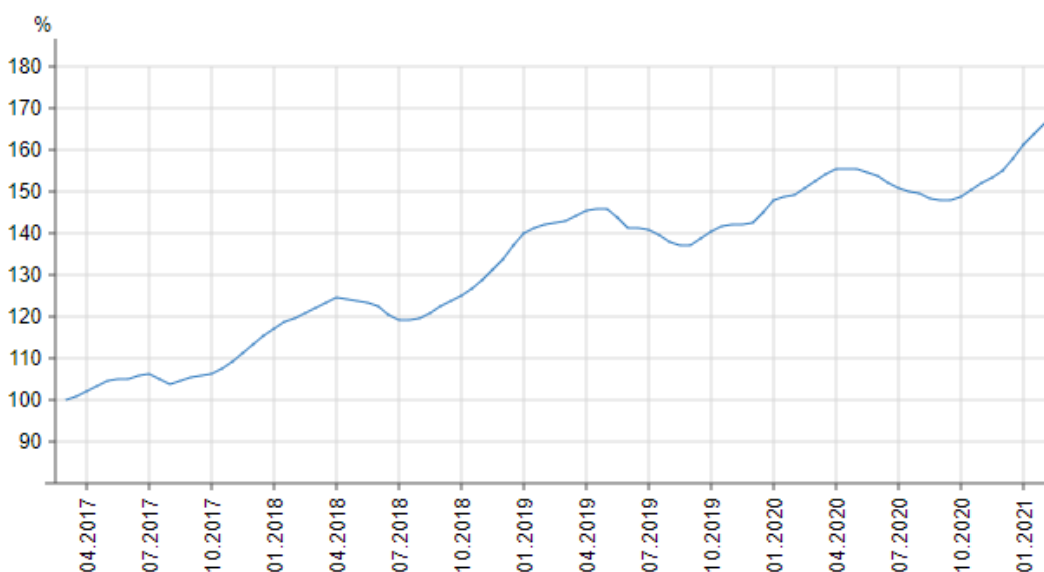


Рис. 1.4.9. Динаміка індексу цін на продукти в період з 2017 по 2021 рік.

І наостанок, подивимось на динаміку цін на первинному ринку житла в Україні за останні роки наростаючим підсумком (див. рис. 1.4.10) [30]. Так, починаючи з 2015 року загальний індекс цін на житло (усереднений, тобто без врахування кількості кімнат в квартирах на первинному ринку) зростав і у 2021 році становив 128,2%, що свідчить про подорожчання готового житла в Україні на 28,2% у порівнянні із базовим періодом (2015 рік), або у 1,28 рази. Така тенденція свідчить про те, що житло на первинному ринку стає дорожчим і менш доступним.

Таким чином, проведені дослідження, яке безумовно не торкається усіх аспектів і проблем соціально-економічного розвитку України дозволяє констатувати, що політико-економічний курс країни на створення ринкової економіки, приватизації державного майна і формування в Україні великого приватного сектору виробництва призвів до протилежно очікуваного результату більшості населення України – демографічної кризи, зuboжіння, бідності, втрати високотехнологічних виробництв, знищення інфраструктури,

формування малочисельної групи багатих і величезної кількості бідних, тощо.

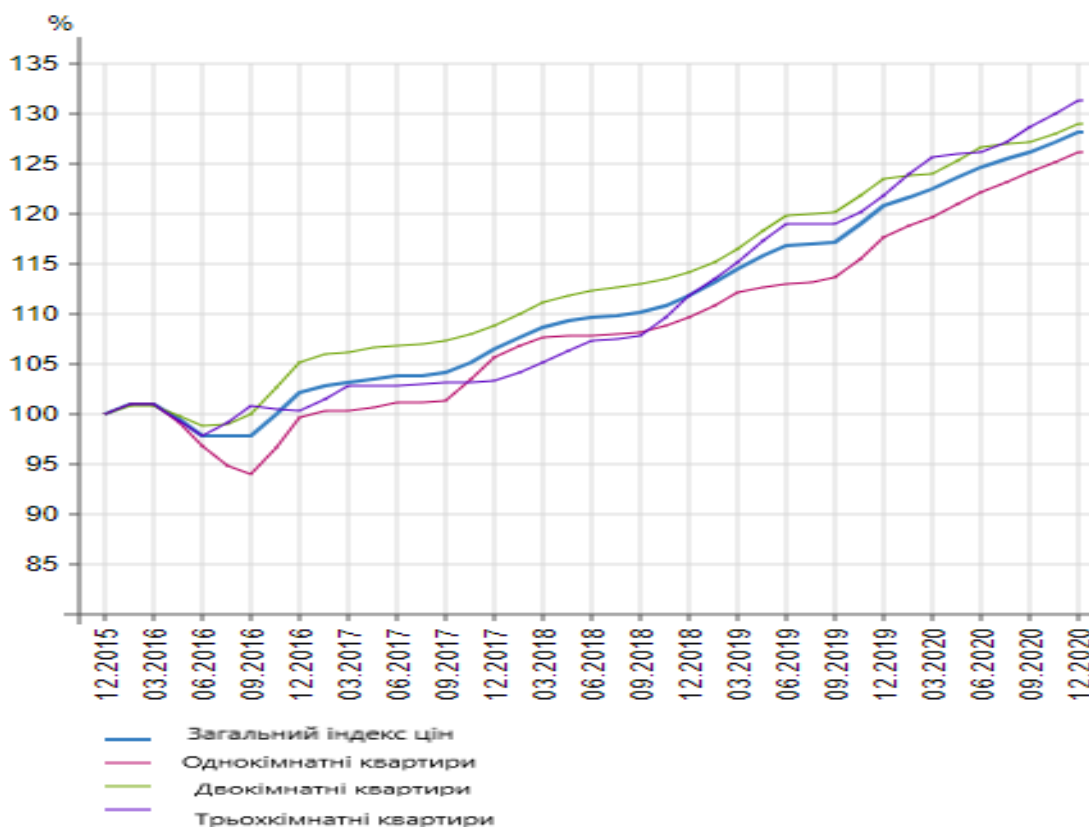


Рис. 1.4.10. Динаміка зміни індексу цін на первинному ринку житла в Україні за останні роки наростаючим підсумком.

Але водночас для певних кримінально-олігархічних груп серед яких є громадяни країни, які перебували на ведучих посадах в органах державної влади усе складається надзвичайно позитивно. Так, за даними інтернет видань [72] сто найбагатших українців сконцентрували в своїх руках 37,5 млрд. доларів США, що є половиною всього державного боргу України. Вони збільшили швидкість, з якою приростають їхні сумарні статки, – з 33% у 2017 році до 43% у 2018 році, а в даний час цей показник є ще вищим. Статки цих людей зростають у 12 разів швидше, ніж валовий внутрішній продукт України. Зважаючи на такий стан справ, більшості населення країни не доводиться сподіватись на покращення їхнього добробуту навіть у віддаленій перспективі. Також, показовим є факт того, як державні можновладці призначаючи

мільйоні річні доходи у вигляді заробітної платні державних службовцям вищих рангів, суддям, прокурорам різного гатунку, різноманітним агенціям, які покликані вести боротьбу із корупцією, злочинністю тощо, керівникам державних корпорацій і цим нівелюють цінність і значущість в українському суспільстві вчителів, лікарів, військових, інженерів, науковців власне тих, хто забезпечує своєю працею саму можливість сталого соціально-економічного розвитку країни. Про це свідчить динаміка зростання гривневих мільйонерів в Україні, адже доходи понад 1 млн. гривень у 2020 році задекларували 3150 громадян, адже як відомо декларування доходів в першу чергу стосується осіб, які знаходяться на державній службі, інших категорій [6]. І наостанок, вже у 2004 році офіційний розподіл об'єктів за формами власності в Україні мав такий вигляд: 88,2% - об'єкти приватної форми власності; 7,5% - об'єкти комунальної та комунально-корпоративної власності; 4,2% - об'єкти державної та державно-корпоративної власності [71], і як свідчить проведений нами аналіз динаміки окремих показників соціально-економічного розвитку країни така декомпозиція розподілу форм власності не призвела до економічного зростання України і процвітання більшості її населення, а гарантувала економічне розшарування та деградацію. Тому виникає риторичне питання, що робити далі і як спасати ситуацію? І тут політика децентралізації стала в нагоді, все що можна було, було централізовано, приватизовано і знищено, а тепер, коли не має в держави грошей навіть на виконання життєво необхідних функцій, соціально-економічний розвиток перекладається на пограбоване населення і створені територіальні громади, і яким в завершення буде пропонуватись продати землю – єдине джерело їхнього добробуту в майбутньому. Згадаємо в цьому контексті класичний твір видатного економіста 20 сторіччя Ернеста Шумахера «Мале прекрасне. Економіка в якій люди мають значення» [84] в якому, ще у 70-х роках минулого сторіччя вчений визначав, що економічний розвиток – це дещо більше ніж економіка, адже коріння соціально-економічного розвитку

знаходиться поза економічною площиною: в освіті, організації, дисципліні, політичній незалежності, національній самосвідомості власної самостійності. Такий розвиток неможливо здійснити за допомогою використання іноземних фахівців та місцевих еліт, які втратили будь який контакт із звичайними людьми. Розвиток лише тоді буде успішним, коли справа по його реалізації стає загальнонародним рухом і де основний акцент робиться на ентузіазм, розум та робочу силу кожного громадянина.

З огляду на значний прорив у 21 столітті в розвитку інформаційних технологій, створення штучного інтелекту, робототехніки, біотехнологій, що призводить до заміни людини в процесах створення матеріальних благ штучним інтелектом та цифровими алгоритмами, Ювал Ной Харарі [81] зазначає, що: «Якщо ми зможемо поєднати всезагальну економічну безпеку з сильними громадами й пошуку смислу, втрата нами робочих місць на користь алгоритмів може насправді виявитися благословенням. Однак втрата контролю за своїм життям є значно страшнішим сценарієм. Незважаючи на небезпеку масового безробіття, ще більше нас непокоїть перехід влади від людей до алгоритмів, що може зруйнувати рештки віри в ліберальну оповідь і відкрити шлях до цифрової диктатури».

Закінчуючи даний підрозділ нашої роботи, слід відзначити, що не буде дива по залученню інвестора, який облаштує виробництво із застосуванням найсучасніших технологій, буде опікуватись соціальними проблемами місцевого населення і займатись розвитком територій, адже таких бізнесменів буде цікавити в першу чергу прибуток, а не люди, тому тягар по спасінню економічно потопаючих територій покладено на самих потопаючих, а провідну роль в цих процесах будуть відігравати ефективна організація і вміле керівництво соціально-економічним розвитком територій посадовими особами, кожним небайдужим громадянином та їх об'єднаннями.

## **РОЗДІЛ 2**

# **МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

### **2.1. Система управління соціально-економічним розвитком та механізми управління: зміст і сутність понять**

Розпочинаючи другий розділ нашої роботи, вважається доцільним зупинитись більш детально на висвітленні змісту наріжних понять державного, наразі публічного управління та адміністрування, які пов'язані в першу чергу із завданнями нашого дослідження і які мають окреслити поле їх змістового наповнення і однозначного розуміння в контексті даної праці. Ми не будемо зупинятись і витратити час на пошуки більш доцільного з певних методологічних позицій розуміння того чи іншого поняття, таких суто теоретичних і мало значущих з практичної точки зору робіт вистачає, а приділимо увагу найбільш поширеним і визнаним в академічному середовищі визначенням, і проведемо аналіз між існуючими взаємозв'язками між досліджуваними поняттями з метою формування цілісного концепту їх взаємодії. До таких категорій ми віднесли – категорії першого рівня: «система», «управління», «механізми»; категорії другого рівня, які утворюються шляхом змістового об'єднання категорій першого рівня: «система управління», «система управління соціально-економічним розвитком», «механізми управління», «механізми управління соціально-економічним розвитком». Зміст понять як от: «розвиток», «соціально-економічний розвиток», тощо нами були досліджені в підрозділі 1.3 нашої праці.

В чому полягає значущість саме системної методології в організації чи то досліджень певних явищ об'єктивної дійсності, чи то функціонування суспільних інституцій? Як свідчить практичний досвід і наукові теорії для уможливлення задоволення нагальних потреб окремої людини, суспільства та їх розвитку, в сутності об'єктивної дійсності, природі оточуючого середовища наявні синергетичні основи, або здатність до самоорганізації, яка розуміється як процес створення у складних, відкритих системах зв'язків між її елементами, який (процес) обумовлює механізми взаємодії між елементами, які (зв'язки) в свою чергу здатні вносити зміни в структуру і функції системи, що забезпечує можливість багатовекторності еволюційного розвитку такої системи [12]. Система в свою чергу визначається як сукупність елементів, що характеризуються структурою, зв'язками та функціями, які забезпечують її цілеспрямований розвиток як цілого. Будь яка система характеризується певними властивостями, а саме: обмеженістю, структурністю, взаємозалежністю із середовищем, ієрархічністю, множинністю описів [20], а на основі визначення основних характеристик будується їх класифікація, і згідно якої полем нашого дослідження є штучна система – «система управління соціально-економічним розвитком», яка виникла і розвивається завдяки втручанню людини.

Виходячи із визначення змісту поняття «система», необхідно визначити зміст понять «структура системи», «функція системи», «мета системи». Структура системи – це впорядкована сукупність окремих елементів системи, які утворюють певну організаційну єдність завдяки наявним стійким зв'язкам між ними і які обумовлюють характер взаємодії між ними. Функція системи це зовнішні прояви властивостей системи, або певний спосіб її взаємодії із оточуючим середовищем. Мета системи – це досягнення нею певного якісного стану, шляхом внесення змін в структурну, функціональну її організацію [12].

Наступним базовим поняттям виступає категорія «управління», яка є надзвичайно важливою, адже визначає зміст діяльності, яка має бути системно



організованою і підпорядковуватись принципам системної методології, що є необхідним у разі бажання тих, хто здійснює таку діяльність, досягнути реальних позитивних результатів з максимальною економічною, соціальною, організаційною, тощо ефективністю. Ми не будемо зупинятись на визначенні цього поняття в широкому його розумінні, адже дуже важко провести ту межу, яка дозволяє стверджувати про відсутність ознак «управління» навіть у звичайному процесі комунікації, адже комунікація здійснюється з метою отримання певного результату і відповідно передбачає наявність певного взаємовпливу на обидві сторони комунікації, де вплив суб'єкта на об'єкт є визначальною ознакою поняття «управління». Згідно енциклопедії державного управління [20] управління – це вплив суб'єкта, який спрямовано на досягнення абстрактної мети (неконкретної), але змушено коригованої мети (завдання, ідеї) у рамках правил, що вже склалися (обставини), які неминуче змінюються тоді, коли у суб'єкта не виникає суперечностей у пізнанні реальності, з якою він співіснує. На нашу думку, більш доцільним в контексті нашого дослідження розуміти під поняттям «управління» здійснення комплексного, цілеспрямованого впливу на об'єкт управління на основі управлінської програми, інформації щодо реакції об'єкту на управлінські впливи, зміни стану зовнішнього середовища, і які (впливи) спрямовані на підтримку, покращення ефективності функціонування або розвитку об'єкту управління і досягнення ним визначеної мети [20]. Тому слід зауважити, що навіть у разі, коли формально і де-юре відсутнє керівництво певними соціально-економічними процесами, управління ними здійснюється за будь-яких умов, і переважно з метою реалізації деструктивних і руйнуючих програм (перше визначення), адже не має тих, хто несе відповідальність за такі впливи, адже вони можуть бути випадковими і обумовлюватись зовнішніми чи внутрішніми чинниками, а в другому випадку (друге визначення) управління це керований процес із передбачуваними наслідками та колом відповідальних осіб за свої управлінські дії.

Третім атомарним поняттям є категорія «механізми», яке з огляду на новочасну історію розвитку науки про публічне (державне) управління є досить новим і привнесеним з галузі технічних наук і відображає спектр усього різноманіття засобів, методів, інструментів досягнення цілей управління. Технічний аспект розкриває його зміст як процес, в якому певна система функціонує задля вирішення певних завдань. З грецької «*mechanē*» перекладається, як «зброя», «машина», що визначає «механізм» як пристрій, який є сукупністю окремих деталей, що складаються в певну систему, і які працюють у чіткому порядку та узгодженості між собою і спрямовані на вирішення певного завдання. Процесуальний аспект поняття «механізм» полягає в площині розуміння зміни станів, процесів, які відбуваються в самій системі, та які проходить власне сама система [40]. Також, слід відзначити, що з точки зору структурно-організаційного підходу поняття «механізми» розуміється як сукупність певних складових елементів, що створюють організаційну основу певних явищ, процесів, наприклад, сукупність державних установ, через які здійснюється державне управління суспільством та структурно-функціонального згідно якого «механізми» визначають функцію, яку виконує певна система, наприклад, державно-правовий інститут, і яка виявляється у реальному функціонуванні системи, і яка здійснюється в процесуальній формі.

Отже, визначення базових понять дозволяє шляхом застосування методу логічної дедукції та шляхом конкретизації і комбінування змісту базових категорій сформулювати категорії другого рівня. Система управління це систематизована, структурована сукупність функціональних елементів, засобів, які використовують для здійснення впливу на певний об'єкт, з метою збору поточної інформації про його стан, поведінку, функціонування і забезпечення досягнення ним поставлених цілей. Слід відзначити, що таке визначення є доволі узагальненим і абстрагованим від реальної специфіки функціонування певних галузей або соціально-економічних сфер, але яке

дозволяє шляхом звуження вихідного поняття сформулювати зміст категорії «система управління соціально-економічним розвитком». Ми не стали звужувати дане поняття шляхом введення до його складу категорії «державного» або «публічного», «регіонального» тощо управління, бо власне в цьому немає потреби, адже, на нашу думку, в цих процесах активну участь приймають не тільки державні але й установи громадянського суспільства, комерційні структури, окремі громадяни і які здійснюють активну комунікацію між собою. Грунтуючись на наших попередніх працях [12], на нашу думку, під поняттям «система управління соціально-економічним розвитком» доцільно розуміти цілеспрямований, систематичний, організуючий, координуючий, контролюючий вплив з боку системи управління на соціальні та економічні сфери окремих територіальних громад з метою підвищення ефективності їх функціонування, задоволення матеріальних, духовних інших потреб громади в цілому, окремих соціальних верств населення, забезпеченні сталого зростання добробуту та якості життя громадян. Продовжуючи дослідження взаємодії між досліджуваними поняттями, саме операційний (діяльнісний) та засобоформуючий аспекти системи управління представлені поняттям «механізми управління», завдяки яким власне і реалізуються управлінські впливи. Механізм управління це сукупність засобів і методів управління, які дозволяють приводити у дію систему управління. Отже, звужимо поняття і дамо визначення наступній категорії нашого дослідження – «механізми управління соціально-економічним розвитком». Механізми управління соціально-економічним розвитком територіальних громад це сукупність принципів, функцій і методів, засобів, важелів впливу, які мають забезпечити найбільш раціональний спосіб організації та ефективної реалізації стратегічних та операційних завдань сталого соціально-економічного розвитку громад. В даному контексті під «раціональним способом організації та ефективності реалізації» необхідно розуміти не тільки структурно-організаційну впорядкованість системи

управління, а й процесуальну узгодженість, наступність, зваженість, тощо управлінських впливів на об'єкт управління – соціально-економічні сфери територіальних громад [12, 13].

Таким чином, наступним завданням є представлення і опис діючої системи управління соціально-економічним розвитком територіальних громад в Україні, а більш детальний опис і класифікацію механізмів управління соціально-економічним розвитком територіальних громад ми здійснимо в наступному підрозділі роботи.

На нашу думку, доцільним є представлення досліджуваної системи управління соціально-економічним розвитком територіальних громад з позиції двох підходів: організаційно-структурного (див. рис. 2.1.1) та функціонально-процесуального (див. рис. 2.1.2.).



Рис. 2.1.1. Організаційно-структурна схема системи управління соціально-економічним розвитком України.

Перший підхід традиційно представлений організаційно-структурною схемою державних і не державних інституцій, які тією чи іншою мірою задіяні в процесах розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень щодо соціально-економічного розвитку територій країни. Ми не ставимо своїм завданням детально описати цілі, функції та напрями діяльності кожної із них, адже з ними можна ознайомитись із нормативно-правових актів, які регулюють їхню діяльність і в яких, власне, здійснено розподіл їх повноважень. Зупинимось лише більш детально на змісті діяльності центрального виконавчого органу, Міністерстві розвитку громад і територій України, одним із напрямів діяльності якого є державна регіональна політика. Саме цей напрям діяльності міністерства передбачає здійснення стратегічного планування регіонального розвитку, інституційного забезпечення регіонального розвитку, розвиток гірських та сільських територій, соціально-економічного розвитку окремих територій, проведення моніторингу регіонального розвитку.

Як видно із структурно-організаційної схеми усі три суспільні сектори, а саме влада, бізнес та громадянське суспільство в особі відповідних інституцій є рівноправними структурними елементами даної системи. Влада в особі законодавчої, виконавчої її гілок із подальшим поділом на регіональну та місцеву, яка представлена центральним органом виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, окремими комунальними або державними установами виступає головним координатором та регулятором процесів регіонального розвитку. З огляду на вектор розвитку ринкової економіки в країні одними із найважливіших учасників процесів регіонального розвитку виступають представники ділових кіл України, які є власниками великих і малих компаній, промислових та сільськогосподарських підприємств, і які поряд із державними та комунальними підприємствами виступають основними роботодавцями для більшості населення країни, і які також можуть виступати в якості донорів проектів місцевого розвитку громад.

Розвиток територіальних громад не можливий без участі громадянського суспільства, яке представляють різноманітні громадські організації та їх об'єднання, значення яких останнім часом в цих процесах постійно зростає, адже вони мають здійснювати громадський контроль за діяльністю влади і бізнесу, виносити на порядок денний нагальні питання розвитку територій в частині створення робочих місць, розвитку зеленої енергетики, захисту оточуючого середовища, якості питної води та продуктів харчування, освіти, дозвілля, медичного обслуговування та інших важливих для громад питань. На нашу думку, саме громадянське суспільство має бути провідною рушійною силою соціально-економічного розвитку своїх територій і визначати пріоритети регіонального розвитку та надавати об'єктивну оцінку діяльності влади та комерційних структур. Ми повністю погоджуємось із думкою укладачів курсу «Створення інституцій місцевого економічного розвитку громад» який створено при сприянні Асоціації міст України [33] про те, що ключовими для системи регіонального розвитку в нашому контексті системи управління соціально-економічним розвитком територіальних громад, є гібридні організації – інституції, які працюють на стику секторів:

- **Агенції регіонального розвитку** – створені органами влади та заінтересованими сторонами з інших секторів інституції, покликані стимулювати та координувати розвиток певного регіону.
- **Організації підтримки бізнесу** – приватні і комунальні, прибуткові і неприбуткові організації, діяльність яких спрямована на підтримку певного типу бізнесу, компаній певного розміру або галузі, бізнес з певної сфери або технологічного скерування. Це можуть бути торгово-промислові палати, об'єднання підприємців, центри підтримки бізнесу, центри підприємництва при університетах тощо. Ключовий фокус для таких організацій – розвиток бізнесу на певній території.

- **Між секторальні коаліції та партнерства** – наприклад, кластерні ініціативи, що об'єднують університети, наукові інституції та місцевий бізнес, або центри компетенцій у певній технології тощо.
- **Фонди фінансування та інвестування** – вкладають кошти у комерційні або соціальні проекти на території, сприяючи тим самим втіленню підприємницьких ініціатив, креативних ідей або соціальних проектів.
- **Державний фонд регіонального розвитку** – існує як інструмент провадження державної політики регіонального розвитку, який здійснює фінансування проектів регіонального розвитку на конкурсній основі та відповідно до регіональних стратегій розвитку та планів заходів їх реалізації.

Другий підхід функціонально-процесуальний дозволяє представити досліджувану систему управління як єдність трьох ієрархічних рівнів: національного, регіонального, місцевого, на яких відповідно до покладених на відповідні інституції повноважень відбуваються процеси стратегічного планування, проектування, програмування та фінансування, слід зауважити, що модель має в першу чергу горизонтальну взаємодію між інституціями відповідного рівня, а по вертикалі здійснюється координація певних стратегій та проектів, механізмів фінансування програм, і в першу чергу вирішуються завдання перерозподілу ресурсів з краще розвинених регіонів у регіони менш розвинені, пріоритетне через механізм перерозподілу надходжень від податку доходів фізичних осіб. Таке представлення системи управління дозволяє відстежити, що процеси розробки та реалізації стратегії розвитку на певний період, розробки та реалізації певних проектів відповідно до стратегій, добору програмних засобів та механізмів їх реалізації, фінансування програм та проектів відбувається на кожному із рівнів: національному, регіональному, місцевому.

Отже, представлена система управління соціально-економічним розвитком територіальних громад має в першу чергу забезпечити високу

ефективність розробки та реалізації державної регіональної політики в межах повноважень її структурних елементів відповідно до управлінських рівнів.

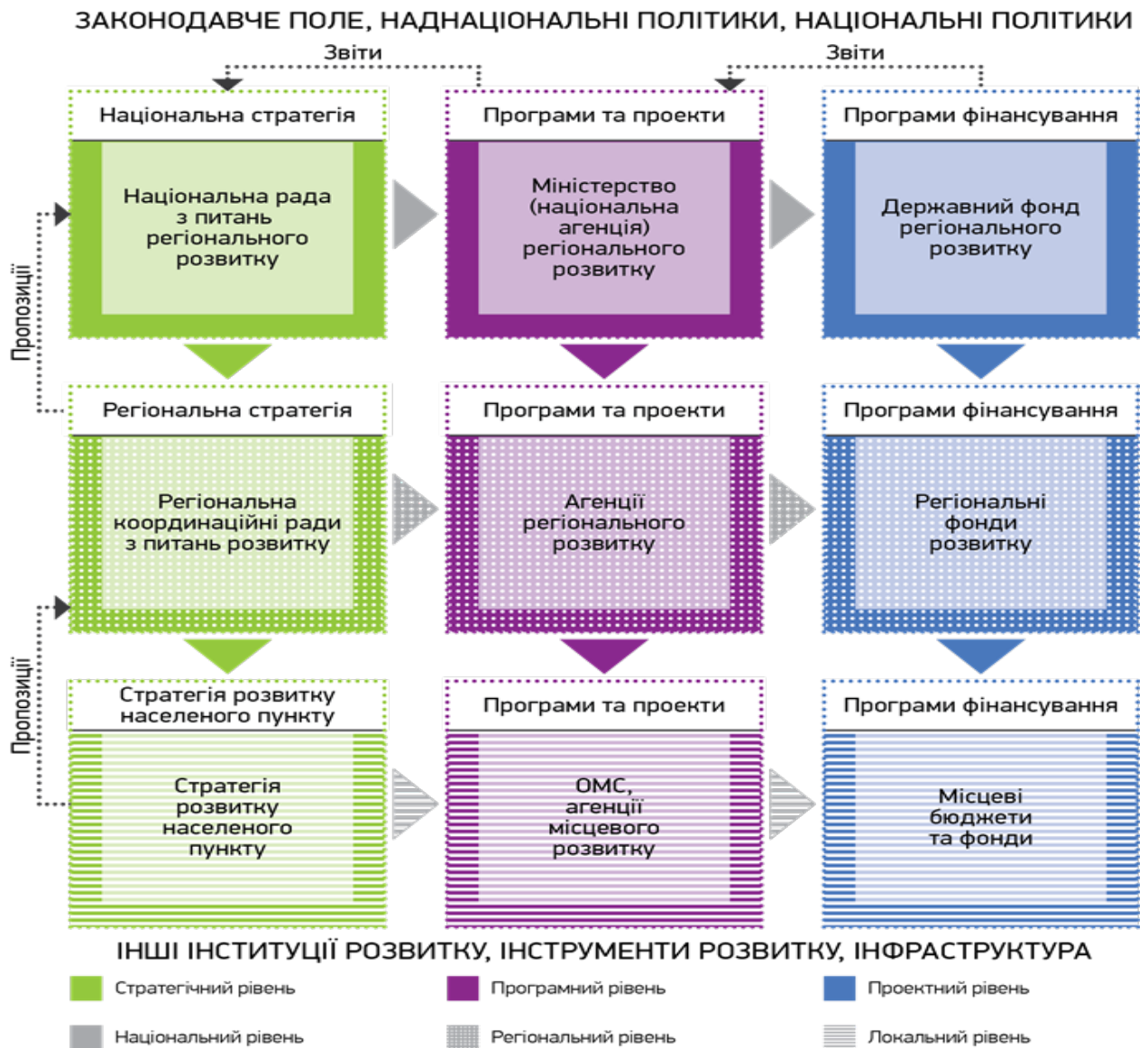


Рис. 2.1.2 Функціонально-процесуальна схема системи управління соціально-економічним розвитком територіальних громад (за даними [33]).

Саме пріоритети та цілі державної регіональної політики є першочерговими цілями на досягнення яких мають бути спрямовані зусилля інституційних елементів системи управління соціально-економічним розвитком громад. На нашу думку, найбільш актуальними на теперішній час,



як і в період дії відповідних стратегій терміном до 2015 та 2020 років, залишаються:

- Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів та зміцнення їх ресурсного потенціалу;
- Забезпечення розвитку людських ресурсів, підвищення якості життя та добробуту населення;
- Територіальна соціально-економічна інтеграція та територіальний розвиток;
- Розвиток міжрегіонального співробітництва;
- Створення інституціональних умов для регіонального розвитку та підвищення ефективності державного управління у сфері регіонального розвитку;
- Поступове зменшення соціально-економічної диференціації між регіонами та громадами, забезпечення їх зближення (конвергенція);
- Забезпечення справедливого перерозподілу ресурсів з краще розвинених регіонів у регіони менш розвинені.

Слід відзначити, що для підвищення ефективності державного управління у сфері регіонального розвитку реалізовано тією чи іншою мірою заходи щодо децентралізації державних повноважень шляхом передачі їх на місцевий рівень з одночасною передачею відповідних фінансових ресурсів (бюджетна децентралізація), відбулись удосконалення процесів стратегічного планування та виконання поставлених завдань на всіх рівнях, запровадження ефективного механізму координації дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування під час реалізації галузевих пріоритетів і завдань на різних територіальних рівнях. Внаслідок реалізації заходів щодо бюджетної та фінансової децентралізації було досягнуто значне зростання місцевих бюджетів.

Відповідно до пріоритетних напрямів діяльності, які відображають стратегічні цілі системи управління соціально-економічним розвитком

територіальних громад можна сформулювати основні стратегічні завдання, які мають бути розв'язані в процесі реалізації сукупності програмних заходів, і до яких нами віднесено:

- Створення правових, економічних, організаційних передумов щодо вирівнювання соціально-економічного розвитку регіонів;
- Удосконалення і впровадження дієвих механізмів спрямованих на покращення соціально-економічної взаємодії між регіонами країни;
- Створення достатньої ресурсної бази для підвищення конкурентоспроможності кожного з регіонів, впровадження стратегій, які стимулюють розвиток пріоритетних, провідних галузей регіону, і які є фундаментом для його економічного зростання;
- Розробка адекватних ситуації критеріїв моніторингу та оцінки рівня соціально-економічного розвитку територіальних громад;
- Удосконалення правових механізмів персоніфікованої відповідальності за реалізацію проектів соціально-економічного розвитку територіальних громад, підвищення їх соціальної та економічної ефективності, подолання корупції.

Будь яка система управління має виконувати відповідні функції, які ми хочемо коротко розглянути виходячи з принципу структурної єдності системи, її синергетичної дії, як цілісного та єдиного суб'єкта управління, яка має відображатись в оточуючий світ породжуючи нову якість управління на основі злагодженої функціональної та організаційної взаємодії між усіма її внутрішніми елементами. Отже, визначаючи функції системи управління соціально-економічним розвитком, ми визначимо ті, які притаманні усім її окремим структурним елементам, які утворюють нову якість системи лише у випадку їх об'єднання у єдине ціле, і не акцентуючи увагу на тих, які відображають специфіку діяльності певної інституції на певному управлінському рівні.

Функція (від лат. *functio* – діяльність, виконання) – призначення, виконувана роль, стала сукупність однорідних спеціалізованих робіт (дій, операцій), здатність реалізації яких підтримується в організації; обов'язок (іноді – просто здатність) оператора (технічного об'єкта або людини) виконувати яку небудь операцію [20]. На нашу думку, основними функціями системи управління соціально-економічним розвитком є наступні:

- пошуково-діагностична, зміст якої полягає в проведенні моніторингу, збору, обробки інформації, узагальнення кількісних та якісних показників;
- проблемно-аналітична передбачає здійснення комплексної, аналітичної роботи щодо виявлення причин виникнення кризових явищ, їх характер, масштабність, швидкість та векторність розвитку, передбачення можливих наслідків, конкретизація та формалізація проблеми, визначення її змістової сутності;
- структурно-цільова спрямована на розробку, чітке визначення структури дерева цілей в стратегічному, тактичному та оперативному значенні, обґрунтування та структурування комплексу завдань, що потребують вирішення для досягнення поставлених цілей;
- оціночно-прогностична – одна із найважливіших функції, завдання якої полягає у розробці можливих альтернативних шляхів спрямованих на досягненні поставлених цілей і, як наслідок, вирішення проблеми, висунення управлінських гіпотез, розробка аналітичних моделей та їх перевірка на надійність, вірогідність, адекватність, оцінка ефективності та вибір із усієї сукупності альтернатив оптимального варіанту;
- програмно-організаційна – розробка програми реалізації соціально-економічного розвитку, формування етапів, їх змісту, добір засобів, методів, визначення оптимальних механізмів управління соціально-економічним розвитком, проведення організаційних заходів щодо виконання прийнятих проектів;

- контроль-облікова полягає у здійсненні вихідного, етапного, підсумкового контролю виконання проектів і програм соціально-економічного розвитку, організація та планування проведення контрольних заходів, облік інформаційних потоків, що стосуються їх виконання;
- підсумково-коригуюча спрямована на підведення підсумків, проведення оцінки результатів впровадження проектів соціально-економічного розвитку на кожному з етапів їх реалізації, за необхідності, здійснення коригування програмних заходів [16].

З метою забезпечення належного, ефективного та оптимального функціонування чи то процесів, чи то систем в цілому, або окремих її структурних елементів здійснюють побудову організаційної структури системи та визначають її функціональну окресленість у відповідності до вимог певних наріжних положень, які в науці отримали назву принципи. Принцип (від лат. *princĭpĭum* – початок, основа, виникнення, першоджерело) – основне вихідне положення будь-якої теорії чи вчення, вихідні засади пояснень чи керівництва до дії. Принцип – основні засади, вихідні ідеї, що характеризуються універсальністю, загальною значущістю, вищою імперативністю і відображають суттєві положення теорії, вчення, науки, системи права, державного устрою тощо [20]. Як правило, такі наріжні положення є фундаментальними та науково обґрунтованими, доведеними практикою діяльності, і як наслідок, в певних випадках, законодавчо закріпленими нормами законів, відповідно до яких будується і функціонує система державного управління, і зокрема системи управління розвитком відповідних соціально-економічних сфер, і не виключенням в даному випадку є система управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. Наразі, не існує загальноприйнятих підходів та правил стосовно систематизації принципів управління соціальними та економічними системами, але ми хотіли б навести низку принципів, закріплених в нормативно-правових документах [60] відповідно до яких має функціонувати

система управління соціально-економічним розвитком територіальних громад, і до яких законодавцем віднесено:

- **конституційність та законність** – відповідність Конституції та законам України, міжнародним договорам, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;
- **співробітництво** – узгодження цілей, пріоритетів, завдань, заходів і дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, Верховної Ради Автономної Республіки Крим, органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, забезпечення взаємодії між ними під час формування та реалізації державної регіональної політики. На нашу думку, цей принцип доцільно розширити включенням до суб'єктів, які здійснюють управління соціально-економічним розвитком територіальних громад інституцій громадянського суспільства: громадських організацій та їх об'єднань, спілок, підприємницького сектору;
- **паритетність** – забезпечення рівних можливостей доступу об'єктів державної регіональної політики до ресурсів державної фінансової підтримки регіонального розвитку;
- **відкритість** – прозорість, прогнозованість, передбачуваність, послідовність діяльності органів державної влади, Верховної Ради Автономної Республіки Крим, органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування під час формування та реалізації державної регіональної політики;
- **субсидіарність** – децентралізація владних повноважень, їх передача іншим органам на найнижчий рівень управління, які можуть їх реалізувати найбільш ефективно;
- **координація** – взаємозв'язок та узгодженість довгострокових стратегій, планів та програм розвитку на державному, регіональному та місцевому рівні;

- **єдність** – зменшення соціально-економічних диспропорцій між окремими регіонами, забезпечення просторової, політичної, економічної, соціальної, гуманітарної цілісності України;
- **історична спадкоємність** – врахування та збереження позитивного досвіду розвитку регіонів;
- **сталий розвиток** – забезпечення невиснажливого, ощадного та ефективного використання енергетичних, матеріальних, природних та інших ресурсів для задоволення потреб нинішнього покоління з урахуванням інтересів майбутніх поколінь.

Наостанок хотілося б навести перелік актуальних проблем, які здійснюють вагомий вплив на ефективність функціонування системи управління соціально-економічним розвитком територіальних громад, і низка яких, на думку укладачів курсу «Децентралізація: від патерналізму до відповідального розвитку» [88], обумовлена нераціональним адміністративно-територіальним устроєм України, хоча в цьому напрямі здійснюється відповідна реформа:

- накладання повноважень органів публічної влади різних рівнів адміністративно-територіального устрою, що породжує неузгодженість між органами самоврядування та місцевими державними адміністраціями;
- відсутність можливості повного розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, а також між органами місцевого самоврядування різних рівнів адміністративно-територіальних одиниць, що знижує ефективність органів публічної влади та породжує їх безвідповідальність;
- низьку ефективність контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування з боку місцевих органів виконавчої влади;
- ускладнення земельних відносин через наявність земель з невизначеною юрисдикцією та земель з декількома власниками – особами публічного права, що знижує ефективність їх використання;

- невідповідність рівнів органів самоврядування, які приймають рішення із земельних питань, рівню важливості питань, що провокує ризики корупції;
- наявність двоступеневої системи бюджетних трансфертів, що породжує нерівномірність забезпечення бюджетними установами населення на рівні міста районного значення, селища, села та високий рівень суб'єктивності у формуванні мережі бюджетних установ;
- неефективне витрачання ресурсів на забезпечення функціонування органів публічної влади в адміністративно-територіальних одиницях із значно нижчою від оптимальної чисельністю населення;
- низьку інвестиційну привабливість через заплутану систему адміністративних відносин;
- неможливість вироблення єдиного оцінювання ефективності витрачання коштів на управління та забезпечення порівняльності адміністративно-територіальних одиниць одного рівня;
- деградацію сільської бюджетної інфраструктури, насамперед на периферії районів і, як наслідок, прискорену міграцію сільського населення.

Таким чином, проведене дослідження змісту системи управління соціально-економічним розвитком та останніх тенденцій її розвитку на основі урахування провідного світового та європейського досвіду слід відзначити, що вагоме місце в управлінні соціально-економічним розвитком має належати громадянському суспільству, яке має визначати ефективність і якість діяльності відповідних органів державної влади, органів місцевого самоврядування, рад відповідного рівня, здійснювати вагомий вплив на процеси планування розвитку територій, і в першу чергу, бути ефективними власниками і розпорядниками ресурсів, що знаходяться на їх території. Усе це вважається доцільним і можливим для реалізації, адже саме громадські організації, інші некомерційні та комерційні структури є більш ефективними управлінцями і здійснюють реалізацію низки проектів, їх підготовку, фінансування, що свідчить про передачу до них лівової частки функцій

держави і органів місцевого самоврядування, що дає можливість говорити про доцільність існування більшості неефективних і затратних виборних органів управління відповідними громадами. Ця проблема безумовно, на наш погляд, найближчими роками приверне до себе належну увагу громадськості і певних наукових та політичних кіл, і яка може бути вирішена шляхом передачі або делегування повноважень щодо вирішення питань соціально-економічного розвитку територіальних громад відповідним недержавним інституціям.



## **2.2. Класифікація механізмів управління соціально-економічним розвитком територіальних громад**

Як ми зазначали у попередньому розділі роботи, будь який активний вплив системи управління на соціально-економічний розвиток територіальних громад не можливий без застосування відповідних механізмів управління процесами розвитку. Саме через механізми здійснюється організаційний, координуючий, регулюючий тощо впливи на відповідні соціальні та економічні сфери, а в межах визначеної мети та завдань стратегічного розвитку територій застосовуються методи, засоби та інструменти, які найбільшою мірою здатні ефективно вирішувати поставлені завдання та з найбільшою соціальною, економічною, організаційною ефективністю досягати цілей розвитку територіальних громад. Наука управління соціально-економічними процесами за період свого існування накопичила надзвичайно багато знань про інструментальну складову управлінського процесу, яка наразі представлена через поняття «механізми управління» і теоретично обґрунтувала та практично перевірила надзвичайно широкий їх спектр, що дозволяє говорити про необхідність розробки підходів до класифікації механізмів управління, а в контексті нашого дослідження про класифікацію механізмів управління соціально-економічним розвитком територіальних громад.

Класифікація (лат. *Classis* – клас та *facio* – роблю) – система розподілення об'єктів по групах відповідно до наперед визначених ознак [35]. Отже, виходячи із загального визначення базового поняття, вважається доцільним під поняттям «класифікація механізмів соціально-економічним розвитком територіальних громад» розуміти процес спрямований на групування методів, засобів, інструментів за певними ознаками, як от: види предметної діяльності, специфічності завдань та цілей, міри узагальнення, вимог та принципів до застосування тощо, що забезпечить структурування та

поділ усього різноманіття механізмів у відносно сталі та впорядковані сукупності на єдиній методологічній основі, що дозволить зробити більш ефективним процес їх відбору для вирішення завдань соціально-економічного розвитку територіальних громад. Ключовим поняттям в цьому процесі виступає «основа класифікації» або «ознака класифікації» на основі якої відбувається такий поділ. На теперішній час існує велика кількість класифікаційних схем механізмів управління, але найбільш загальним є наступний підхід, за яким механізми управління можуть бути поділені на групи за такими ознаками: за впливом на об'єкт управління – прямі та непрямі; за рівнями управління – загальнодержавні, регіональні, місцеві; за об'єктністю управління – галузеві або макро, мезо, мікро рівня; структурною ознакою – комплексні або складені, які утворюються поєднанням окремих видів механізмів в одну складну систему (організаційно-правовий, організаційно-економічний, програмно-цільовий тощо); функціональним спрямуванням – економічний, організаційний, правовий, мотиваційний, політичний, інформаційний тощо; за спрямуванням на фактори управління розвитком певної соціально-економічної системи – механізми матеріально-технічного забезпечення, інформаційного, медичного, правового, організаційного, економічного забезпечення; за предметною сферою застосування – антикризового управління, забезпечення національної безпеки, подолання корупції, оптимізації управлінських, соціальних, економічних процесів, протидії загрозам та викликам тощо; міри універсальності та узагальнення – енциклопедичними (універсальними), спеціальними (галузевими); за специфічністю завдань та цілей – провідні механізми, допоміжні механізми, забезпечувальні механізми тощо; вимог та принципів застосування – прості, складні, структурні, системні тощо.

Отже, такий підхід до класифікації механізмів соціально-економічного розвитку територіальних громад дозволив нам систематизувати та узагальнити наявний спектр управлінського інструментарію, який

застосовується для соціально-економічного розвитку територіальних громад, і в який ми відібрали лише ті, які знайшли найбільш широке використання в практичній діяльності (див рис. 2.2.1).

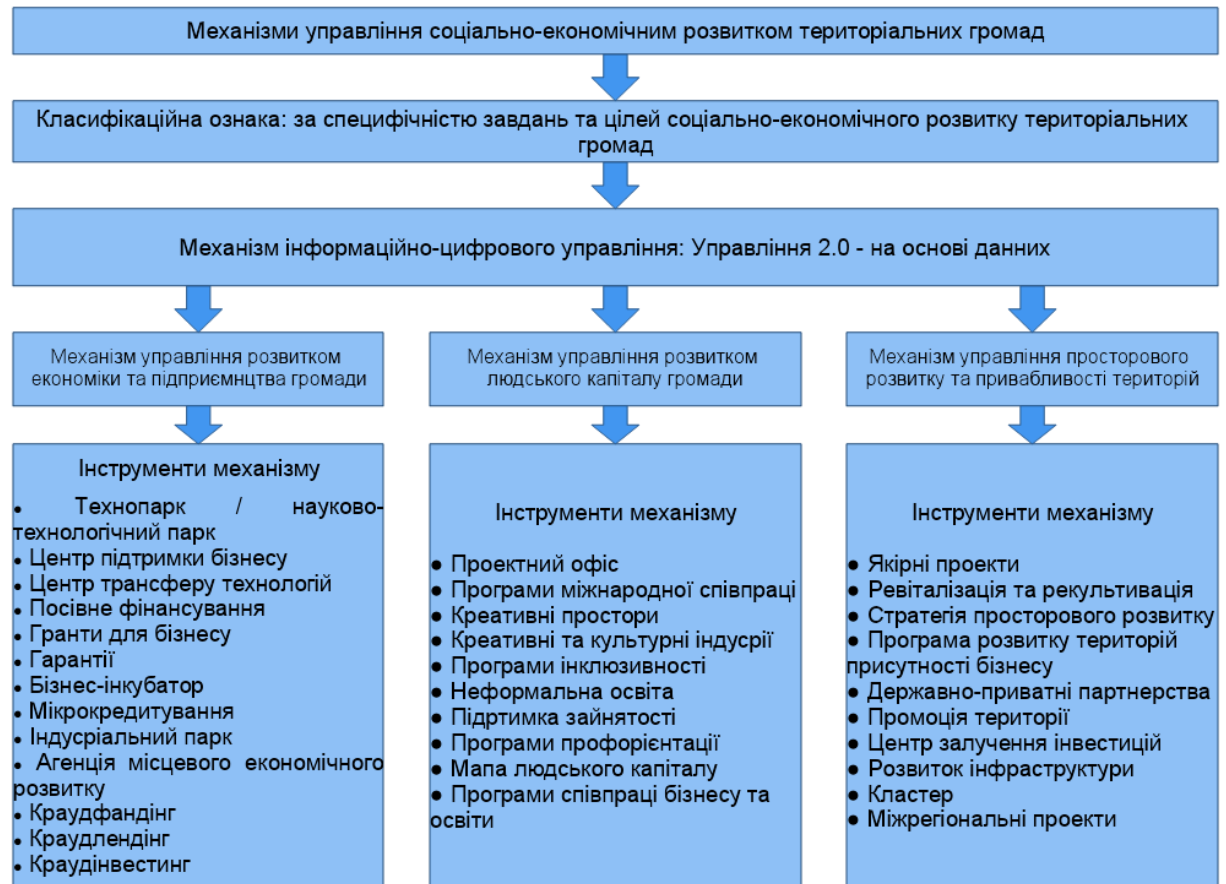


Рис. 2.2.1 Структурна схема механізмів управління соціально-економічним розвитком територіальних громад

Як видно із структурної схеми, провідною ознакою, яка на нашу думку, дозволяє здійснити таку класифікацію, є групування механізмів за специфічністю завдань та стратегічних цілей соціально-економічного розвитку громад. На нашу думку, пріоритетними з точки зору практичного їх застосування на рівні територіальних громад, районного та обласного рівнів є наступних чотири: механізм інформаційно-цифрового управління, механізм управління розвитком економіки та підприємництва громади, механізм управління розвитком людського капіталу громади, механізм управління просторового розвитку та привабливості територій із притаманними їм інструментами. На наше глибоке переконання провідним і найбільш

універсальним як з процесуальної, так і з організаційної точки зору є механізм інформаційно-цифрового управління, зміст якого відображається в концепції «Управління 2.0. – на основі даних» [21] і який є базовим для інших трьох механізмів, адже їх контекстна реалізація базується на концепті управління на основі даних. Зупинимось більш детально на змісті кожного із механізмів та їх інструментах.

Механізм інформаційно-цифрового управління це сукупність аналітичних інструментів, які реалізуються в програмних продуктах та інформаційних технологіях для ефективного прийняття, моніторингу та контролю за реалізацією управлінських рішень на основі відкритих даних з метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад. Наріжною засадою цього механізму є принцип управління на основі даних, які мають просторовий вимір, основою якого є територіальність, за якою здійснюють нормативне закріплення повноважень певної громади. Матеріальною основою будь-якої громади є її земля, майно та ресурси, які в свою чергу є об'єктом управління та первинним джерелом соціально-економічного розвитку громади. Управління матеріальною основою територіальних громад здійснюється через встановлення місцевих ставок оподаткування, розробки містобудівної документації, просторового планування розвитку громади, проектування розвитку місцевої інфраструктури тощо. Отже, просторові дані це інформація про розташування об'єктів у просторі – геопросторові дані, що визначають розташування об'єкта на поверхні Землі. Інформація про розташування об'єкта на земній поверхні може бути наявна у формі: координат, адреси, умовного місцеположення. Саме ці дані надають інформацію про знаходження земельних ділянок, нерухомості – будівель або інженерних споруд тощо. Однак за таким самим принципом просторову складову мають й інші дані про громаду: кількість мешканців у населеному пункті, кількість суб'єктів господарювання зареєстрованих на території громади, освітніх та медичних закладів, об'єктів

оздоровче-рекреаційного призначення тощо. Саме виконання просторового аналізу дозволяє виявляти закономірності просторового розташування об'єктів та умов (наприклад якості життя) на території громади, визначати рівень доступності до об'єктів соціального призначення, визначати оптимальні місця розташування нових промислових, сільськогосподарських об'єктів, оцінювати рівень інвестиційної привабливості територій тощо. Просторові дані зберігаються у географічних інформаційних системах (ГІС), що дозволяє не тільки їх зберігати але й створювати нові дані, аналізувати та моделювати їх. Також, геоінформаційні системи дозволяють візуально презентувати дані у вигляді карт, графіків, діаграм та поширювати їх у мережі Інтернет. Геоінформаційна система громади слугує інтеграційним ядром, яке забезпечує взаємодію з іншими інформаційними системами, які також зберігають відповідні дані про громаду, і в першу чергу з: реєстрами, де накопичуються дані про мешканців громади та майно; бюджетною інформаційною системою, у якій наявні дані про бюджет громади, його доходи та видатки в цілому або за окремими статтями та джерелами тощо; зовнішніх реєстрів, як державних так і комерційних чи міжнародних організацій. Це дозволяє комплексно використовувати дані в єдиному середовищі, здійснювати інтегрований їх аналіз та комплексне моделювання розвитку громади. Провідними засобами представлення даних про територіальну громаду є геопортали – веб-портали, на яких розміщені картографічні, статистичні, аналітичні матеріали про громаду. Як правило, геопортал має дві частини: закриту – захищену спеціальними протоколами доступу та призначену виключно для службового користування посадовими особами органу самоврядування громади з налаштованими для кожного особливими правами доступу та редагування даних; та публічну – відкритую для усіх користувачів мережі Інтернет та призначену для поширення публічних даних про громаду, надання доступу до відкритих даних, збору зворотного зв'язку від мешканців, пошуку потенційних інвесторів тощо. Таким чином,

просторові дані є базисом для забезпечення ефективного управління територіальною громадою, а формування геоінформаційної системи громади є запорукою розбудови інформаційної системи підтримки прийняття рішень з управління громадою [21]. Механізм інформаційно-цифрового управління соціально-економічним розвитком громад («Управління 2.0 – на основі даних») включає до свого інструментального блоку наступні засоби (інструменти):

- Економічний аналіз та моделювання;
- Аналіз та моделювання бюджету громади;
- Внутрішній аудит бюджетування з використанням ІТ-технологій;
- Аналіз та прогнозування демографічних процесів;
- Менеджмент податку на землю та нерухомість;
- Управління надходженнями від комунальної нерухомості;
- Моніторинг земель сільськогосподарського призначення;
- Аналітичний портал громади;
- Аналітична система інвестиційного потенціалу території громади;
- Муніципальна картка як засіб розвитку громади та соціально-відповідального бізнесу;
- Оцінка екоактивів;
- Управління мережею соціальної інфраструктури;
- Аналітичний модуль енерговитрат;
- Моніторинг капітальних витрат;
- Моніторинг дозволів на рекламу;
- Моніторинг забудови;
- Моніторинг вирубки лісів;
- Моніторинг несанкціонованих підпалів;
- 3D-моделювання об'єктів території для підвищення інвестиційної та туристичної привабливості;
- Аналіз стану соціальних сфер громади – освіта, медичне забезпечення,

культура, фізична культура та спорт тощо.

Слід відзначити, що перелік інструментів не є сталим, а постійно розширюється і вдосконалюється відповідно до потреб управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. Як зазначають автори проекту [21] хмарні технології надають громадам низку переваг, а саме:

- Громади не потребують додаткових витрат на ІТ-фахівців, придбання серверів, засобів захисту інформації тощо;
- Дані громад знаходяться у захищеному від кібер-ризиків дата-центрі та залишаються власністю громади й можуть бути переміщені до інших ІТ-систем, серверів на запит громади;
- Єдина система даних формується як з даних громад, так і з інших джерел (відкритих даних, даних державних реєстрів, підприємств операторів тощо [78]).

Механізм управління розвитком економіки та підприємництва громади це сукупність засобів та інструментів щодо створення та забезпечення ефективного функціонування низки інституцій комунальної, приватної, інших форм власності, прибуткових та неприбуткових організацій, фінансових, благодійних, інвестиційних інших фондів, агенцій, які внаслідок своєї функціональної діяльності мають сприяти розвитку підприємництва в громаді та покращення її економічного та фінансового стану. Наразі наведемо стислу характеристику кожного з інструментів даного механізму:

- **Технопарк / науково-технологічний парк** – передбачає створення і облаштування інженерною та науково-виробничою інфраструктурою суб'єктів господарювання, які мають виконувати та залучати до виконання дослідницьких проектів різноманітні технологічні компанії, які б на платній основі використовували наявне обладнання та лабораторії, спільно здійснювали реалізацію наукоємних комерційних проектів. Як правило засновниками і активними учасниками таких установ є технологічно ємні компанії, їх дослідницькі центри, університети, наукові центри (науково-

дослідні інститути, конструкторські бюро тощо). Зазвичай від створення таких установ очікують генерацію нових ідей щодо створення нової наукоємної продукції, розробку нових прототипів та їх тестування, зменшення витрат компаній на дослідні роботи, удосконалення технологічної інфраструктури тощо. Як наслідок громада має отримати такі вигоди: комерціалізація винаходів та ідей науковців, збільшення конкурентоспроможності існуючих компаній, створення точки тяжіння для бізнес-проектів міжнародного рівня, можливість працевлаштування для талановитої молоді, зростання інноваційних виробництв у регіоні, збільшення надходжень у місцевий бюджет;

- **Центр підтримки бізнесу** – створюється з метою підтримки бізнесу і розвитку підприємництва, допомагає підприємцям отримати інформацію і практичну допомогу, починаючи від процедури реєстрації до визначення джерел фінансування і його отримання з фондів підтримки бізнесу та Європейського союзу;
- **Центр трансферу технологій** – створюється з метою дослідження ринків та ринкових сегментів для технологій, підтримки нових компаній, створених дослідниками для комерціалізації винаходів, юридичної та адміністративної підтримки, консультування та просування технологій на ринок, промоції інтелектуальної власності серед потенційних клієнтів, захисту інтелектуальної власності, оформлення технологічної документації, ліцензування інтелектуальної власності. Основними учасниками можуть бути університети, індустриальні парки, спеціалізовані консалтингові компанії, наукові та дослідницькі установи, технологічні парки. Результатами функціонування мають стати: захист прав інтелектуальної власності, підвищення наукоємності діючих підприємств, створення наукомістких робочих місць, комерціалізація винаходів та технологій. Основними ефектами від функціонування мають бути: зростання привабливості дослідницьких та наукових професій, виведення на ринок нових високотехнологічних продуктів та послуг,



підвищення конкурентоспроможності підприємств та регіону;

- **Посівне фінансування** – технологія, яка передбачає залучення фінансових ресурсів шляхом укладання договору про інвестування в обмін на отримання частки в компанії, отримання позики на умовах винагороди у вигляді готової продукції або повернення коштів. Зазвичай реалізується мережею інвесторів (фінансові установи, венчурні фонди, платформи колективного фінансування, підприємці тощо), які мають фонд прямих інвестицій. Результатом є проінвестовані бізнеси на території громади, відтестовані та реалізовані бізнес ідеї, розвиток місцевих виробників, поява нових досвідчених підприємців на території громади. Соціальним та економічним ефектами мають бути: зростання підприємництва, зменшення відтоку талановитої молоді та спеціалістів, нові робочі місця, притік капіталу на територію, позитивне економічне зростання громади;

- **Гранти для бізнесу** – інструмент передбачає залучення коштів для надання грантів, формування пріоритетів для надання грантової допомоги, створення процедур та положень грантового конкурсу, прозорих та рівних правил гри для учасників конкурсів, надання грантів компаніям переможцям, моніторинг використання коштів. Основними учасниками процесу грантування є органи влади, фінансові установи, агенції місцевого економічного розвитку, організації підтримки бізнесу, приватні фонди та донори. Результатом діяльності має стати вирішення конкретних, адресних проблем територій, бізнесу, вихід бізнесу на нові ринки, запуск нових продуктів, започаткування нових підприємств, стимулювання активності вже існуючих. До основних ефектів від грантової діяльності відносять: співфінансування програм розвитку територій та зростання обсягів інвестицій, популяризація підприємницької діяльності, створення нових робочих місць, підвищення довіри до бізнесу;

- **Гарантії** – інструмент забезпечення наявності коштів в гаранта в разі настання гарантійних випадків. Передбачає розробку положень та процедур,

формування процесів підзвітності, укладання тристоронніх угод між компаніями-клієнтами, фінансовими установами-партнерами та інституцією – гарантом. Метою застосування даного інструменту є зменшення ризиковості кредитів для підприємців, зменшення рівня відсоткових ставок, зростання обсягу кредитування, інвестування у нові продукти та розширення виробництва. Як наслідок, планується отримати наступні ефекти: підвищення економічної активності, зростання місцевих виробництв, зростання рівня заробітних плат, кількості робочих місць, надходжень до місцевих бюджетів (Приклад: Департамент економічної політики Львівської ОДА проводить конкурс інвестиційних проектів, що передбачає відшкодування частини відсоткової ставки за кредитами, взятими суб'єктами підприємницької діяльності, представниками малого бізнесу за рахунок бюджетних коштів. В рамках реалізації Програми укладено угоди про співробітництво із двома комерційними та державним банком.);

- **Бізнес-інкубатор** - інструмент що спрямований на визначення фокусу діяльності, термінів та умов надання пільгових послуг, розробки бізнес-моделі та бізнес-плану інкубаторів, типових договорів та процедур відбору до інкубаторів, відбір менторів, облаштування простору відповідно до потреб цільової аудиторії, запуск послуг для підтримки підприємців, підтримка та промоція випускників. Основними учасниками в бізнес-інкубаторах є органи місцевої влади, підприємницькі структури, фінансові установи, навчальні установи тощо. В результаті діяльності таких структур мають стати нові підприємці на території, впроваджені нові бізнес ідеї, підтримка бізнесменів початківців, легший старт без реєстрації юридичної особи, нові продукти та послуги на ринку. Основними ефектами від діяльності є: збільшення кількості підприємців, робочих місць, інноваційних продуктів тощо;

- **Мікрокредитування** – інструмент спрямований на залучення коштів для реалізації програм розвитку, створення прозорої моделі управління та контролю за розподілом коштів, визначення пріоритетів для розвитку певної

території та виділення для відповідних програм коштів, аналіз впливу на бізнес процеси у громаді. Основними учасниками процесу мікrokредитування є органи місцевого самоврядування, організації підтримки бізнесу, агенції місцевого розвитку, фінансові установи, мікро, малий та середній бізнес. Очікувані результати: підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємців, запуск нових послуг та продуктів, стабілізація операційної діяльності. В якості основних ефектів очікуються: підвищення довіри бізнесу до органів влади, покращення доступу до фінансування, зростання підприємницької ініціативи тощо;

- **Індустріальний парк** - інструмент що передбачає надання відповідної земельної ділянки від 15 га., з чітким зонуванням, оформленими документами, яка призначається для організації промислового виробництва, науково-дослідної та інноваційної діяльності. Також передбачає надання інвестору допомоги в наборі персоналу, забезпеченні необхідними ресурсами (електроенергія, вода тощо). Основними учасниками виступають органи влади, середній та великий бізнес, організації підтримки бізнесу, центри залучення інвестицій, керуючі компанії. Очікувані результати: облаштовані інженерною та транспортною інфраструктурою промислові ділянки для інвесторів, послуги супроводу інвесторів, діючі промислові підприємства, робочі місця;

- **Агенція місцевого економічного розвитку** – здійснює свою діяльність з метою вивчення проблем місцевої громади, підтримки місцевої влади у розробці програм економічного розвитку, проведення інформаційної та промоційної діяльності, виступає як майданчик для співпраці органів влади та бізнесу, організацій громадянського суспільства, залучення коштів для розвитку територій. Результатами від функціонування агенцій мають стати: реалізовані проекти та відповідні зміни на території, розвиток бізнес середовища, підготовка проектних менеджерів та інших висококваліфікованих кадрів, залучені кошти для розвитку територій,

системний обмін можливостями між громадами, дотримання стратегічних пріоритетів розвитку територій. Основними ефектами від отриманих результатів є: втілення великих довгострокових проектів розвитку територій, краща репутація та імідж території, підвищення конкурентоспроможності громади, покращення комунікації між владою, громадою та бізнесом.

Механізм управління розвитком людського капіталу громади є сукупністю засобів та інструментів організаційно-інституційного спрямування, які мають забезпечити розвиток індивідуальних здатностей та професійних компетентностей усіх учасників процесу соціально-економічного розвитку територіальної громади. Одними із найбільш перспективних є наступні:

- **Проектний офіс** – це спеціалізована комерційна або некомерційна інституція, яка здійснює підготовку кредитних або грантових заявок на проекти, провадить координацію, контроль та звітування за реалізацією великих проектів, представляє органи місцевого самоврядування та комунальних установ в переговорних процесах щодо отримання грантів або кредитів. Залучення кредитів та грантових коштів міжнародних фінансових установ для вирішення інфраструктурних проблем громади, підвищення ефективності впровадження проектів, дотримання фінансових показників та термінів виконання проектів, розв’язання комплексних проблем територій є основними завданнями цього інструменту. Щодо ефектів розвитку людського капіталу то ними є: підвищення компетенцій органів місцевої влади у роботі з великими проектами, формування кадрового запасу проектних менеджерів, покращення якості життя громади тощо;
- **Програми міжнародної співпраці** – інструмент передбачає пошук партнерів відповідно до стратегічних цілей розвитку території, визначення спільних викликів розвитку та спільних інтересів, розробку концепцій спільних проектів, участь у міжнародних мережах. Основними результатами від операційної діяльності мають бути: генерація та реалізація нових ідей для

проектів соціально-економічного розвитку територій, залучення додаткових коштів через спільні проекти, вивчення іноземних мов, нові можливості для молоді, підвищення кваліфікації працівників бюджетних установ. Як наслідок, мають бути отримані наступні ефекти: покращення доступу різних категорій населення до міжнародних соціальних та культурних програм, залучення інвестицій в сферу розвитку людського капіталу, зменшення рівня міграції, підвищення привабливості бюджетних установ для праці і кар'єрного зростання;

- **Креативні простори** – інструмент передбачає створення закладами освіти, громадськими організаціями, органами самоврядування, інституціями підтримки бізнесу, підприємцями коворкінгів, культурних центрів, які будуть середовищем спілкування для самозайнятих фахівців, у якому будуть продукуватись нові комерційні та некомерційні проекти, створення нових бізнес ідей;

- **Креативні та культурні індустрії** – утворюються сукупністю місцевих організацій з метою комерціалізації культурних інституцій, для підтримки створення культурних та креативних проектів, допомоги у захисті прав інтелектуальної власності, юридичної та адміністративної підтримки творчих бізнесів, проведення навчань для розвитку підприємництва в сфері культури та мистецтва. Створення нових продуктів та послуг, які можуть стати брендами територій, збільшення кількості робочих місць в сфері культури та мистецтва, використання нових технологій, збільшення кількості цікавих заходів та подій є основними завданнями цього інструменту. Основними ефектами мають стати: покращення якості культурного життя громади, зменшення відтоку талановитих людей, зростання туризму на території тощо;

- **Програми інклюзивності** – інструмент спрямований на визначення та ідентифікацію вразливих груп населення і розробку відповідних програм та їх реалізацію соціальними службами, медичними закладами, центрами реабілітації, закладами освіти, бізнес структурами з метою соціалізації,

адаптації до реальних умов соціально незахищених та вразливих верств населення, населення з особливими потребами, їх навчання та працевлаштування, фізичну та психологічну реабілітацію тощо. Основним результатом спільних зусиль має стати соціалізація окремих груп населення, зниження криміногенної ситуації в громаді, підвищення освітнього рівня та забезпечення кар'єрного зростання громадян з особливими потребами. Як наслідок на території громади має відбутись зростання соціальних зв'язків, підвищитись згуртованість громади, зрости рівень толерантності, активізуватись соціальне підприємництво;

- **Неформальна освіта** – інструмент передбачає проведення на території громади центрами зайнятості, закладами освіти, громадськими організаціями, агенціями місцевого розвитку іншими зацікавленими організаціями тренінгів, семінарів, майстер-класів, навчальних візитів, презентацій, круглих столів, конференцій, відкриття літніх шкіл, вуличних університетів, дистанційного та змішаного навчання за сертифікованими навчальними програмами для усіх бажаючих підвищити рівень своєї професійної кваліфікації, отримати нові вміння та навички, що в подальшому дозволить успішно працевлаштуватись та кар'єрно зростати. Саме цей інструмент дозволить створити можливості в громаді для особистого та професійного розвитку її мешканців, їх професійного зростання, навчання впродовж життя з метою підвищення культурного та освітнього рівня населення;

- **Підтримка зайнятості** – один із найважливіших інструментів розвитку людського капіталу спрямований на проведення аналізу потреб роботодавців, тенденцій на ринку праці, підготовки спеціалізованих програм для безробітних, проведенні програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації, навчальних курсів з метою отримання нових спеціальностей рекрутинговими агенціями, центрами зайнятості, тренінговими компаніями, агенціями місцевого розвитку, громадськими організаціями з фокусом діяльності в освіті тощо. Провідними завданнями виступають: зменшення розриву між

потребами бізнесу та актуальною кваліфікацією людського капіталу на території громади, створення можливостей для осіб старшого віку, які втратили роботу, підвищення впевненості тимчасово безробітних, набуття ними нових технічних та особистісних навиків, створення можливостей для молоді адаптуватися на ринку праці, вирішення проблем роботодавців з набором персоналу. Як наслідок, на території громади має зменшитись рівень безробіття, зменшитись відтік робочої сили, підвищитись привабливість території для проживання тощо;

- **Програми профорієнтації** – обумовлюють необхідність пошуку та сприяють розвитку молодих талантів, забезпечують промоцію певних професій, необхідних для регіону, дають можливість молоді свідомо обирати тип певного закладу освіти, мотивують студентів для подальшого навчання. Програми реалізуються громадськими організаціями, закладами освіти, центрами зайнятості, бізнес структурами шляхом впорядкування каталогів потрібних професій, проведення ярмарків професій, екскурсій на підприємства, програм стажувань, зустрічей з успішними людьми, фахівцями, підприємцями тощо. Основним ефектом є зменшення розривів між потребами працедавців та пропозицією освітніх інституцій, узгодження змісту професійної освіти із реальними запитами працедавців до умінь, навичок та фахових компетенцій майбутніх працівників;

- **Мапа людського капіталу** – створюється спільними зусиллями центрів зайнятості, освітніми установами, агенціями місцевого економічного розвитку іншими установами шляхом постійного проведення опитувань серед студентів, збору даних від закладів освіти, ринку праці з метою відображення результатів аналізу пулу працівників та їхньої кваліфікації, потреб працедавців, наявних вакансій у розрізі компетенцій, різниці між наявними та потрібними кваліфікаціями. Результатом діяльності мають бути зведені дані про поточну ситуацію на ринку людського капіталу, визначення основних тенденцій на ринку праці, інформуванні діючих чи потенційних працедавців

про кваліфікацію та обсяги наявних трудових ресурсів, їх оцінку та кількісне визначення поточних та майбутніх потреб в кадрах певного виду та кваліфікації, що є основою розрахунку і обсягів фінансування державного замовлення закладам освіти для підготовки відповідних груп фахівців;

- **Програми співпраці бізнесу та освіти** – як інструмент передбачає спільне створення усіма учасниками (заклади освіти, галузеві асоціації, рекрутингові агенції, агенції місцевого розвитку тощо) паспортів професій, спільних робочих груп для розробки змісту навчальних програм та проєктів, програм стажування на підприємствах, призначення місцевим бізнесом стипендій обдарованим студентам, впровадження спеціалізованих навчальних програм у ЗВО та ПТУ. Внаслідок застосування інструменту студенти мають отримати компетенції витребувані на ринку праці, мають бути створені умови для виникнення та розвитку нових спеціальностей, перекваліфікації та підвищення кваліфікації викладачів, швидке працевлаштування випускників навчальних закладів. Соціальним ефектом для громади є: налагодження комунікації на постійній основі між підприємствами та навчальними закладами, підвищення якості освіти, збільшення конкурентоспроможності освітніх закладів регіону.

Механізм управління просторовим розвитком і привабливістю територій визначає порядок і процедури застосування інструментів та засобів спрямованих на поліпшення наявної інфраструктури територіальної громади, екологічної безпеки та комфорту для проживання, оптимізацію процесів містобудування у відповідності до екологічних, санітарно-епідеміологічних норм, створення безпечного життєвого середовища громади. Найбільш поширеними в практиці місцевого самоврядування та управління розвитком територіальних громад є наступні інструменти:

- **Якірні проєкти** – зміст яких полягає в організації процесів визначення ключових викликів для розвитку громад та ключових конкурентних переваг території, обговоренні ідей із широкими колами зовнішніх та внутрішніх



зацікавлених сторін, розробки концепції розвитку території та її втілення у життя, визначення основних опорних інституції щодо її реалізації. В реалізації якірних проектів активну участь приймають заклади освіти, органи влади, агенції розвитку тощо, які спрямовують свої зусилля на створення, в межах проекту, нових навчальних та наукових закладів, закладів культури та рекреаційних зон, промислових зон та логістичних центрів, проведення регулярних великих заходів, спрямованих на промоцію території, запуск нових виробництв, підвищення згуртованості та локального патріотизму. Основним ефектом від реалізації проекту має стати досягнення стратегічних цілей розвитку територій;

- **Ревіталізація та рекультивация** – проекти спрямовані на визначення депресивних територій та об'єктів із подальшою розробкою бізнес-планів їх нового використання, які в подальшому мають забезпечити їх відновлення та відродження. Саме ці інструменти спрямовані в першу чергу на зменшення кількості закинутих об'єктів та депресивних територій, які мають забезпечити створення нових цікавих просторів на основі вже існуючих, зменшити соціальну напругу у депресивних районах;
- **Стратегія просторового розвитку** – розробляється і впроваджується під керівництвом органів влади за активною участю місцевих мешканців, агенцій місцевого розвитку, бізнесу тощо, яка передбачає реалізацію наступних процесів: формування координаційних органів управління, проведення громадських слухань та обговорень, розробку і затвердження генеральних планів розвитку територій, дослідження альтернативних варіантів можливих просторових рішень, розробка детальних планів територій та їх зонування, облаштування публічних просторів із залученням громади. Наявна стратегія покликана забезпечити врахування інтересів громади під час забудови територій, запобігання хаотичної та незаконної забудови, легальність забудови, підвищення якості та доступності публічних просторів, створення зрозумілих та прозорих правил гри для усіх учасників процесу розвитку

територій;

- **Програма розвитку територій присутності бізнесу** – передбачає в першу чергу плідну взаємодію між органами влади, великим бізнесом та мешканцями громади щодо обрання пріоритетних напрямів розвитку територій, визначенні спільних інтересів, формуванні програм та проектів розвитку території, публічне обговорення програм, розробки фінансових механізмів втілення проектів, обрання відповідальних осіб за реалізацію та звітування. Реалізація програм дозволить спрямувати благодійні кошти на напрями важливі для розвитку території, вирішити ключові проблеми взаємодії бізнесу та громад, створити історію успіху, підвищити репутацію роботодавців, зменшити залежність від бізнесу, збільшити кількість громадських ініціатив, активізувати діяльність громади;
- **Державно-приватні партнерства** – як процес передбачає визначення об'єкту та предмету такого партнерства, розподіл ризиків, відповідальності та винагород між партнерами, вибір моделі партнерства з врахуванням інтересів сторін, створення проектної компанії, визначення умов спільного користування та експлуатації об'єктів. Як правило, активну участь в таких проектах приймають участь комунальні підприємства, бюджетні інституції, фінансові установи, приватні великі компанії. Реалізація такого партнерства дозволить залучити приватних капітал для вирішення проблем соціально-економічного розвитку території, сприяти появі нових інфраструктурних об'єктів та модернізації існуючих, вирішувати нагальні проблеми громади;
- **Промоція території** – це процес, в якому приймають участь центри залучення інвестицій, центри туристичної інформації, туристичні та галузеві асоціації, культурні та креативні індустрії, органи влади тощо, які спільно визначають ключових конкурентних переваг території, створюють бренд території, відпрацьовують маркетингову та промоційну стратегії, створюють інституції відповідальні за промоцію території. Метою промоції території є поширення якісної інформації про регіон у публічному просторі, збільшені

кількості туристів та нових мешканців, зацікавлених в інвестуванні бізнесів та приватних осіб, просуванні місцевих продуктів та послуг на ринку;

- **Центр залучення інвестицій** – є надзвичайно важливим спеціалізованим інструментом, діяльність якого спрямована на координацію зусиль щодо розвитку територій низкою установ – індустріальних парків, консалтингових компаній, органів влади, агенцій місцевого розвитку, комунальних установ, бізнес-асоціацій, і який спрямовує свої зусилля на забезпечення процесів щодо розробки бізнес-кейсів для інвестування, проведення інвентаризації вільних ділянок та об'єктів нерухомості придатних для інвестування, вивчення потенційних ринкових ніш для розвитку у регіоні, супроводу інвестора від моменту зацікавлення до моменту запуску виробництва, організацію торговельних місій тощо. Діяльність таких центрів сприятиме формуванню прозорої інформації про можливості інвестування в регіон, зменшення бюрократичного навантаження на інвестора, створення нових підприємств;
- **Розвиток інфраструктури** – як процес передбачає підготовку системного плану розвитку інфраструктури відповідно до стратегії розвитку території, підготовку пакетів проектної документації, підготовку технічних завдань з урахування потреб громадян, залучення коштів під окремі проекти, управління проектами через механізм проектного офісу, комунікації з громадою. Реалізації завдань здійснюється за допомогою міжнародних фінансових установ, проектів міжнародної технічної допомоги, проектних організацій, агенцій місцевого розвитку. Основними результатами діяльності мають бути: нові або відновлені об'єкти інфраструктури громади, підвищення енергоефективності завдяки новим технологічним рішенням, підготовка персоналу з досвідом реалізації комплексних проектів;
- **Кластер** – об'єднання підприємств певної галузі або суміжних галузей з метою утворення виробничого кластеру (одиниці) на певній території. Утворення кластеру здійснюється через низку процесів: визначення спільних інтересів, вибір операційної діяльності та структури управління, розробки

стратегії діяльності, впровадження спільних науково-дослідних та освітніх проектів. В результаті діяльності таких спеціалізованих виробничих, науково-містких кластерів будуть створені нові навчальні програми, виведені на ринок нові продукти, буде підвищено кваліфікацію працівників та престижність галузі, створено нові лабораторії, залучено додаткове фінансування, опановано нові технології тощо;

- **Міжрегіональні проекти** – інструмент надає можливість об'єднати ресурси різних громад, регіонів для реалізації проектів з метою вирішення спільних і вагомо значущих проблем соціально-економічного розвитку. Процес реалізації міжрегіональних проектів передбачає визначення спільних проблем та інтересів громад, визначення регіональних партнерів, розробку стратегії співпраці, визначення ключових проектів, відповідальних осіб, органів нагляду та плану реалізації стратегії, їх оцінку. Основними результатами такої діяльності мають стати вирішення спільних проблем території, зміцнення зв'язків та довіри між громадами, економія коштів завдяки взаємодії, створення спільних об'єктів інфраструктури, зміцнення економічних зв'язків між регіонами тощо.

Як свідчить аналіз практики управління розвитком громад, останнім часом набувають популярності такі інструменти як от: краудфандінг, краудлендінг та краудінвестинг. Усі ці інструменти спрямовані на залучення додаткових коштів для реалізації проектів на певних територіях.

**Краудфандінг** це спосіб залучити грошові кошти з метою реалізації певного проекту за рахунок добровільних внесків від небайдужих громадян, і які не пов'язані із самим проектом та не є професійними бізнес-інвесторами. По суті це благодійницькі кошти, які жертвуються пересічними громадянами на певні потреби через спеціально організовані інтернет майданчики, платформи тощо. Як правило процес збору коштів передбачає публікацію на певному веб ресурсі сутності проекту, на який збираються кошти, його відео-презентацію, деталізований опис проекту із графіками та фотографіями,

результати та ефекти які планується отримати від його реалізації. Отже це є видом суспільної або спільної благодійницької діяльності щодо фінансування проектів, які мають вирішити більш болючі проблеми певних громади без отримання будь-якої грошової або іншої винагороди, але яка буде отримана у вигляді економічного або соціального ефекту для усієї громади в цілому і для кожного громадянина цієї громади зокрема. Наразі в Україні діють декілька спеціалізованих платформ національного масштабу це Big Idea та Razom Go, а організатори проекту, який діє на Івано-Франківщині, Prompylad самостійно збирають кошти на його реалізацію, і доволі успішно, адже наразі зібрано більш ніж 5,5 мільйонів доларів США.

**Краудлендінг** – це інструмент кредитування організації фізичними особами, яке відбувається не напряду, а через спеціальні онлайн платформи. Саме ці платформи забезпечують відбір позичальників, здійснюють юридичний супровід, розподіляють зібрані кошти та регулюють процес повернення кредиторської заборгованості позикодавцям. По суті це є комерційним проектом, адже кошти залучаються під гарантії їх повернення із певними відсотками, як правило вищими, ніж відсотки банківських депозитів, що і привертає увагу усіх бажаючих заробити гроші на інвестуванні.

**Краудінвестінг** – це по суті інструмент залучення грошових коштів для реалізації громадою певного проекту через краудінвестінгову онлайн платформу. Залучення таких коштів відбувається шляхом презентації на платформі проекту та суми необхідних грошових коштів для його реалізації, з яким в подальшому ознайомлюються відвідувачі порталу, вивчають умови і в разі їх прийнятності інвестують в нього грошові кошти під визначений відсоток на встановлений проміжок часу. Таким чином, краудінвестінг це є видом класичного крауд-фінансування шляхом займу грошових коштів під відсотки.

Закінчуючи даний підрозділ роботи, слід відзначити, що для посадових осіб органів управління територіальними громадами особливо актуальним є

оволодіння усім необхідним інструментарієм механізму інформаційно-цифрового управління, який є визначальним по відношенню до усіх інших, власне на окремих інструментах якого ми зупинимось в третьому підрозділі нашої роботи.

### **2.3. Зміст викликів і загроз сталому соціально-економічному розвитку територіальних громад**

Політика децентралізації обумовила не тільки передачу значної кількості владних повноважень і ресурсів на місцевий рівень влади, але й водночас усю повноту відповідальності за прийняті рішення та ефективність процесу соціально-економічного розвитку територіальних громад та регіонів. Як свідчить економічний стан держави, неспроможність нею виконувати взяті на себе зобов'язання щодо гарантування невід'ємних прав громадян на якісну освіту, лікування, належний рівень життя, справедливість, гідність, соціальний захист останнім часом зростає, що обумовлює нагальну необхідність забезпечення здатності територіальними громадами самостійно вирішувати увесь спектр соціальних та економічних проблем. Така самостійність накладає додаткові вимоги до усіх етапів реалізації стратегій сталого розвитку громад в частині передбачення безпекової складової, яка має передбачати комплекс заходів щодо протидії наявним чи латентним викликам і загрозам їх сталому соціально-економічному розвитку та детальне визначення змісту таких викликів і загроз на основі врахування специфіки географічних, інфраструктурних, екологічних, політичних, економічних тощо чинників. Як було визначено в стратегії сталого розвитку України на період до 2020 року [10], що є актуальним і сьогодні, одним із векторів руху реалізації стратегії є вектор безпеки, який мав би забезпечити гарантії безпеки державі, бізнесу та громадянам, захищеність інвестиціям і приватній власності (слід відзначити, що іншим категоріям власності, а саме: державній, комунальній, колективній тощо такі гарантії не передбачались). Україна мала стати державою, що здатна захистити свої кордони та забезпечити мир не тільки на своїй території, а й у європейському регіоні (що на даний час є лише гаслом, а не реальним фактом, амбітною ціллю, яка не була досягнута за 6 років реалізації стратегії). Визначальною основою безпеки мало стати забезпечення

чесного і неупередженого правосуддя, невідкладне проведення очищення влади на всіх рівнях та забезпечення впровадження ефективних механізмів протидії корупції (непрофесійність влади, корупція, гучні скандали в системі правосуддя, корумпованість чиновників свідчить про хиткість безпекових основ). Особливу увагу хотіли б приділити безпеці життя та здоров'я людини, що неможливо без ефективної медицини, захищеності соціально вразливих верств населення, безпечного стану довкілля і доступу до якісної питної води, безпечних харчових продуктів та промислових товарів. Усі вище перелічені пункти так і залишились лише лозунгами, адже більшість так званих «реформ» призвели до протилежних результатів очікуваним. Як зазначають незалежні експерти [17] велика кількість індикаторів свідчить про велику кількість цілей, що розмиває цільову спрямованість стратегії, замість концентрації зусиль на найважливіших напрямках і досягненні реальних результатів влада займалось популізмом, а усі 25 індикаторів у своїх цільових значеннях завищені і досягнення яких до 2020 року, навіть за найбільш сприятливих умов, є неможливим, що власне і підтвердилось на теперішній час. Отже нехтування безпековими основами призводить до неможливості досягнення задекларованих цілей, зводить нанівець зусилля значної кількості людей, марну витрату ресурсів, і як наслідок, зневіру до органів управління країною та сподівання громадян на краще життя та майбутнє. Тому, саме такий негативний ефект повною мірою підтверджує необхідність введення безпекової складової в стратегічне планування соціально-економічного розвитку громад з метою вжиття превентивних заходів щодо нівелювання негативних впливів зовнішніх політичних (політична нестабільність, корупція в органах влади, боротьба олігархічних груп за владу, фальсифікація виборного процесу та обман виборців шляхом не виконання передвиборних обіцянок, відсутність дієвого контролю за діяльністю депутатів, недобросовісне правосуддя тощо), економічних (хронічна нестача грошей, домінування бізнес інтересів над інтересами громади) та інших факторів. Такі фактори в теорії



державного управління національною безпекою отримали назву викликів та загроз, які в залежності від джерела їх походження та змісту діалектичних протиріч поділяють на внутрішні (внутрішньо-системі) та зовнішні, які виникають внаслідок взаємодії системи (в нашому випадку системи управління сталим соціально-економічним розвитком громади) з іншими системами та оточуючим світом.

В контексті поняття «сталий розвиток» якому було присвячено попередні підрозділи нашої роботи, під поняттям «соціально-економічний розвиток» розуміють процес руху в напрямку досягнення стратегічних цілей і розв'язання завдань щодо переходу усіх соціальних та економічних сфер громади в новий якісний та кількісний стан, здатний задовольнити нагальні фізичні та духовні потреби особистості, економічного зростання громади, забезпечення сталості та незворотності змін в усіх складових соціально-економічної системи регіону, територіальної громади, які покликані забезпечити реалізацію конституційних прав громадян та забезпечити їм гідний рівень та якість життя. Виходячи із наведеного визначення, протікання процесу переходу з одного якісного стану соціально-економічної системи територіальної громади в інший, завжди може бути порушений негативними впливами як екзогенних, так і ендогенних факторів (чинників), які уповільнюють рух, процес в заданому напрямі або взагалі унеможливають його.

На нашу думку, контекст нашого дослідження обумовлює необхідність розглядати зміст понять «загроза» та «виклик» на засадах теорії державного управління національною безпекою України, яка достатньо повно і ґрунтовно викладена у працях Г.П. Ситника [67]. В практиці державного управління безпекою соціальної та економічної сфер України, у нерозривній діалектичній єдності розглядають поняття «небезпека» → «загроза» → «виклик». Поняття «небезпека» розуміється принаймні у трьох площинах: як об'єктивно існуючої можливості негативного впливу на об'єкт або процес внаслідок чого їм може

бути нанесено збиток (шкоду); ймовірність збільшення (шкоди) збитку і\або зменшення корисності (вигоди); стан, коли не забезпечена захищеність життєво важливих функцій, складових, засобів відповідних об'єктів управління, що може призвести до можливості зниження корисності їх функціонування або взагалі нанесення шкоди, або виведення їх із оптимально-функціонального стану. Таким чином, поняття «небезпека» тісно пов'язане із поняттям «загроза», адже остання є реальною ознакою небезпеки. Під поняттям «загроза» розуміють практично реальну, але не фатальну можливість нанесення шкоди, майнових, фізичних або моральних (духовних) збитків особистості, суспільству чи державі. В свою чергу загрози поділяють на:

- Об'єктивну загрозу – виникає чи існує незалежно від цілеспрямованої діяльності людини;
- Суб'єктивну загрозу – яка виникає внаслідок цілеспрямованої діяльності людей;
- Уявну загрозу – яка є результатом неправильної оцінки інформації, внаслідок чого загроза інтерпретується як даність при її реальній відсутності;
- Потенційну загрозу - яка може бути реалізована за тих чи інших обставин;
- Реальну загрозу – яка вже здійснюється або може бути здійснена.

Поняття «виклик» пов'язують із наявністю певної проблеми, яка суттєво впливає або може вплинути на протікання певних процесів або на якісний чи функціональний стан об'єкта управління (в нашому випадку соціально-економічного розвитку громади). Таким чином, виклики це проблеми, які постійно виникають перед владою і суспільством щодо забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів, територіальних громад, які не можна ігнорувати, адже він (виклик) може перерости в реальну загрозу.

Таким чином, узагальнюючи вище наведене, слід відзначити, що ігнорування або усвідомлене небажання владної еліти реагувати на виклики, яка своєю бездіяльністю або імітуванням діяльності поглиблює кризовий стан

країни, сприяє переходу проблем із стану виклику до стану реальної загрози, яка в свою чергу, вже становить небезпеку, яка фактично спричиняє уповільнення або унеможливлення сталого соціально-економічного розвитку територій і регіонів країни. Тому протидія таким викликам і загрозам має здійснюватись саме на першому інституційному рівні – рівні територіальної громади і забезпечити якомога більшу незалежність в межах правового поля територіальних громад і регіонів від Центральної Влади, від рішень Верховної Ради України, які приймаються профінансованою олігархами більшістю депутатів в їх інтересах, а не в інтересах народу України та держави Україна.

З метою визначення реального стану справ і рівня узгодженості державної регіональної політики з реальними очікуваннями громадян ми провели соціологічне опитування із урахуванням вимог науково-методичної літератури [5,7,36,41,42,43,48,70,85]. Анкетування передбачало з'ясування стану справ за двома блоками питань (див. Додаток А.1): оцінки соціально-економічного стану територіальної громади та змісту причин, загроз і викликів успішному сталому соціально-економічному розвитку громади. Питання першої анкети сформовано і систематизовано за групою щодо оцінки соціально-економічного стану: загальна оцінка стану соціально-економічного розвитку територіальної громади; якості і комфортності проживання у територіальній громаді; розвитку інфраструктури торгівлі і послуг; рівня житлового будівництва і можливості вирішення житлового питання у територіальній громаді; можливості працевлаштування і рівня оплати праці у територіальній громаді; доступності і якості освітніх послуг; якості медичного обслуговування, доступності до медичних закладів; якості організації здорового і культурного дозвілля на території громади; доступності до мережі Інтернет та засобів зв'язку; можливості здійснення підприємницької діяльності на території громади; якості екологічного стану територіальної громади; діяльності місцевої влади, якості надання адміністративних послуг; бажання щоби діти респондентів залишались жити на малій батьківщині.

Друга анкета (див. Додаток А.2) вміщувала наступний блок тверджень, які пропонувалось оцінити як загрози сталому соціально-економічному розвитку громади: недостатній рівень фінансового та ресурсного забезпечення; низький рівень підприємницької активності громади; відсутність вмотивованості і зацікавлення населення, відчуття власної значущості в розвитку територіальної громади; відсутність сталих традицій, моральних цінностей і ефективної системи залучення населення до розвитку територій; відсутність сприятливих економічних, правових умов щодо власної підприємницької діяльності населення, організації колективних форм власності, великий податковий тиск, монопольний тиск великих сільськогосподарських компаній тощо; недостатність фінансових надходжень в бюджет громади грошових коштів (податки, збори), низькі податкові ставки та збори; відсутність стратегічного планування економічного розвитку територій органами місцевого самоуправління, в першу чергу створення підприємств, залучення інвестицій тощо; недостатність людських ресурсів, внаслідок демографічної кризи, відтоку людей з громади (переїзди, виїзд за кордон тощо); неналежний рівень компетентності та відсутність «політичної волі» щодо соціально-економічного розвитку територій у владних органів, низький рівень компетентності відповідальних працівників; великий рівень корумпованості органів місцевого самоуправління, лобіювання приватних інтересів бізнесу з нехтуванням інтересів громади; знищення колективної форми господарювання і переведення значної кількості ресурсів громади в сферу приватного управління (фермерські, приватні форми господарювання, приватні акціонерні компанії тощо); фактичне відсторонення жителів громади від управління суспільними, економічними процесами на території громади внаслідок недосконалої нормативно-правової бази; несприятливі екологічні умови для проживання, забрудненість територій відходами, відсутність води придатної для споживання, забрудненість повітря тощо; високий рівень криміногенної ситуації, низька ефективність функціонування правоохоронних

органів; низький рівень медичного, соціального обслуговування; низька якість освітніх послуг (відсутність шкіл, садочків) або їх закриття; відсутність умов для організації і проведення культурного дозвілля (спортивні секції, клуби) тощо.

Соціологічним опитуванням було охоплено посадових осіб територіальних громад шести областей України: Хмельницької, Миколаївської, Житомирської, Херсонської, Рівненської, Полтавської загальною кількістю 189 осіб, що дозволяє стверджувати про те, що вибірка є репрезентативною та достатньою для апроксимації результатів дослідження на усю генеральну сукупність. Згідно проведених розрахунків, з урахуванням рекомендацій наукової літератури [42], даних Національного агентства державної служби України [1], загальної кількості територіальних громад України (1496), середньої розрахункової кількості посадових осіб відповідно до штатного розпису [2] щодо загальної кількості державних службовців, посадових осіб територіальних громад, яка сягає близько 200000 осіб, вибірка у 189 осіб для отримання результатів з точністю 95% та довірчим інтервалом  $\pm 8\%$  є достатньою (див. табл. 2.3.1 та рис. 2.3.1).

Таблиця 2.3.1

Розподіл респондентів за віком та статтю

Область	Вік				Стать		Всього респондентів
	2030	3145	4660	6100	Чол	Жін	
Житомирська	1	10	6	0	4	13	17
Полтавська	5	24	11	0	9	31	40
Херсонська	0	12	17	0	2	27	29
Рівненська	5	20	7	1	12	21	33
Миколаївська	5	9	8	8	13	17	30
Хмельницька	6	26	8	0	11	29	40
Усього	22	101	57	9	51	138	189
Загалом	189				189		

У віковому розрізі респонденти були представлені у віці від 20 та понад 60 років. В цілому в соціологічному анкетуванні приймало участь 51 особа чоловічої статі та 138 осіб – жіночої. Розглянемо більш детально основні

результати аналітичної обробки даних першої анкети, яка була присвячена оцінці поточного соціально-економічного стану територіальних громад.

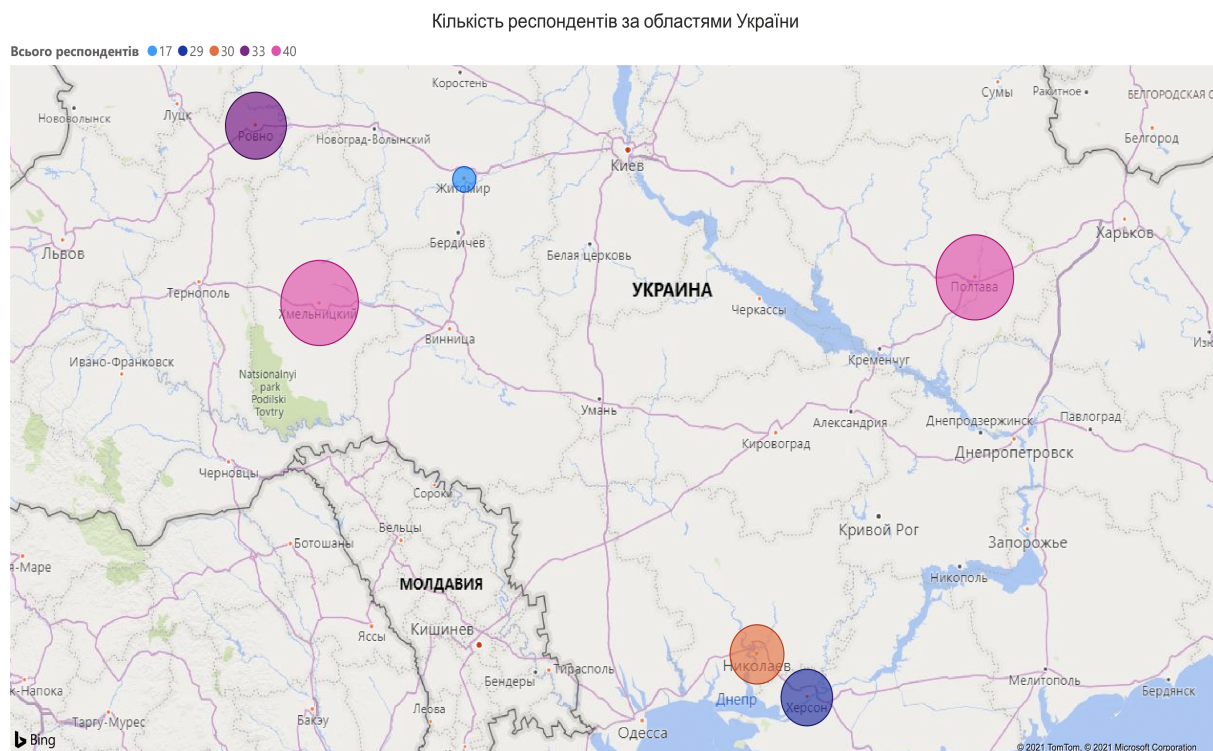


Рис. 2.3.1

Оцінка соціально-економічного стану проводилась шляхом визначення середньозваженої оцінки за усіма складовими соціально-економічної сфери за п'яти бальною шкалою (див. табл. 2.3.2 та рис. 2.3.2).

Таблиця 2.3.2  
Розподіл середніх балів за складовими соціально-економічного розвитку територіальних громад

Область	Середній бал за складовими соціально-економічного розвитку												Загальний середній бал	Рейтинг
	П_3	П_4	П_5	П_6	П_7	П_8	П_9	П_10	П_11	П_12	П_13	П_14		
Житомирська	3,53	3,76	3,71	2,41	3,00	4,06	3,82	3,29	3,65	3,71	3,29	4,12	3,53	3
Полтавська	3,60	3,68	3,53	2,83	2,83	3,80	3,38	3,53	3,83	3,40	3,63	4,05	3,50	4
Херсонська	3,14	3,52	3,48	2,79	2,76	3,66	3,31	3,59	4,03	3,55	3,41	3,83	3,45	5
Рівненська	3,70	3,73	3,64	3,15	3,03	3,97	3,52	3,58	3,91	3,64	3,55	4,03	3,61	2
Миколаївська	3,50	3,33	3,30	2,60	2,70	3,43	3,17	3,27	3,47	3,27	3,07	2,83	3,13	6
Хмельницька	3,83	3,95	3,83	3,10	3,35	4,18	3,50	3,95	3,98	3,73	3,93	4,05	3,78	1
Загальний бал	3,57	3,67	3,58	2,86	2,96	3,85	3,42	3,57	3,83	3,54	3,52	3,83	3,51	
Рейтинг		4	5	11	10	1	9	6	2	7	8	3		

Примітка: П\_3 – загальна оцінка стану соціально-економічного розвитку територіальної громади; П\_4 – якості і комфортності проживання у територіальній громаді; П\_5 – розвитку інфраструктури торгівлі і послуг; П\_6

– рівня житлового будівництва і можливості вирішення житлового питання у територіальній громаді; П\_7 – можливості працевлаштування і рівня оплати праці у територіальній громаді; П\_8 – доступності і якості освітніх послуг; П\_9 – якості медичного обслуговування, доступності до медичних закладів; П\_10 – якості організації здорового і культурного дозвілля на території громади; П\_11 – доступності до мережі Інтернет та засобів зв'язку; П\_12 – можливості здійснення підприємницької діяльності на території громади; П\_13 – якості екологічного стану територіальної громади; П\_14 – діяльності місцевої влади, якості надання адміністративних послуг.

Як видно з таблиці, на думку респондентів, найкращим в територіальних громадах є стан справ з доступністю та якістю освітніх послуг (середній бал 3,85, що відповідає більше рівню «добре»), розвитку мережі Інтернет та доступність засобів зв'язку (3,83 – більше рівню «добре»), якості надання місцевою владою адміністративних послуг (3,83 – більше рівню «добре»). Найгіршими, за якісним станом респонденти вважають наступні складові соціально-економічного розвитку: можливість вирішити житлове питання та житлове будівництво (2,86 бали – більше рівню «задовільно»), можливість працевлаштування і рівень оплати праці (2,96 бали – більше рівню «задовільно»), якість медичного обслуговування та доступність медичних закладів (3,42 бали – більше рівню «задовільно»).

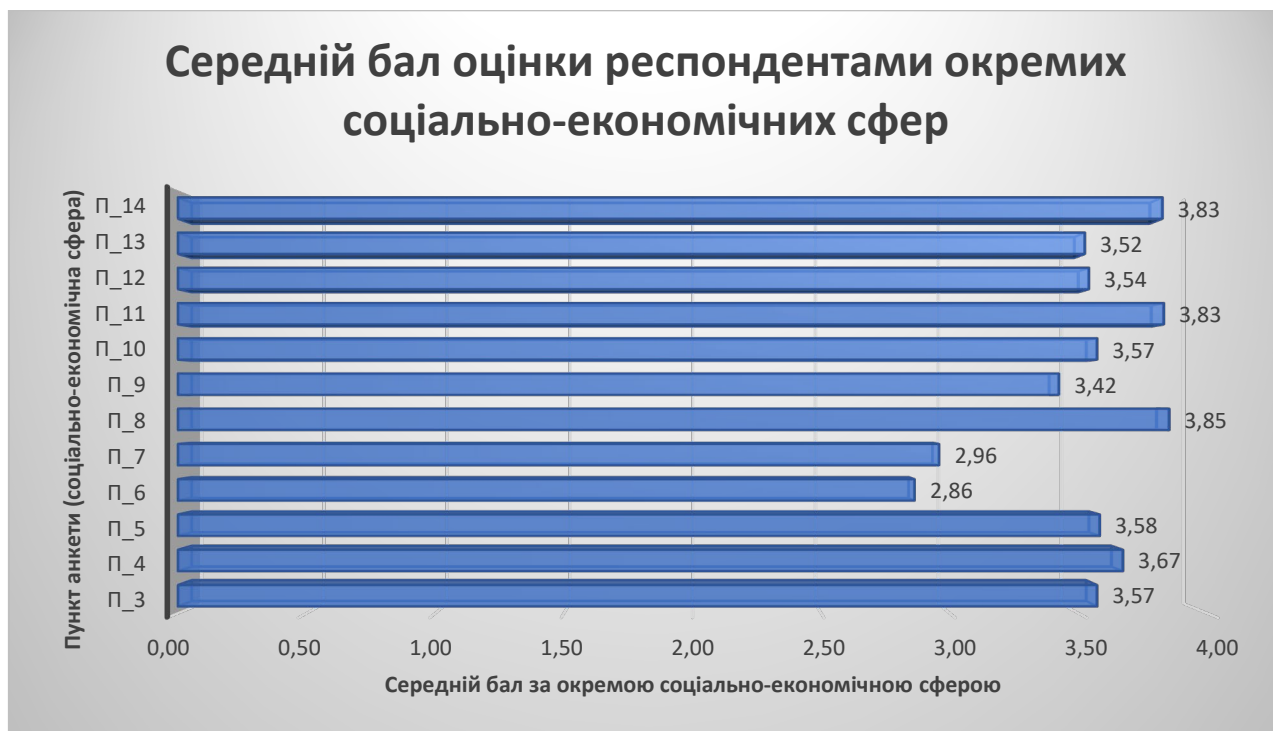


Рис. 2.3.2

Комплексний середній бал дозволив визначити рейтинг задоволеності

респондентів соціально-економічним розвитком своєї територіальної громади певної області. Так, найвищий середній бал є у територіальних громадах Хмельницької (3,78), Рівненської та Житомирської (3,61 та 3,53 відповідно) областей, а найгіршим він є у Миколаївській області (3,13). Об'єктивність такої оцінки підтверджується не значною розбіжністю між загальним середнім балом та комплексною оцінкою стану соціально-економічного розвитку певної територіальної громади, який респонденти визначали на самому початку анкетування у третьому пункті анкети. Це свідчить про обізнаність та достатню об'єктивність респондентів під час оцінювання стану соціально-економічного розвитку своїх територіальних громад і, водночас слід відзначити, що жодна з областей не мала середньої оцінки, яка відповідала б рівню «відмінно».

Примітним є факт того що, не зважаючи на достатньо високу оцінку респондентами Хмельницької області соціально-економічного розвитку територіальних громад, в яких вони проживають, за відносною оцінкою задоволеності (пункт 15 анкети), яка визначалась шляхом з'ясування в респондентів бажання чи не бажання того, щоби їхні діти проживали на малій батьківщині, Хмельницька область обіймає тільки третю позицію, а от Житомирська і Рівненська є лідерами (див. табл. 2.3.3).

Таблиця 2.3.3

Відносна оцінка задоволеності респондентів соціально-економічним станом своєї територіальної громади за пунктом 15 анкети

Область	Відносна оцінка задоволеності	Рейтинг
<b>Житомирська</b>	1,35	2
<b>Полтавська</b>	1,30	3
<b>Херсонська</b>	1,17	5
<b>Рівненська</b>	1,36	1
<b>Миколаївська</b>	0,83	6
<b>Хмельницька</b>	1,30	3

Зупинимось на змісті цього важливого показника більш детально, адже він свідчить про настрої та бачення людьми свого майбутнього та майбутнього



своїх дітей в контексті подальшого проживання на території певної громади, або бажанням забезпечити краще майбутнє в іншому місці (див. табл. 2.3.4 та рис. 2.3.3).

Таблиця 2.3.4

Відсотковий розподіл оцінок за 15 пунктом анкети

Область	Пункт 15 анкети						Всього респондентів
	Так	Ні	Не знаю	Так(%)	Ні(%)	Не знаю(%)	
Житомирська	8	2	7	47,1%	11,8%	41,2%	17
Полтавська	17	5	18	42,5%	12,5%	45,0%	40
Херсонська	11	6	12	37,9%	20,7%	41,4%	29
Рівненська	15	3	15	45,5%	9,1%	45,5%	33
Миколаївська	5	10	15	16,7%	33,3%	50,0%	30
Хмельницька	19	7	14	47,5%	17,5%	35,0%	40
Усього	75	33	81	39,7%	17,5%	42,9%	189

40% відсотків респондентів дали однозначно стверджувальну відповідь щодо їх бажання бачити майбутнє їхніх дітей на території громади, а 60% респондентів мають протилежну думку, з яких не мають такого наміру – 17% або не визначились – 43%. Це за своєю суттю є тривожним сигналом для влади, адже більшість респондентів з готовністю залишать територіальну громаду при найліпшій нагоді.



Рис. 2.3.3

Лідерами є Миколаївська область (33% респондентів однозначно дали

негативну відповідь), Херсонська область (21%) та Хмельницька область (18%), а найбільш сприятливими для проживання можна вважати Рівненську та Житомирські області (див. рис. 2.3.4).

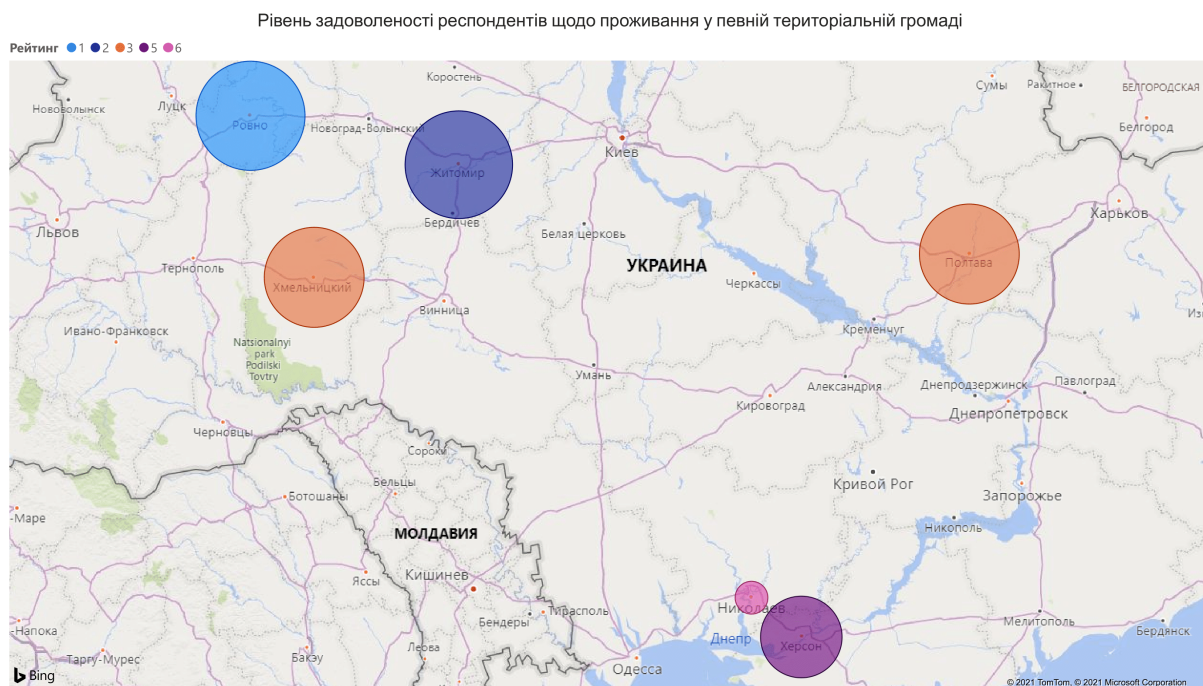


Рис. 2.3.4

Наостанок відзначимо, що за відповідями респондентів був проведений кластерний аналіз, який дозволив згрупувати області в сукупності за однорідними оцінками соціально-економічного розвитку територіальних громад, що в свою чергу може свідчити про наявність спільних проблем та схожість за умовами проживання (рис. 2.3.5).

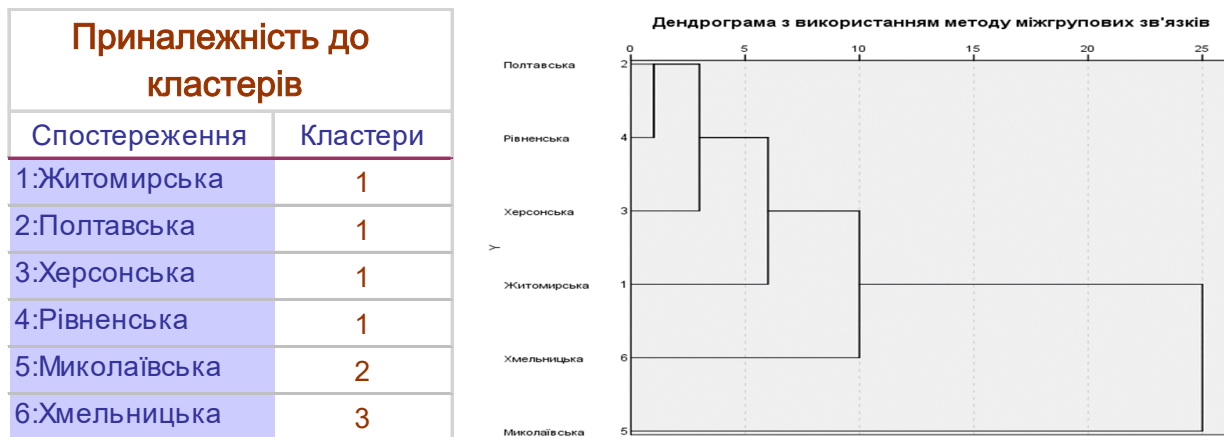


Рис. 2.3.5

Як і слід було очікувати, алгоритм виокремив три кластери: до першого кластеру увійшли Житомирська, Полтавська, Херсонська та Рівненська області, другий кластер – Миколаївська область, а третій – Хмельницька. Така класифікація дозволяє стверджувати, що в показниках рівня розвитку територіальних громад першого кластеру багато спільного і вони займають проміжне положення між лідером – Хмельницькою областю та аутсайдером – Миколаївською. Це підтверджує загально визнаний принцип управління про необхідність враховувати специфічні фактори та умови певної територіальної громади під час планування розвитку територій, наявність діалектичного взаємозв'язку між загальним та особливим, відношення цілого та часткового.

Наступний блок питань було присвячено оцінці наявних загроз та викликів сталому соціально-економічному розвитку громад (див. табл. 2.3.5). Як свідчить значення Q критерію ( $|Q_i| > 1,64$ ), різниця в оцінках респондентів щодо значущості певних загроз і викликів для їх територіальних громад є достовірною і, відповідно, ці загрози є, на думку переважної більшості опитаних, значущими або навпаки, бути таким, що не мають місце на території їхньої громади.

Таблиця 2.3.5

Значення Q критерія, розподіл оцінок і рангів значущості відповідних загроз сталому соціально-економічному розвитку територіальних громад

Номер пункту анкети	Значення Q критерія			Розподіл оцінок і ранг значущості фактора					
	P(так)	P(ні)	Q критерій	Так(високий)	Так(середній)	Так(низький)	Ні	Загальний бал	Рейтинг
P_3.1	0,771	0,229	↑ 12,524	9,149	11,649	3,085	2,287	21,596	1
P_3.2	0,596	0,404	↑ 3,783	4,894	10,372	2,553	4,043	13,777	5
P_3.3	0,622	0,378	↑ 4,893	5,957	11,649	1,702	3,777	15,532	3
P_3.4	0,436	0,564	→ -2,496	2,979	7,340	2,340	5,638	7,021	8
P_3.5	0,426	0,574	→ -2,921	3,191	8,457	1,277	5,745	7,181	7
P_3.6	0,628	0,372	↑ 5,121	8,085	9,734	2,021	3,723	16,117	2
P_3.7	0,452	0,548	→ -1,865	4,043	8,298	1,489	5,479	8,351	6
P_3.8	0,601	0,399	↑ 4,002	6,170	10,372	2,021	3,989	14,574	4
P_3.9	0,239	0,761	↓ -11,844	2,553	4,309	6,638	7,606	-0,106	15
P_3.10	0,218	0,782	↓ -13,238	2,128	2,713	1,489	7,819	-1,489	16
P_3.11	0,367	0,633	→ -5,350	3,191	6,543	1,383	6,330	4,787	10
P_3.12	0,293	0,707	↓ -8,842	2,128	5,585	1,064	7,074	1,702	12
P_3.13	0,282	0,718	↓ -9,399	3,191	3,670	1,596	7,181	1,277	13
P_3.14	0,277	0,723	↓ -9,684	2,766	3,830	1,596	7,234	0,957	14
P_3.15	0,399	0,601	→ -4,002	4,681	5,585	1,915	6,011	6,170	9
P_3.16	0,186	0,814	↓ -15,634	2,128	3,032	0,638	8,138	-2,340	17
P_3.17	0,372	0,628	→ -5,121	2,553	6,383	1,915	6,277	4,574	11

Примітка: P\_3.1 – недостатній рівень фінансового та ресурсного забезпечення; P\_3.2 – низький рівень підприємницької активності громади; P\_3.3 – відсутність вмотивованості і зацікавлення населення, відчуття власної значущості в розвитку територіальної громади; P\_3.4 – відсутність сталих традицій, моральних цінностей і ефективної системи залучення

населення до розвитку територій; Р\_3.5 – відсутність сприятливих економічних, правових умов щодо власної підприємницької діяльності населення, організації колективних форм власності, великий податковий тиск, монопольний тиск великих сільськогосподарських компаній тощо; Р\_3.6 – недостатність фінансових надходжень в бюджет громади грошових коштів (податки, збори), низькі податкові ставки та збори; Р\_3.7 – відсутність стратегічного планування економічного розвитку територій органами місцевого самоуправління, в першу чергу створення підприємств, залучення інвестицій тощо; Р\_3.8 – недостатність людських ресурсів, внаслідок демографічної кризи, відтоку людей з громади (переїзди, виїзд за кордон тощо); Р\_3.9 – неналежний рівень компетентності та відсутність «політичної волі» щодо соціально-економічного розвитку територій у владних органів, низький рівень компетентності відповідальних працівників; Р\_3.10 – великий рівень корумпованості органів місцевого самоуправління, лобювання приватних інтересів бізнесу з нехтуванням інтересів громади; Р\_3.11 – знищення колективної форми господарювання і переведення значної кількості ресурсів громади в сферу приватного управління (фермерські, приватні форми господарювання, приватні акціонерні компанії тощо); Р\_3.12 – фактичне відсторонення жителів громади від управління суспільними, економічними процесами на території громади внаслідок недосконалої нормативно-правової бази; Р\_3.13 – несприятливі екологічні умови для проживання, забрудненість територій відходами, відсутність води придатної для споживання, забрудненість повітря тощо; Р\_3.14 – високий рівень криміногенної ситуації, низька ефективність функціонування правоохоронних органів; Р\_3.15 – низький рівень медичного, соціального обслуговування; Р\_3.16 – низька якість освітніх послуг (відсутність шкіл, садочків) або їх закриття; Р\_3.17 – відсутність умов для організації і проведення культурного дозвілля (спортивні секції, клуби).

Згідно проведеної рейтингової оцінки нами згруповано загрози за рівнем їх значущості. Так, перші п'ять місць посіли наступні загрози сталому соціально-економічному розвитку територіальних громад: недостатній рівень фінансового та ресурсного забезпечення (21,596 бали); недостатність фінансових надходжень в бюджет громади грошових коштів (податки, збори), низькі податкові ставки та збори (16,117); відсутність вмотивованості і зацікавлення населення, відчуття власної значущості в розвитку територіальної громади (15,532); недостатність людських ресурсів, внаслідок демографічної кризи, відтоку людей з громади (переїзди, виїзд за кордон тощо) (14,574); низький рівень підприємницької активності громади (13,777). Розглядаючи зміст визначених загроз слід відзначити, що вони усі логічно узгоджуються між собою. Відомо, що саме людський потенціал громади, його фаховий рівень є провідною силою щодо створення матеріальних та нематеріальних благ на території громади, а вмотивованість громадян є провідним фактором, який обумовлює якість та ефективність трудової діяльності і які знаходяться в прямо пропорційній залежності: чим вища вмотивованість людини, тим краща якість праці і навпаки. Звідси випливає і бажання займатись підприємницькою або іншими видами діяльності, що призводить до створення нових робочих місць, і як наслідок, до підвищення обсягів регіонального продукту, надходжень до місцевого бюджету грошових

коштів у вигляді податків та зборів, які в свою чергу, є одним із можливих джерел фінансування програм сталого соціально-економічного розвитку громад. Власне людина є джерелом і першопричиною єдності засобів виробництва та праці, яка своєю працею приводить в рух засоби виробництва, перетворює предмет праці в кінцевий продукт, придатний до споживання і який здатний задовольнити певні потреби.

Слід також відзначити, що можливо, більшість респондентів не в повній мірі усвідомлює взаємозалежність між цими загрозами, про що свідчить зміст і рівень значущості першої загрози – відсутність або недостатній рівень фінансування і ресурсного забезпечення, яка на нашу думку є лише наслідком, а не причиною появи кризового стану. Адже звичка отримувати кошти у вигляді надходжень від сплати місцевих податків, трансферів і дотацій з бюджетів вищих рівнів, інших джерел, сподіватись не те, що прийде інвестор і організує виробництво, вирішить соціальні та економічні проблеми громади без активної участі місцевої влади та жителів, але які будуть користуватись результатами діяльності інвестора, свідчить про небажання або нездатність місцевої влади якісно і ефективно планувати розвиток своєї громади, ефективно використовувати наявні ресурси, здійснювати колективну господарську діяльність тощо.

Останні п'ять місць в рейтингу загроз, які на думку респондентів не є значущими, і які не являються небезпечними для сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад, посідають наступні: низька якість освітніх послуг (відсутність шкіл, садочків) або їх закриття (-2,340); великий рівень корумпованості органів місцевого самоуправління, лобіювання приватних інтересів бізнесу з нехтуванням інтересів громади (-1,489); неналежний рівень компетентності та відсутність «політичної волі» щодо соціально-економічного розвитку територій у владних органів, низький рівень компетентності відповідальних працівників (-0,106); високий рівень криміногенної ситуації, низька ефективність функціонування правоохоронних

органів (0,957); несприятливі екологічні умови для проживання, забрудненість територій відходами, відсутність води придатної для споживання, забрудненість повітря тощо (1,277). Як бачимо, більшість опитаних вважають, що провідною причиною кризових явищ в процесах сталого соціально-економічного розвитку пріоритетне є населення громади – невмотивоване, небажаюче займатись підприємницькою діяльністю, яке не сплачує достатньо грошей у вигляді податків в бюджет громади, а не власна непрофесійність, недооцінка значущості явищ корупції в органах влади, яка проявляється саме в незадовільних показниках соціально-економічного розвитку громади, виїзду населення, стагнація місцевої економіки, нездатність об'єднати громаду для вирішення назрілих соціальних і економічних проблем, величезне майнове і фінансове розшарування, небажання самостійно створювати власні підприємства на території громади тощо. Позитивним є лише те, що рівень якості освітніх послуг задовольняє жителів громад, криміногенна ситуація в громадах є під контролем, а стан екології в більшості громад не створює небезпеки для здоров'я людей.

Для узагальнення та концептуального розуміння сукупності вищезначених загроз сталому соціально-економічному розвитку, на нашу думку, є доцільним проведення факторного аналізу отриманих даних анкетування, з метою зменшення розмірності вхідної матриці у фактори, як сукупність чинників, які за результатами опитування найбільшою мірою корелюють між собою. Попередньо проведений паралельний аналіз [86] власних значень (eigenvalues) свідчить, що доцільним є включення у модель трьох факторів, адже згідно критерію Kaiser-Harris доречним є включення компонент, у яких власні значення більше за одиницю (див. рис. 2.3.6).

Як свідчать результати факторного аналізу (див. табл. 2.3.6), три виокремлені фактори пояснюють 100% накопиченої дисперсії, з якої на перший фактор припадає 35%, на другий – 33% і на третій – 31% (не враховано помилку округлення, тому сума становить 99%).

### Estimation of the number of principal components sufficient to characterize survey data

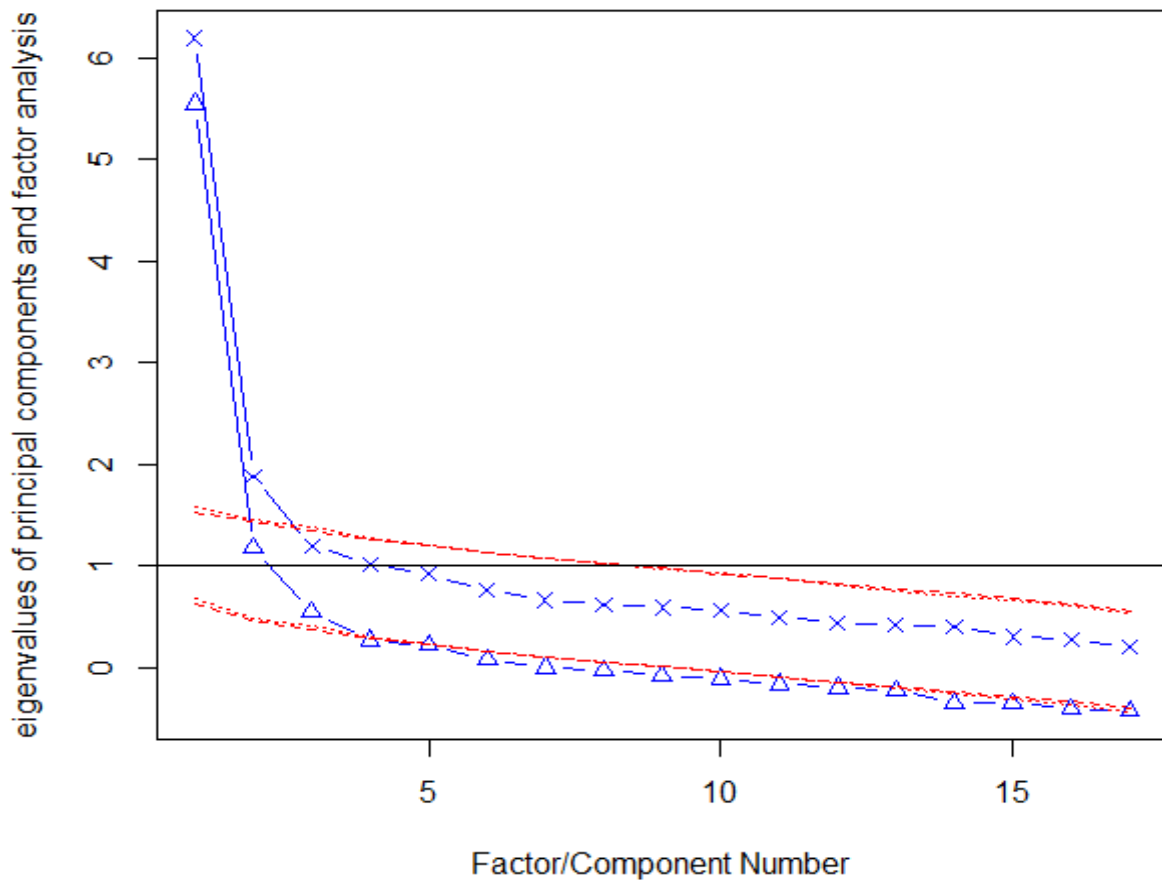


Рис. 2.3.6.

Отримані значення факторних навантажень по кожному із пунктів анкети дозволив віднести їх до одного із факторів: перший фактор утворили такі чинники: P\_3.2 – низький рівень підприємницької активності громади (0,77); P\_3.1 – недостатній рівень фінансового та ресурсного забезпечення (0,73); P\_3.6 – недостатність фінансових надходжень в бюджет громади грошових коштів (податки, збори), низькі податкові ставки та збори (0,67); P\_3.3 – відсутність вмотивованості і зацікавлення населення, відчуття власної значущості в розвитку територіальної громади (0,65); P\_3.5 – відсутність сприятливих економічних, правових умов щодо власної підприємницької діяльності населення, організації колективних форм власності, великий податковий тиск, монопольний тиск великих сільськогосподарських компаній

(0,52); P\_3.11 – знищення колективної форми господарювання і переведення значної кількості ресурсів громади в сферу приватного управління (фермерські, приватні форми господарювання, приватні акціонерні компанії тощо) (0,43).

Таблиця 2.3.6

Результати факторного аналізу щодо загроз соціально-економічного розвитку територіальних громад

Номер пункту анкети	Факторні навантаження		
	RC1	RC2	RC3
P_3.1	0,73	-0,08	0,24
P_3.2	0,77	0,10	0,06
P_3.3	0,65	0,24	0,20
P_3.4	0,50	0,51	0,22
P_3.5	0,52	0,26	0,28
P_3.6	0,67	0,04	0,04
P_3.7	0,36	0,62	0,10
P_3.8	0,42	0,44	0,07
P_3.9	-0,01	0,85	0,21
P_3.10	0,00	0,82	0,30
P_3.11	0,43	0,16	0,18
P_3.12	0,29	0,55	0,40
P_3.13	0,12	0,37	0,61
P_3.14	0,23	0,40	0,57
P_3.15	0,22	0,15	0,70
P_3.16	0,05	0,26	0,84
P_3.17	0,22	0,03	0,67
<b>Накопичений відсоток пояснюваної дисперсії</b>			
<b>Показник</b>	<b>RC1</b>	<b>RC2</b>	<b>RC3</b>
SS loadings	3,26	3,10	2,92
Proportion Var	0,19	0,18	0,17
Cumulative Var	0,19	0,37	0,55
Proportion Explained	0,35	0,33	0,31
Cumulative Proportion	0,35	0,69	1,00
Mean item complexity = 1.6			
Test of the hypothesis that 3 components are sufficient.			
The root mean square of the residuals (RMSR) is 0.07			
with the empirical chi square 218.84 with prob < 3.9e-13			
Fit based upon off diagonal values = 0.96			

Як бачимо, перший фактор утворили усі показники вище нами розглянуті, але додався ще один, який свідчить про важливість колективної форми господарювання для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку громади, а не лише домінування приватної форми. На нашу думку саме колективна форма господарювання є тим правовим механізмом і формою організації, яка створить необхідні передумови для залучення людей до економічного життя громади, підвищить вмотивованість праці, адже кожен буде зацікавлений у високих показниках, які напряду впливають на величину заробітку, а отриманий прибуток підприємствами громади буде спрямований



в соціальну сферу, що також напряду відобразиться на рівні і якості життя людей. Тому цей вид надходжень до місцевого бюджету може на даному етапі стати пріоритетним, адже вкладати гроші в депресивні регіони більшість інвесторів не бажає, і також вони в більшості не зацікавлені в розвитку місцевої інфраструктури і соціальної сфери. Все це проблеми місцевої влади і відповідно населення громади. Узагальнюючи ми можемо стверджувати, що перший фактор нестабільності соціально-економічного розвитку громад полягає в організаційно-мотиваційних причинах (див. рис. 2.3.7).

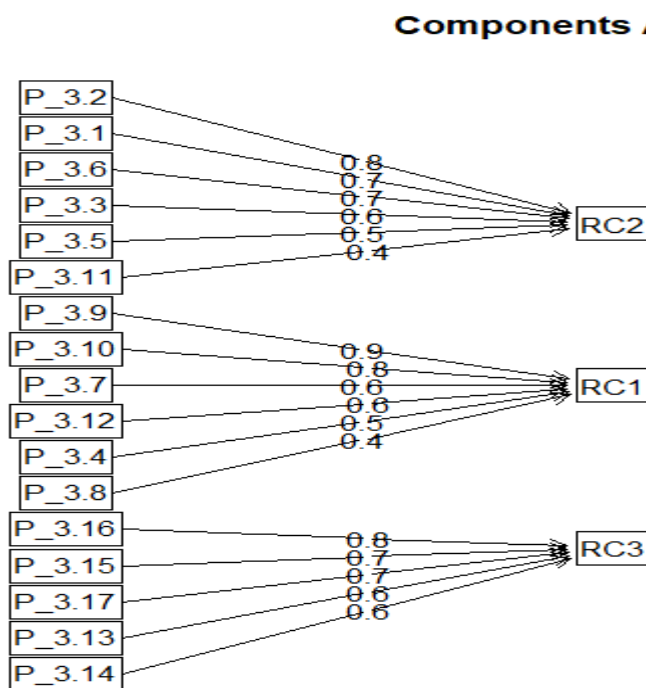


Рис. 2.3.7.

До другого фактору увійшли наступні чинники: P\_3.9 – неналежний рівень компетентності та відсутність «політичної волі» щодо соціально-економічного розвитку територій у владних органів, низький рівень компетентності відповідальних працівників (0,85); P\_3.10 – великий рівень корумпованості органів місцевого самоуправління, лобювання приватних інтересів бізнесу з нехтуванням інтересів громади (0,82); P\_3.7 – відсутність стратегічного планування економічного розвитку територій органами місцевого самоуправління, в першу чергу створення підприємств, залучення

інвестицій тощо (0,62); Р\_3.12 – фактичне відсторонення жителів громади від управління суспільними, економічними процесами на території громади внаслідок недосконалої нормативно-правової бази (0,55); Р\_3.4 – відсутність сталих традицій, моральних цінностей і ефективної системи залучення населення до розвитку територій (0,51); Р\_3.8 – недостатність людських ресурсів, внаслідок демографічної кризи, відтоку людей з громади (переїзди, виїзд за кордон тощо (0,44). Як свідчить аналіз змісту вищезначених чинників, більшість з них стосується якості і ефективності управління місцевою владою соціально-економічним розвитком громад, взаємодії влади і громадянського суспільства, організації владою конструктивного і дієвого діалогу з жителями громади, реалізації комплексних заходів щодо збереження і розвитку кадрового потенціалу громади, формування брендів територій, традицій. Усе вище перелічене лежить виключно в площині якості управління, функціональній та процесуальній ефективності органів управління громадою, і є першочерговими завданнями щодо удосконалення їхньої діяльності. Власне тому ми вважаємо, що цей фактор доцільно визначити як фактор нестабільності функціонування системи управління соціально-економічним розвитком територіальних громад.

Зміст третього фактору утворили наступні показники: Р\_3.16 – низька якість освітніх послуг (відсутність шкіл, садочків) або їх закриття (0,84); Р\_3.15 – низький рівень медичного, соціального обслуговування (0,70); Р\_3.17 – відсутність умов для організації і проведення культурного дозвілля (спортивні секції, клуби) (0,67); Р\_3.13 – несприятливі екологічні умови для проживання, забрудненість територій відходами, відсутність води придатної для споживання, забрудненість повітря тощо (0,61); Р\_3.14 – високий рівень криміногенної ситуації, низька ефективність функціонування правоохоронних органів (0,57). Як бачимо, більшість вищезначених показників відносяться до соціальної сфери громади, які є надбудовою над економічним базисом, і є залежними від економічного розвитку громади, але в свою чергу визначають

якість і комфортність проживання на території громади, можливість здорового, духовного і інтелектуального розвитку, збереження трудового і інтелектуального потенціалу громади, безпечність для життя. Власне якісні умови життя мають приваблювати людей до проживання у громаді і які, працюючи у ній, будуть зміцнювати її економічний базис. Тому цей фактор загроз ми визначили як фактор соціального комфорту.

Наостанок, хочемо навести ще низку загроз, які написали в анкетах респонденти і вагомими серед яких є:

- Ухилення приватними підприємствами від сплати податків;
- Відсутність сталої нормативно-правової бази, забюрократизованість процесу прийняття рішень та розгляду документів;
- Проведення так званої «умовної децентралізації», адже органи державної влади (казначейство, Держгеокадастр, пенсійний фонд, поліція тощо) насправді централізуються за рахунок так званої оптимізації. А рішення центральної влади в більшості перешкоджають соціально-економічному розвитку громад;
- Тіньові заробітні плати в приватному секторі економіки громади, перенесення значної кількості видатків з державного на місцеві бюджети, які не здатні їх фінансувати;
- Низька ефективність роботи органів місцевого самоврядування, незнання та невміння застосовувати сучасні методи управління;
- Відсутність компетенцій службовців, стратегії розвитку території, лобіювання депутатським корпусом власних інтересів, відсутність опозиції;
- Відсутність повноважень та важелів впливу в ОМС для забезпечення безпосередньо економічного розвитку громади. Відсутність в керівництва державою та політичних сил що при владі бажання щось змінювати на краще;
- Держава надала багато прав але не забезпечила фінансовими ресурсами і можливостями щодо їх набуття і розпорядження;
- Керівництво територіальної громади: непрофесійність, хабарництво,

лобіювання приватних інтересів тощо.

Отже, як свідчить проведений аналіз соціально-економічного розвитку громад, наразі є більше невирішених проблем ніж досягнень, нерозв'язаних протиріч між наданими функціональними повноваженнями ОМС і реальними економічними можливостями. Також виявлена відсутність зваженої регіональної політики держави і бездіяльність владного бомонду щодо покращення ситуації в цілому. Тому, вважається необхідним дослідити в наступному підрозділі роботи, якими ж є на думку респондентів перспективні шляхи подолання кризових явищ сталого соціально-економічного розвитку.

## **2.4. Фактори і передумови успішного сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад**

У попередньому розділі роботи ми визначили перелік загроз та їх зміст, а також проаналізували результати оцінювання респондентами стану соціально-економічного розвитку територіальних громад. Продовжуючи дану тему, логічним вважається пошук відповідей на питання: а якими мають бути шляхи протидії виявленим загрозам з огляду не на зміст державних документів планування (стратегій, доктрин, планів), а з огляду на практичний досвід, знання посадових осіб, які безпосередньо здійснюють управлінську діяльність щодо розвитку своїх громад. Загально відомо, що державні документи стратегічного рівня містять лише загальні пріоритети, і більше дотичні до регулювання діяльності центральних органів виконавчої влади, і подекуди абсолютно не враховують реальний стан справ в регіонах країни, і тим більше, окремих територіальних громад. Такий стан безсумнівно є неприйнятним, але як свідчить якість реалізації низки державних програм соціально-економічного розвитку регіонів має місце в сучасній практиці управління державою. Як і в попередньому підрозділі, ми пропонуємо читачеві ознайомитись із результатами обробки даних анкетування посадових осіб місцевого самоврядування та територіальних громад щодо їх власного бачення перспективних шляхів успішного сталого соціально-економічного розвитку територій, які є сферою їх управлінської діяльності.

В соціологічному опитування приймали участь ті ж самі респонденти, тому ми не будемо наводити вихідні дані повторно. До анкети (див. Додаток А.3) було включено наступні за змістом пункти, які передбачали відповідь на запитання, якими є пріоритетні шляхи успішного сталого соціально-економічного розвитку громади: організація та відкриття, збереження та примноження власних виробничих сільськогосподарських, переробних інших підприємств; домінування колективної форми господарювання над приватною; фінансова підтримка власних підприємств навіть за умови їх

тимчасової нерентабельності; передача землі інших ресурсів в довгострокову оренду, створення умов для розвитку приватного сектора економіки з домінуванням приватної власності; залучення іноземних інвестицій, гарантування пільгових умов роботи іноземних компаніям з метою отримання ними прибутку, а громаді податків; підвищення податкових ставок і зборів місцевих податків; зменшення податкового тягаря та розширення дохідної бази місцевих бюджетів за рахунок прибутків від діяльності власних підприємств; удосконалення процедури і змісту стратегічного планування економічного розвитку територій органами місцевого самоуправління; введення процедур ринкового планування, поліпшення логістики, маркетингу, залучення нових науково містких виробництв та технологій на рівні суб'єктів господарювання; якомога ширше залучення жителів громади в справи місцевого самоуправління шляхом об'єднання їх у комерційні, споживчі інші спілки (захист прав, безпеки, контролю, благоустрою, комунікації з владою) відповідно до Закону України “Про органи самоорганізації населення”; подолання корупції в органах місцевого самоуправління; підвищення фахового рівня посадових осіб органів місцевого самоуправління; покращення соціальної інфраструктури, мережі освітніх, медичних, культурних, спортивних закладів; запровадження енерго- та еколого -зберігаючих технологій з метою поліпшення екологічної ситуації; відпрацювання і впровадження заходів соціальної, грошової іншої підтримки жителів громади, які опинились в складних життєвих умовах тощо; розробка системи мотивування і заохочення жителів громади до участі у суспільних справах (відзнаки, грошові заохочення тощо); використання технології краудфандингу (колективне фінансування) щодо залучення ресурсів для реалізації соціальних, економічних інших проектів (crowd – натовп, funding – фінансування); розвиток цифрових комунікацій, власних засобів масової інформації, шкіл, садочків, соціальної інфраструктури тощо.

Як бачимо в таблиці 2.4.1 різниця між усіма позитивними і негативними

відповідями респондентів за Q критерієм на рівні значущості 0.05 є достовірно значущою ( $|Q| > 1.64$ ), що свідчить про певну однотайність оціночних суджень респондентів.

Таблиця 2.4.1

**Значення Q критерія, розподіл оцінок та рангів значущості пріоритетних шляхів соціально-економічного розвитку територіальних громад**

Номер пункту анкети	Значення Q критерія			Розподіл оцінок і ранг значущості фактора					
	P(так)	P(ні)	Q критерій	Так(високий)	Так(середній)	Так(низький)	Ні	Загальний бал	Рейтинг
P_3.1	0,924	0,076	↑ 30,861	13,405	13,622	2,703	0,757	28,973	2
P_3.2	0,346	0,654	↓ -6,230	3,459	5,351	1,622	6,541	3,892	18
P_3.3	0,643	0,357	↓ 5,752	4,541	12,162	2,486	3,568	15,622	14
P_3.4	0,643	0,357	↓ 5,752	5,189	12,649	1,838	3,568	16,108	13
P_3.5	0,811	0,189	⇒ 15,265	13,189	10,054	2,919	1,892	24,270	4
P_3.6	0,373	0,627	↓ -5,053	2,595	7,459	1,189	6,270	4,973	17
P_3.7	0,676	0,324	⇒ 7,219	5,189	12,162	2,811	3,243	16,919	12
P_3.8	0,778	0,222	⇒ 12,892	6,054	15,243	2,378	2,216	21,459	9
P_3.9	0,724	0,276	⇒ 9,656	4,324	13,622	3,243	2,757	18,432	11
P_3.10	0,784	0,216	⇒ 13,260	9,081	13,135	2,378	2,162	22,432	7
P_3.11	0,573	0,427	↓ 2,838	9,730	6,486	2,270	4,270	14,216	15
P_3.12	0,811	0,189	⇒ 15,265	9,946	13,297	2,378	1,892	23,730	5
P_3.13	0,832	0,168	⇒ 17,121	11,892	14,108	1,297	1,676	25,622	3
P_3.14	0,919	0,081	↑ 29,521	14,270	12,973	2,595	0,811	29,027	1
P_3.15	0,784	0,216	⇒ 13,260	4,757	14,108	3,892	2,162	20,595	10
P_3.16	0,805	0,195	⇒ 14,839	6,703	13,135	4,000	1,946	21,892	8
P_3.17	0,627	0,373	↓ 5,053	1,946	12,973	2,919	3,730	14,108	16
P_3.18	0,811	0,189	⇒ 15,265	8,865	13,784	2,595	1,892	23,351	6

Примітка: P\_3.1 – організація та відкриття, збереження та примноження власних виробничих сільськогосподарських, переробних інших підприємств; P\_3.2 – домінування колективної форми господарювання над приватною; P\_3.3 – фінансова підтримка власних підприємств навіть за умови їх тимчасової нерентабельності; P\_3.4 – передача землі інших ресурсів в довгострокову оренду, створення умов для розвитку приватного сектора економіки з домінуванням приватної власності; P\_3.5 – залучення іноземних інвестицій, гарантування пільгових умов роботи іноземних компаніям з метою отримання ними прибутку, а громаді податків; P\_3.6 – підвищення податкових ставок і зборів місцевих податків; P\_3.7 – зменшення податкового тягаря та розширення дохідної бази місцевих бюджетів за рахунок прибутків від діяльності власних підприємств; P\_3.8 – удосконалення процедури і змісту стратегічного планування економічного розвитку територій органами місцевого самоуправління; P\_3.9 – введення процедур ринкового планування, поліпшення логістики, маркетингу, залучення нових науково містких виробництв та технологій на рівні суб'єктів господарювання; P\_3.10 – якомога ширше залучення жителів громади в справи місцевого самоуправління шляхом об'єднання їх у комерційні, споживчі інші спілки (захист прав, безпеки, контролю, благоустрою, комунікації з владою) відповідно до Закону України “Про органи самоорганізації населення”; P\_3.11 – подолання корупції в органах місцевого самоуправління; P\_3.12 – підвищення фахового рівня посадових осіб органів місцевого самоуправління; P\_3.13 – покращення соціальної інфраструктури, мережі освітніх, медичних, культурних, спортивних закладів; P\_3.14 – запровадження енерго- та еколого - зберігаючих технологій з метою поліпшення екологічної ситуації; P\_3.15 – відпрацювання і впровадження заходів соціальної, грошової іншої підтримки жителів громади, які опинились в складних життєвих умовах тощо; P\_3.16 – розробка системи мотивування і заохочення жителів громади до участі у суспільних справах (відзнаки, грошові заохочення тощо); P\_3.17 – використання технології краудфандингу (колективне фінансування) щодо залучення ресурсів для реалізації соціальних, економічних інших проектів (crowd – натоп, funding – фінансування); P\_3.18 – розвиток цифрових комунікацій, власних засобів масової інформації, шкіл, садочків, соціальної інфраструктури тощо.

Якою ж на думку респондентів є перша п'ятірка пріоритетних шляхів

соціально-економічного розвитку громад. Наведемо їх в послідовності від найважливішого: запровадження енерго- та еколого-зберігаючих технологій з метою поліпшення екологічної ситуації; організація та відкриття, збереження та примноження власних виробничих сільськогосподарських, переробних інших підприємств; покращення соціальної інфраструктури, мережі освітніх, медичних, культурних, спортивних закладів; залучення іноземних інвестицій, гарантування пільгових умов роботи іноземних компаніям з метою отримання ними прибутку, а громаді податків; підвищення фахового рівня посадових осіб органів місцевого самоуправління. Як бачимо із вищенаведеного рейтингу, більшість посадових осіб усвідомлюють необхідність створення власного економічного базису розвитку громад і необхідності покращення соціальної інфраструктури громади, що власне виводить на перший план вирішення питання добору найбільш дієвих засобів реалізації даних шляхів, із відповідним врегулюванням нормативно-правової бази та функціональних повноважень посадових осіб відповідальних за соціально-економічний розвиток. Слід відзначити, що популярним є шлях залучення іноземних інвестицій, і відповідно бажання мати доходи в місцевий бюджет у вигляді податків, від діяльності таких приватних підприємств, і водночас, перекласти на них частку відповідальності за соціальний розвиток та благоустрій території громади. Власне вирішити болючі питання розвитку громади за рахунок приватного капіталу, енергії і зусиль менеджерів даних компаній. Це є з одного боку загальноновизнаною світовою практикою, а з другого, в реаліях України, де приватні інтереси домінують над суспільним, можливе виникнення низки додаткових загроз, які приведуть до ситуації, коли громада не буде повноцінним власником на своїй території, а місцева влада буде обслуговувати інтереси компаній і їх власників, а не жителів громади. Жителі громади переважно будуть сприйматись лише як необхідний ресурс для отримання прибутків кінцевими бенефіцарями компаній, які в свою чергу, як свідчить практика ведення великого бізнесу по українськи, не зацікавлені у



вкладанні коштів в розвиток людського капіталу і територій, на яких розміщені їхні підприємства. Слід відзначити, що більшість таких підприємств побудовані в радянські часи і були приватизовані внаслідок реалізації різноманітних рейдерських схем, і обману первинних акціонерів теперішніми їхніми власниками за активної участі держави. Також зазначимо, що концепт, який нав'язується в українські маси, що держава не може бути ефективним власником, і що приватний власник більш ефективний в своїй господарській діяльності, або що приватна форма власності на засоби виробництва є кращою ніж колективна форма, не мають під собою до цього часу достатнього наукового обґрунтування і є більш ідеологічною формою впливу на свідомість людей, які мають на підсвідомому рівні погодитись і змиритись із соціальною нерівністю, колосальним майновим розшаруванням, і вірити у те, що кожен за умов ринку може стати мільйонером. Хоча, як бачимо, для переважної більшості це так і залишається не здійсненою мрією, а реальністю стають роки праці за мізерну винагороду, і злиденна старість, про що власне свідчить підрозділ 1.4 нашої роботи. Тому зрозуміло, що проблема лежить на рівні організації суспільного устрою країни, виконання норм Конституції, законів, розуміння того, що політична система країни в усіх складових має бути соціально зорієнтованою, дбати про її громадян, а не захищати лише інтереси нікчемно маленької кількості ультра-багатих, і як правило, кримінально обтяжених людей, з низьким рівнем громадянських чеснот і правової свідомості.

Продовжимо розгляд рейтингів пріоритетних шляхів соціально-економічного розвитку громад, наведемо останніх шість: домінування колективної форми господарювання над приватною; підвищення податкових ставок і зборів місцевих податків; використання технології краудфандингу (колективне фінансування) щодо залучення ресурсів для реалізації соціальних, економічних інших проектів (crowd – натовп, funding – фінансування); подолання корупції в органах місцевого самоуправління; фінансова підтримка

власних підприємств навіть за умови їх тимчасової нерентабельності; передача землі інших ресурсів в довгострокову оренду, створення умов для розвитку приватного сектора економіки з домінуванням приватної власності. Проаналізуємо зміст деяких із них. Як свідчить рейтинг, на думку переважної і достовірної більшості респондентів, колективна форма власності не має домінувати над приватною, що свідчить про недооцінку, або свідоме небажання розвивати дану форму організації господарської діяльності, у якій могли б бути задіяні жителі громади, як акціонери, або місцева влада могла б засновувати комунальні підприємства тощо. Які в разі успішної господарської діяльності могли б забезпечити достатні надходження до місцевих бюджетів грошових коштів, отриманих внаслідок власної діяльності, забезпечити більш прозорий і справедливий розподіл прибутків між учасниками – жителями територіальної громади, що дозволило б значно підвищити мотивацію громадян до плідної праці тощо. Більш перспективним респонденти вважають створення умов для розвитку приватного сектору економіки, надання в довгострокову оренду землі та інших ресурсів, що свідчить про бажання перекласти усю проблематику економічного розвитку територій на людей та приватний капітал, в якому владі лише відведено в кращому випадку адміністрування податків і то, як свідчить попередній розділ роботи, приватний сектор з легкістю ухиляється від сплати податків, а працівникам сплачує зарплату в конвертах, і спряє розвитку тіньової економіки та зростанню кількості економічних злочинів та корупції. Викликає також занепокоєння в даному контексті те, що боротьба із корупцією в органах влади на думку респондентів не є такою актуальною, що свідчить про свідоме небажання активно їй протидіяти, адже як ви побачите далі, більшість респондентів вважають себе глибоко обізнаними в питаннях протидії корупції. Жалоби респондентів на те, що громада є пасивною в питаннях розвитку територій вважаються дещо недоречними з огляду на те, що визнаний в усьому світі інструмент краудфандінгу для посадових осіб, як шлях розвитку громади,

є недоречним. Зрозуміло, що залучаючи кошти фізичних осіб для реалізації певних проектів, необхідно звітувати перед громадою щодо їх використання, а також звітувати про хід виконаних робіт, що є мабуть неприйнятним для посадовців, адже вони бачать себе в першу чергу не менеджерами територій, яких обрала громада собі на службу, а господарями-управителями, яких обрала таж сама громада, і які повинні використовувати ресурси громади на власний розсуд, без будь якої відповідальності перед громадою за свої дії. Позитивним вважається лише розуміння посадовими особами факту того, що підняття податкових ставок не буде сприяти активізації розвитку підприємницької діяльності на території громади.

Давайте впорядкуємо вищезначені пріоритетні шляхи в фактори, які можуть бути основою успішного сталого соціально-економічного розвитку громад. Попередньо проведений паралельний аналіз [86] власних значень (eigenvalues) свідчить, що доцільним є включення у модель трьох факторів, адже згідно критерію Kaiser-Harris доречним є включення компонент, у яких власні значення більше за одиницю (див. рис. 2.4.1).

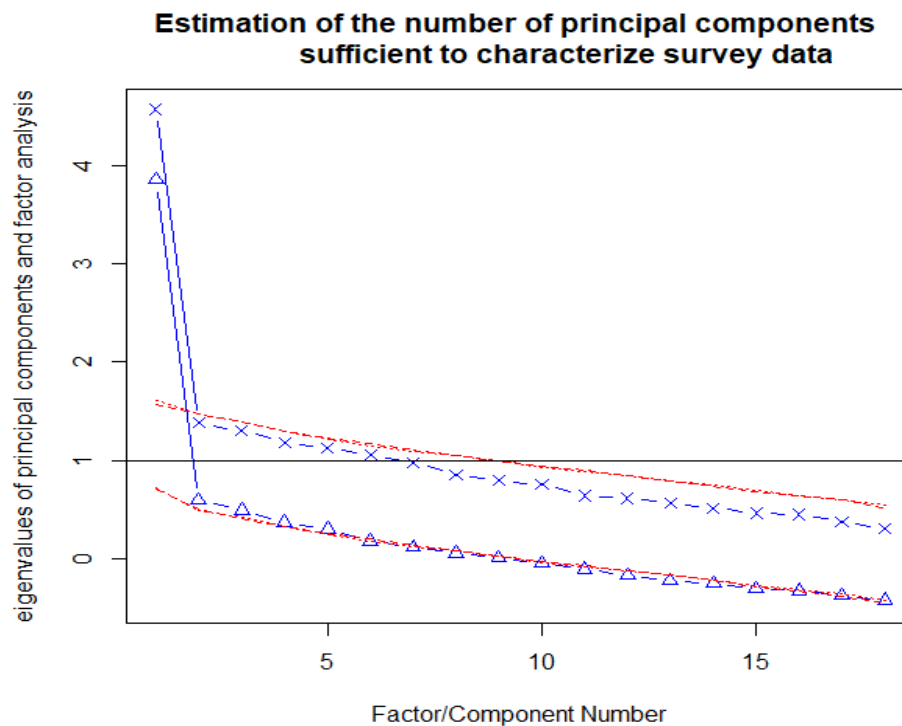


Рис. 2.4.1

В сукупності усі три фактори забезпечують 100% пояснюваної дисперсії, у якій на перший фактор припадає 39%, на другий – 34% і третій – 27% (див. табл. 2.4.2).

Таблиця 2.4.2

Номер пункту анкети	Факторні навантаження		
	RC1	RC2	RC3
P_3.1	-0,04	0,45	0,27
P_3.2	0,25	-0,06	0,51
P_3.3	0,14	0,26	0,49
P_3.4	0,08	0,21	0,06
P_3.5	0,31	0,51	-0,31
P_3.6	0,38	-0,06	0,04
P_3.7	-0,19	0,33	0,6
P_3.8	0,44	0,44	0,22
P_3.9	-0,04	0,66	0,26
P_3.10	0,55	0,17	0,38
P_3.11	0,63	0,05	0,33
P_3.12	0,7	0,35	0,03
P_3.13	0,69	0,16	0,18
P_3.14	0,44	0,51	-0,01
P_3.15	0,31	0,1	0,44
P_3.16	0,3	0,07	0,54
P_3.17	0,08	0,72	0,06
P_3.18	0,48	0,44	0,09
<b>Накопичений відсоток пояснюваної дисперсії</b>			
Показник	RC1	RC2	RC3
SS loadings	2,83	2,49	1,94
Proportion Var	0,16	0,14	0,11
Cumulative Var	0,16	0,30	0,40
Proportion Explained	0,39	0,34	0,27
Cumulative Proportion	0,39	0,73	1,00
Mean item complexity = 1.7			
Test of the hypothesis that 3 components are sufficient.			
The root mean square of the residuals (RMSR) is 0.08			
with the empirical chi square 218.84 with prob < 6.6e-33			
Fit based upon off diagonal values = 0.87			

Зміст першого фактору утворили наступні компоненти: P\_3.12 – підвищення фахового рівня посадових осіб органів місцевого самоуправління (0,70); P\_3.13 – покращення соціальної інфраструктури, мережі освітніх, медичних, культурних, спортивних закладів (0,69); P\_3.11 – подолання корупції в органах місцевого самоуправління (0,63); P\_3.10 – якомога ширше залучення жителів громади в справи місцевого самоуправління шляхом

об'єднання їх у комерційні, споживчі інші спілки (захист прав, безпеки, контролю, благоустрою, комунікації з владою) відповідно до Закону України “Про органи самоорганізації населення” (0,55); P\_3.18 – розвиток цифрових комунікацій, власних засобів масової інформації, шкіл, садочків, соціальної інфраструктури (0,48); P\_3.6 – підвищення податкових ставок і зборів місцевих податків (0,38).

З огляду на зміст компонент першого фактору, вважається доцільним визначати його як управлінське-координаційний, який свідчить про те, що успішним сталим соціально-економічним розвитком може бути лише за умови наявності високого професійного рівня посадових осіб, відсутності корупції в органах місцевої влади та налагодження активної взаємодії співпраці влади і громади в частині координації зусиль щодо розвитку громади, громадського контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування. Остання компонента, а саме підвищення місцевих зборів і податків, на нашу думку, свідчить про необхідність пошуку або створення стабільних джерел фінансування соціальних проектів, які мають забезпечити розвиток соціальної інфраструктури громади, що є одним із завдань сталого соціально-економічного розвитку громад (див. рис. 2.4.3).

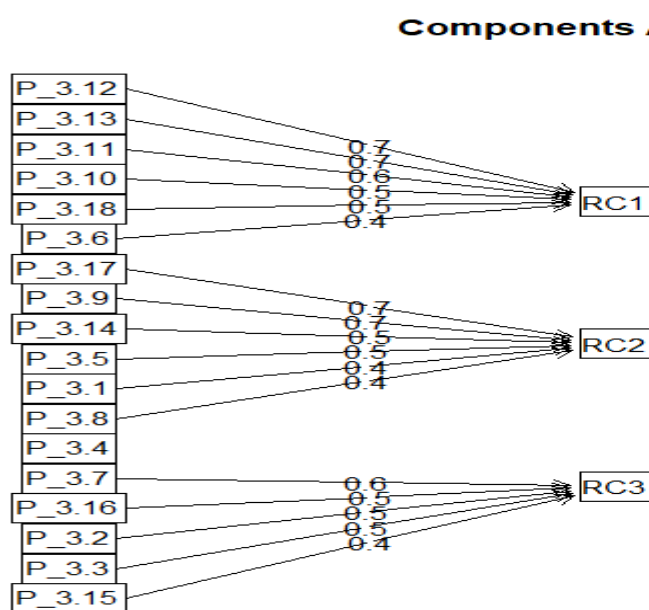


Рис. 2.4.3.

До змісту другого фактору увійшли наступні компоненти: P\_3.17 – використання технології краудфандингу (колективне фінансування) щодо залучення ресурсів для реалізації соціальних, економічних інших проектів (crowd – натовп, funding – фінансування) (0,72); P\_3.9 – введення процедур ринкового планування, поліпшення логістики, маркетингу, залучення нових науково містких виробництв та технологій на рівні суб'єктів господарювання (0,66); P\_3.14 – запровадження енерго- та еколого -зберігаючих технологій з метою поліпшення екологічної ситуації (0,51); P\_3.5 – залучення іноземних інвестицій, гарантування пільгових умов роботи іноземним компаніям з метою отримання ними прибутку, а громаді податків (0,51); P\_3.1 – організація та відкриття, збереження та примноження власних виробничих сільськогосподарських, переробних інших підприємств (0,45); P\_3.8 – удосконалення процедури і змісту стратегічного планування економічного розвитку територій органами місцевого самоуправління (0,44); P\_3.4 – передача землі інших ресурсів в довгострокову оренду, створення умов для розвитку приватного сектора економіки з домінуванням приватної власності (0,21). Як бачимо, зміст другого фактору утворили переважно шляхи, які відображають сутність інструментів управління економічним розвитком громади: стратегічного планування, логістики, проектного менеджменту, організації діяльності підприємств в галузях, які можна визначити як такі, що є найбільш пріоритетними («локомотивами») економічного розвитку, впровадження принципів зеленої економіки тощо. Ми визначили зміст більшості цих інструментів у попередніх розділах роботи, а деяким із них будуть присвячені підрозділи в третьому розділі. Тому даний фактор, який має забезпечити успішний сталий розвиток громад, доцільно визначити через процеси удосконалення змісту інструментальної складової механізмів соціально-економічного розвитку територіальних громад та оволодіння ним посадовими особами відповідальних за соціально-економічний розвиток.

Третій фактор утворили наступні компоненти: P\_3.7 – зменшення

податкового тягаря та розширення дохідної бази місцевих бюджетів за рахунок прибутків від діяльності власних підприємств (0,60); Р\_3.16 – розробка системи мотивування і заохочення жителів громади до участі у суспільних справах (відзнаки, грошові заохочення тощо) (0,54); Р\_3.2 – домінування колективної форми господарювання над приватною (0,51); Р\_3.3 – фінансова підтримка власних підприємств навіть за умови їх тимчасової нерентабельності (0,49); Р\_3.15 – відпрацювання і впровадження заходів соціальної, грошової іншої підтримки жителів громади, які опинились в складних життєвих умовах тощо (0,44). Третій фактор успішності сталого соціально-економічного розвитку розміщується в площині соціальної, податкової та мотиваційно-заохочувальної політик територіальної громади, адже зменшення податкового тягаря сприяє активізації діяльності приватного сектору економіки, а розширення дохідної бази місцевих бюджетів за рахунок прибутків від діяльності власних підприємств заснованих на колективній формі власності дозволить не тільки зробити територіальну громаду заможнішою, але й зацікавити й мотивувати місцевих жителів до активної участі в економічному житті громади, спрямовувати достатньо коштів для підтримки жителів, що опинились в складних умовах, зберігати робочі місця й соціальну стабільність навіть в умовах, коли частина підприємств має від’ємний результат від своєї операційної діяльності. Усе вище наведене не тільки буде сприяти підвищенню статусу територіальної громади, але й створить усі необхідні умови для розвитку людського капіталу, а територію громади привабливою для проживання.

Як ми показали вище, одним із найважливіших факторів успішності соціально-економічного розвитку громад є належний рівень усіх необхідних фахових компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування та об’єднаних територіальних громад. Адже аксіоматично відомо, що якість прийнятих ними управлінських рішень обумовлює успіх в досягненні цілей сталого розвитку територій. В даному контексті ми хотіли з’ясувати, наскільки

оцінюють респонденти наявні в них базові компетентності, які необхідні в їхній професійній діяльності, а саме: фінанси і податки; публічні закупівлі; етика та попередження корупції; стратегія планування; розвиток інфраструктури; захист довкілля; робота в команді; надання адміністративних послуг; енергоефективність; адміністративні процедури; бухгалтерський облік; комунікація з громадами; внутрішній аудит; управління конфліктами; комунальної власності; розвиток гуманітарної сфери; комп'ютерна грамотність (див. табл. 2.4.3 та рис. 2.4.4).

Таблиця 2.4.3

**Розподіл середніх балів самооцінки респондентами рівня професійних компетентностей**

Область	Середній бал за базовими компетентностями респондентів (самооцінювання)																	Загальний середній	Рейтинг
	П_3.1	П_3.2	П_3.3	П_3.4	П_3.5	П_3.6	П_3.7	П_3.8	П_3.9	П_3.10	П_3.11	П_3.12	П_3.13	П_3.14	П_3.15	П_3.16	П_3.17		
Житомирська	3,47	3,35	4,24	4,00	3,88	3,82	4,35	4,18	3,82	3,71	3,24	3,82	3,47	3,71	3,76	3,59	3,94	3,79	4
Полтавська	3,29	3,03	4,18	3,74	3,76	3,92	4,45	4,13	3,74	3,74	3,11	4,13	3,32	4,00	3,55	3,71	4,08	3,76	5
Херсонська	3,93	3,34	3,97	3,90	3,69	3,59	4,41	3,86	3,79	3,72	3,93	4,00	3,76	3,76	3,83	3,83	4,10	3,85	2
Рівненська	3,83	3,34	4,31	4,07	3,83	3,83	4,34	4,10	3,79	3,62	3,28	3,79	3,41	3,79	3,72	3,79	4,31	3,83	3
Миколаївська	3,59	3,38	3,90	3,79	4,10	4,00	4,24	3,62	3,93	3,69	3,90	4,10	3,59	3,86	3,86	4,00	3,90	3,85	1
Хмельницька	3,53	3,38	4,08	3,68	3,78	3,88	4,15	3,90	3,43	3,65	3,48	3,85	3,40	3,68	3,65	3,68	3,78	3,70	6
Загальний бал	3,60	3,30	4,11	3,86	3,84	3,84	4,33	3,97	3,75	3,69	3,49	3,95	3,49	3,80	3,73	3,77	4,02	3,80	
Рейтинг	14	17	2	6	7	8	1	4	11	13	16	5	15	9	12	10	3		

Примітка: П\_3.1 – фінанси і податки; П\_3.2 – публічні закупівлі; П\_3.3 – етика та попередження корупції; П\_3.4 – стратегія планування; П\_3.5 – розвиток інфраструктури; П\_3.6 – захист довкілля; П\_3.7 – робота в команді; П\_3.8 – надання адміністративних послуг; П\_3.9 – енергоефективність; П\_3.10 – адміністративні процедури; П\_3.11 – бухгалтерський облік; П\_3.12 – комунікація з громадами; П\_3.13 – внутрішній аудит; П\_3.14 – управління конфліктами; П\_3.15 – комунальної власності; П\_3.16 – розвиток гуманітарної сфери; П\_3.17 – комп'ютерна грамотність.

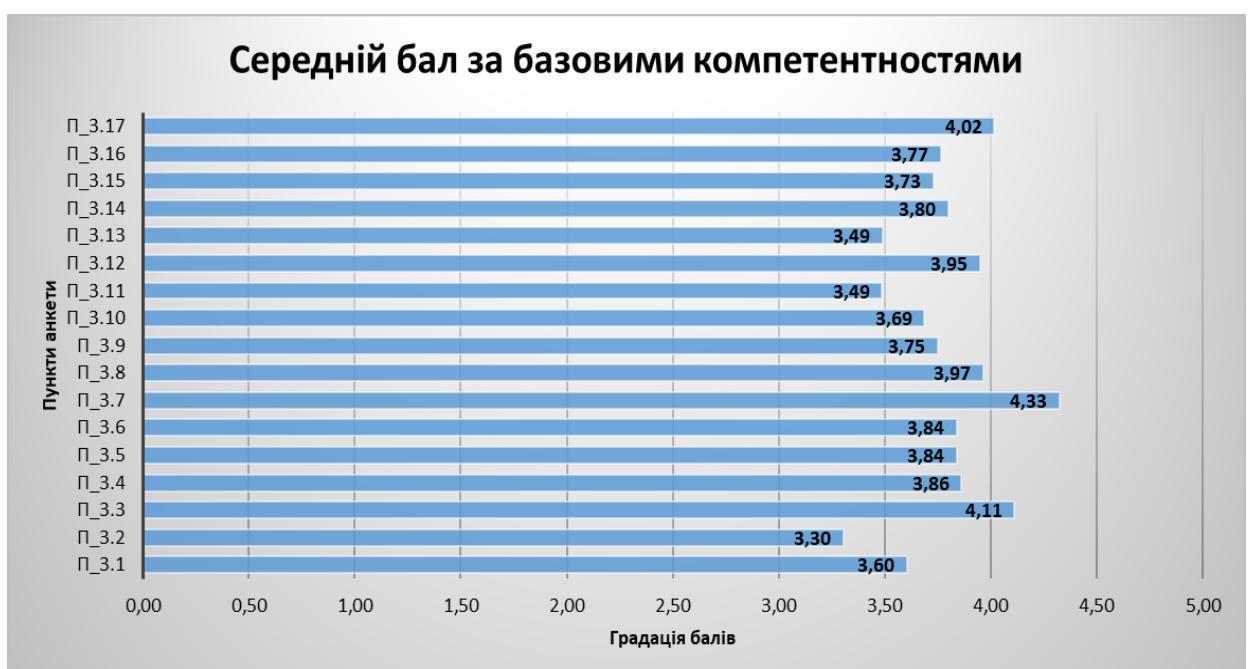


Рис. 2.4.4



В розрізі областей, в яких знаходяться відповідні об'єднані територіальні громади, лідерами є Миколаївська і Херсонська області щодо самооцінювання власних здатностей респондентами (3,85) балів. Як бачимо ці області є аутсайдерами щодо оцінки респондентами власного соціально-економічного розвитку і щодо привабливості по їх проживанню для людей, а по оцінці якості управління, яку можна опосередковано вивести з самооцінки фахових компетентностей посадовими особами, є першими. Це свідчить про наявність протиріч між реальним рівнем фахових компетентностей респондентів з тим, які вони визначили внаслідок саморефлексивної оцінки. Хоча для остаточного висновку необхідне проведення наукового дослідження саме тільки в цих регіонах, яке може виявити фактори зовнішнього впливу, які унеможливають реалізацію програм сталого соціально-економічного розвитку громад, і не залежать від рівня фахової компетентності посадових осіб. Більш критичними до власних успіхів були респонденти Хмельницької області (3,70 бали), але як свідчать результати оцінки соціально-економічного розвитку громад, ця область є лідером серед інших, які приймали участь в дослідженні.

Яким ж є на думку більшості респондентів оцінки розвитку їх фахових компетентностей? Найкращою п'ятіркою є: П\_3.7 – робота в команді (4,33); П\_3.3 – етика та попередження корупції (4,11); П\_3.17 – комп'ютерна грамотність (4,02); П\_3.8 – надання адміністративних послуг (3,97); П\_3.12 – комунікація з громадами (3,95). Найменш обізнаними респонденти в своїй більшості вважають себе у таких сферах: П\_3.2 – публічні закупівлі (3,30); П\_3.11 – бухгалтерський облік (3,49); П\_3.13 – внутрішній аудит (3,49); П\_3.1 – фінанси і податки (3,60). Як бачимо з представленого рейтингу, більшість респондентів мають певні прогалини в знаннях економічного спрямування, які на нашу думку, є визначальними в процесах планування розвитку територій і однозначно становлять базис для професійного успіху, а знання правового, психологічного аспектів є другорядними і допоміжними, що відображено у

відповідних державних стандартах, за якими здійснюють підготовку управлінців. Слід також відзначити, що розповсюджена практика брати на керівні посади людей з юридичною освітою є не виправданою, адже юридична освіта є вузько спрямованою, і не відповідає сучасним вимогам до змісту управлінської діяльності. На нашу думку, очолювати процеси соціально-економічного розвитку громад має господарник, із відповідним досвідом та фаховими знаннями. Усе вище означене має стати предметом детального розгляду під час змістового наповнення відповідних освітніх програм підготовки фахівців управлінців.

Наостанок наведемо дані, які відображають думку респондентів щодо вибору форм організації їхньої початкової діяльності під час підвищення кваліфікації (див. табл. 2.4.4).

Таблиця 2.4.4

Розподіл відповідей респондентів щодо пріоритетних форм організації занять на курсах підвищення кваліфікації

Область	Розподіл відповідей респондентів щодо форм організації занять													
	П_4.1		П_4.2		П_4.3		П_4.4		П_4.5		П_4.6		П_4.7	
	так(%)	ні(%)	так(%)	ні(%)	так(%)	ні(%)	так(%)	ні(%)	так(%)	ні(%)	так(%)	ні(%)	так(%)	ні(%)
Житомирська	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	83%	17%
Полтавська	100%	0%	100%	0%	95%	5%	97%	3%	95%	5%	82%	18%	92%	8%
Херсонська	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	97%	3%	79%	21%
Рівненська	97%	3%	97%	3%	97%	3%	100%	0%	97%	3%	79%	21%	76%	24%
Миколаївська	100%	0%	90%	10%	83%	17%	86%	14%	86%	14%	62%	38%	41%	59%
Хмельницька	95%	5%	90%	10%	85%	15%	90%	10%	90%	10%	75%	25%	60%	40%
Рейтинг	1		2		5		2		2		6		7	

Примітка: П\_4.1 – Обмін досвідом; П\_4.2 – Консультації з експертами; П\_4.3 – Навчальні візити; П\_4.4 – Вивчення найкращих практик; П\_4.5 – Участь у семінарах, тренінгах; П\_4.6 – Участь у круглих столах, конференціях; П\_4.7 – Онлайн-навчання.

Як бачимо з таблиці, на думку респондентів найбільш ефективною формою організації занять є обмін досвідом, консультації з експертами, вивчення найкращих практик та участь у семінарах, тренінгах. Менш доцільними респонденти вважають організацію конференцій та круглих столів, онлайн навчання (див. Додаток А.4).

Підводячи підсумки проведеного дослідження в цьому підрозділі роботи слід наголосити, що доцільним вважається розробка нової парадигми соціально-економічного розвитку територіальних громад, яка має

ґрунтуватись на принципах повної відповідальності громад і органів її управління за сталий розвиток територій, усвідомлення власної значущості в цих процесах, розумінні, що громада для людини, а не людина для громади, сподіватись лише на власні сили і єдність громади, створювати економіку для людини, а не заради збагачення окремих осіб, позиціювання домінанти інтересів громади над приватними.

## **РОЗДІЛ 3**

# **ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

### **3.1. Стратегічне планування розвитку територій: етапи і реалізація**

Реалізація завдань децентралізації державного управління, реформування адміністративно-територіального устрою України, створення нової системи місцевого самоврядування, наділення місцевих органів управління новими повноваженнями принципово змінило розуміння та практику щодо планування розвитку територій, узгодження нових підходів з новою державною політикою в рамках євроінтеграційних процесів.

Місцевий розвиток це процес послідовних та стійких, позитивних змін у житті певної території, який здійснюється шляхом ефективного управління (аналізу, прогнозування, планування, реалізації).

Подальше здійснення процесу децентралізації є необхідною умовою стійкого розвитку та ефективного функціонування українських територій, кожної територіальної громади зокрема, подолання традиційних проблем у сфері розвитку територій:

- погіршення якості та доступності публічних послуг членам громад;
- невідповідність стратегії та практики планування розвитку територій їх реальним інтересам та потребам;
- погіршення інвестиційної привабливості територій, зростання соціальної напруги;

- відсутність прозорості та відкритості у діяльності органів місцевого самоврядування і органів державної влади;
- надмірна централізація повноважень органів виконавчої влади у сфері планування соціально-економічного розвитку територій.

Планування власного розвитку дозволяє територіальній громаді краще усвідомити його цілі, зрозуміти власні конкурентні переваги, небезпеки та загрози, сприяти ефективному та економному використанню власних та зовнішніх ресурсів (фінансові, інфраструктурні, людські), впровадженню контролю за їх використанням.

Сьогодні об'єднані територіальні громади вступають в новий етап свого існування. Вони отримали повноваження, власні та зовнішні ресурси. Місцеві органи, посадові особи місцевого самоврядування є відповідальними перед своїми мешканцями за формування комфортного та безпечного середовища проживання. До цього потрібен сталий розвиток, як прогнозований та вмотивований. Потрібне планування розвитку територій.

Термін «стратегія» має глибоке коріння і широке розповсюдження. Слово «стратегія» походить із грецької мови : STRATOS – військо + AGO – веду. Нині в сучасному управлінні термін «стратегія» означає «майстерне управління» [49].

Світова практика напрацювала три основних підходи до бачення стратегії. Насамперед:

- стратегія як абстрактна норма діяльності, звернена до процесів досягнення цілей і стратегічного плану дій;
- стратегія як процес, який спрямований на розробку і впровадження стратегії розвитку певного середовища, з участю організації, громади, країни.

Поняття «стратегія» акумулює комплекс взаємопов'язаних складових – план, набір правил, сукупність засобів, план дій, сукупність рішень, напрям (курс), систему дій, концепцію, планування тощо. Стратегія передбачає формування напрямів діяльності, відповідно яких забезпечується просування,

розвиток організацій, сукупність засобів, за допомогою яких відбувається досягнення своїх довгострокових цілей.

Розробка стратегії здійснюється через визначення критеріїв для вирішення проблемних питань розвитку організації або окремої сфери діяльності. Процедура розробки (планування) стратегії розвитку передбачає формування бачення визначення місії, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, побудову ієрархічної системи цілей, розробку комплексу програмно-цільових засобів виконання завдань і досягнення цілей, формування політики реалізації стратегії розвитку та системи індикаторів її виконання. Розробка стратегії розпочинається виданням розпорядчого документу, в якому визначається керівник та відповідальні особи за виконання проекту стратегії, кількісний та персональний склад робочих груп, необхідні ресурси для розробки проекту стратегії розвитку, термін подання підсумкового документа.

Підготовка стратегії розвитку здійснюється у декілька послідовних етапів. Перший – аналіз ситуації та формування концепції стратегії; другий – формування системи цілей; третій – формування комплексу програмно-цільових засобів реалізації цілей. Для виконання робіт на першому етапі необхідно провести діагностичний аналіз за статистичними та управлінсько-адміністративними даними; аналіз відповідних результатів соціологічних досліджень; SWOT-аналіз; бенчмаркінг. Діагностика соціально-економічного та суспільно-політичного стану окремої території передбачає аналіз: демографічної ситуації; ринку праці та зайнятості; стану, тенденцій розвитку господарського комплексу території, ефективності використання природних ресурсів; тенденцій економічного розвитку та підприємництва, конкурентного середовища; ступеня розвитку інфраструктури територій; раціонального використання комунальної власності, земельних ресурсів; показників рівня та якості життя населення; забезпеченості фінансовими ресурсами та ефективності їх використання [75].

За результатами діагностики, аналізу особливостей територій, виявлення проблем їх розвитку формується стратегічне бачення розвитку територіальних утворень на віддалену перспективу.

На другому етапі визначаються стратегічні та операційні цілі.

На третьому етапі здійснюється структуризація проектів і планування їх реалізації: визначаються ресурси, фінансові можливості для реалізації окремих проектів.

Важливою умовою успішної реалізації стратегії розвитку будь-якої території є моніторинг її виконання з участю відповідних посадових осіб та залучення громадськості.

На сьогодні в Україні здійснюється широкомасштабна адміністративно-територіальна реформа і проходить процес адміністративно-територіального оформлення нових районів та реформування основи місцевого самоврядування територіальних громад. Вирішення накопичених проблем, поточних питань потребує багато зусиль та ресурсів. Водночас, враховуючи актуальність, гостроту їх своєчасного вирішення, слід одночасно продумати майбутні перспективи, про конкретні кроки, дії у контексті підвищення конкурентоспроможності новоутворених територій, створення сталих умов для їх виживання і розвитку в майбутньому. Місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, після прийняття відповідних нормативно-правових актів у 2014-2020 роках, працюють у новому самостійному, правовому полі, розвиток територій стає справою окремої територіальної громади. Територіальна громада, місцеві органи управління несуть відповідальність за рівень розвитку території, за рівень життя жителів громади. Запровадження стратегічного планування на місцевому рівні має скласти основу для забезпечення сталого розвитку кожної територіальної громади.

Стратегічне планування (англ. *strategic planning*) – це довгострокове планування на основі проміжних цілей. Стратегія визначається головною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють досягнути головної цілі. Цілі, які

визначають стратегічний план, називають стратегічними цілями. Стратегія також визначає, звідки взяти ресурси для досягнення цілей і як їх розподілити [20].

Ми розділяємо твердження Берданової О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І.В., Ткачука А.Ф., що стратегічний план це:

- показник готовності керівництва громади взяти відповідальність за майбутнє територій та її соціально-економічний розвиток;

- інструмент реагування на невизначеність зовнішнього середовища і формування для розвитку економіки місцевого ділового клімату для забезпечення конкурентоспроможності і матеріально-фінансової самодостатності території;

- односторонні зобов'язання місцевої влади перед населенням, налагодження конструктивного діалогу органів місцевого самоврядування, державної влади, населення і підприємств, потенційних інвесторів;

- ефективний засіб лобювання інтересів територій на регіональному і національному рівнях [3].

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 року, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. №695, вказується про необхідність здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад та ефективного управління ресурсами для їх розвитку [55].

Сьогодні стратегічне планування – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку [73].

Сутність стратегічного планування полягає в тому, що це процес, який націлений на формування та реалізацію стратегії розвитку середовища, в



якому існує громада та пристосування його до певних змін оточення; процес, спрямований в майбутнє, який визначає цілі та напрямки розвитку, методи і способи досягнення цих цілей; процес, який програмує майбутні події, рівень розвитку, структуру територіальної громади, а також її місце в оточенні; циклічний процес, який містить в собі аналіз і коригування реалізації стратегічного плану на етапах його впровадження. До переваг стратегічного планування відносять те, що створений органами місцевого самоврядування і громадою стратегічний план розвитку є стабільним в його впровадженні; саме такий план дозволяє цілеспрямоване, ефективне використання ресурсів муніципального утворення; план має суттєвий вплив на підбір, навчання та перепідготовку фахівців органів місцевого самоврядування, які займаються стратегічним плануванням; формування стратегічного плану відбувається за узгодженим планом співпраці громадських організацій, бізнесу, органів місцевого самоврядування; стратегічне планування сприяє згуртуванню громади та її самоусвідомленню; затверджений стратегічний план забезпечує доступ до грантів та кредитних ресурсів [23].

Стратегічне планування розвитку території – це систематичний процес ухвалення рішень, що сфокусований на потребах громади та має на меті вирішення актуальних проблем, оптимальне використання конкурентних переваг з урахуванням розподілу наявних ресурсів. Стратегічне планування розвитку території передбачає покращення рівня добробуту населення та підвищення темпів розвитку міста; сприяє подоланню фрагментарності та диспропорційності економічного, соціального й екологічного розвитку території; посиленню довіри в системі відносин «влада–бізнес–громадянське суспільство» [64].

Базовими стадіями стратегічного планування місцевого економічного розвитку є:

- визначення цілей розвитку;
- аналіз зовнішнього середовища;
- визначення сильних та слабких сторін розвитку;

- використання та формування місцевих переваг;
- розробка концепції та стратегії розвитку;
- розробка плану конкретних дій у напрямку реалізації стратегії;
- аналіз ефективності та результативності, коригування цілей і методів їх досягнення [44].

Світова практика, реалії сьогодення вказують, що для розвитку будь-якої територіальної громади визначальним є розробка стратегії. Стратегією є специфічний результат управлінської діяльності, який являє собою обґрунтування вибору напрямку розвитку територіальної громади або країни, регіону, організації, сектору публічної сфери, а також підприємства, що базується на аналізі внутрішніх їх можливостей та середовища, у якому вони діють задля збереження стану, який є зараз, або його зміни для того, щоб досягти окреслених цілей. Стратегію визначають як обґрунтований вибір напрямку розвитку адміністративно-територіальної одиниці, прийняття рішень органом місцевого самоврядування.

Пріоритетними етапами підготовки стратегії розвитку територіальної громади мають бути:

1. Підготовчий: донесення до населення територіальної громади інформації про ініціативу розробки стратегії, запрошення його до участі у підготовці, внесення пропозицій; схвалення радою рішення, яким формується склад комітету або робочої групи зі стратегічного планування розвитку територіальної громади.

2. Діагностування соціально-економічного та екологічного стану територіальної громади: виявлення соціальної, економічної, екологічної її специфіки. Включає збір статистичної та загальної інформації про територіальну громаду: демографічні характеристики, зайнятість населення та ринок праці, дані з економічної ситуації та економічного розвитку територіальної громади, ресурси, історично-культурну спадщину та географічні переваги. Проводяться опитування громадської думки щодо

актуальних проблем та напрямів розвитку територіальної громади. Здійснюється SWOT-аналіз.

3. Робота над стратегією. Формування робочою групою бачення, місії та напрямів розвитку громади. По кожному стратегічному напрямку визначаються стратегічні та оперативні цілі, завдання, а також індикатори досягнення цих цілей.

4. Легалізація стратегії. Ухвалення стратегії, плану дій з її реалізації.

5. Моніторинг та оцінка ефективності. Під час реалізації стратегії розвитку територіальної громади відстежується ефективність реалізованих програм, проектів та завдань [4].

Аналіз розвитку стратегічного планування різних територій України засвідчує, що стратегічні документи соціально-економічного розвитку не є однотипними і мають наступні відмінності: стратегічні документи мають різні назви; різний термін дії; не завжди чітко відстежується різниця між стратегічним планом розвитку і стратегією; учасниками (організаторами) планування виступають різні органи управління; суб'єкти планування при розробці стратегії та сукупних документів виділяють різні етапи проведення та реалізації. Більшість стратегічних планів розвитку територіальних громад розроблялася за активної підтримки громадських організацій, агенцій місцевого розвитку, місцевих консультантів.

Кожна наявна стратегія розвитку територіальної громади має особливості, має позитивні і негативні сторони.

Для прикладу, Стратегія розвитку Красилівської міської територіальної громади Хмельницької області має також свої особливості, характеристики.

Зокрема, розробка та реалізація Стратегії розвитку міської об'єднаної територіальної громади здійснюється на основі системи взаємопов'язаних документів: Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2020 року та План заходів з її реалізації; Стратегія розвитку Хмельницької області до 2020 року та План заходів з її реалізації.

Фінансування заходів і проектів Стратегії розвитку громади передбачається за рахунок: міжбюджетних трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам; фінансових ресурсів суб'єктів регіональної політики, державних та приватних партнерів об'єднаних на принципах державно-приватного партнерства, міжнародних фінансових інституцій; капітальних видатків державного бюджету; державних цільових програм; угод щодо регіонального розвитку; програм і заходів, включаючи інвестиційні програми (проекти), що реалізуються за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку.

Заходи з розробки Стратегії розвитку Краси́лівської міської об'єднаної територіальної громади розроблено відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про засади державної регіональної політики», постанови Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року», постанови Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів», Наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 року № 79 «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації», Стратегії розвитку Хмельницької області до 2020 року.

Мета Стратегії розвитку Краси́лівської міської об'єднаної територіальної громади полягає у вирішенні спільних проблем та реалізації спільних завдань щодо ефективного розвитку продуктивних сил громади, раціональному використанні ресурсного потенціалу, створенні комфортних умов життя населення, забезпечення екологічної безпеки та вдосконалення територіальної організації суспільства. Це досягається через спільну реалізацію інтересів влади, громади та бізнесу.

Стратегія спрямована на економічний розвиток як процес стратегічного партнерства, який допомагає прискоренню зростання продуктивності місцевої економіки через стимулювання інвестицій у нові та існуючі підприємства з високим потенціалом до зростання, створення умов для цього розвитку на тривалий період. Економічний розвиток спрямовано на виробництво найбільшої кількості благ та створення максимальної кількості робочих місць за рахунок реалізації переваг конкурентоспроможності, яка полягає у динамічному і більш стабільному розвитку у порівнянні з іншими регіонами, у розвитку місцевих фірм, що перемагають своїх конкурентів з інших регіонів (зі збуту, експорту, продуктивності, доходів) та джерелом якої є місцеві умови для ведення бізнесу – сприятливе бізнес-середовище.

Обґрунтування положень Стратегії розвитку Красилівської міської об'єднаної територіальної громади здійснено на основі результатів статистичних показників розвитку України, Хмельницької області, аналітичної та оперативної інформації департаментів, управлінь міськвиконкому, аналітичних досліджень і прогностичних розрахунків, чинних законодавчих і нормативних актів Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, місцевих органів влади з урахуванням міжнародних правових актів і міжнародних угод.

Розпорядження міського голови від 26.11.2018 р. № 210/2018-р, з метою розробки Стратегії розвитку громади створено Робочу групу зі стратегічного планування за участі представників департаментів та управлінь міськвиконкому, депутатів міської ради, керівників підприємств та установ, підприємців, представників громадських асоціацій, незалежних експертів.

У процесі розробки Стратегії розвитку громади проект «Сприяння стратегічному розвитку територіальних громад малих міст», що реалізується АМУ спільно з Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) та фінансується Урядом Федеративної республіки Німеччини і Європейським Союзом, здійснював методичне забезпечення, експертний аналіз даних і результатів досліджень, отриманих під час здійснення процесу планування,

забезпечував надання консультаційних послуг з питань, які належать до усіх аспектів стратегічного планування та розвитку громади.

Під час розробки Стратегії розвитку громади (Стратегія) та Плану її реалізації використано методологію, яка складається з 7 логічних етапів: 1) Підготовчий етап; 2) Проведення стратегічного аналізу; 3) Розробка елементів Стратегії; 4) Підготовка плану реалізації Стратегії; 5) Підготовка Стратегії; 6) Громадські слухання для обговорення Стратегії; 7) Розгляд на черговій сесії місцевої ради і ухвалення Стратегії.



Рис. 3.1.1 Схема процесу розробки Стратегії

*Підготовчий етап:* розпорядженням міського голови визначено групу осіб, яких було запрошено до роботи над Стратегією і які ухвалювали всі рішення, необхідні для розвитку громади. Саме на засіданнях Робочої групи були презентовані, обговорювались усі напрями роботи та ухвалювались відповідні рішення. Склад Робочої групи сформований із: (1) органи місцевого самоврядування (представники міської ради і її виконавчих органів), (2) приватні компанії (представники великих, середніх, малих підприємств і приватні підприємці) (3) громадські організації. Важливим є включення до

складу Робочої групи представників організацій, які опікуються питаннями гендерної рівності та охорони довкілля. Створення саме такого типу партнерства стає вагомим чинником, який підвищує якість та цінність кінцевих матеріалів і зміцнює ймовірність того, що проекти, які включено до Стратегії будуть впроваджені, а цілі, визначені у Стратегії будуть реалізовані.

Графік розробки Стратегії та Плану її реалізації став головним інструментом управління процесом планування. Графік розроблявся виходячи з потреб Робочої групи і працівників органів місцевого самоврядування для забезпечення вчасної реалізації усіх етапів виконання робіт зі стратегічного планування.

*Проведення стратегічного аналізу:*

Аналіз і перегляд стратегій держави/області/району; аналіз впровадження попередніх стратегій громади;

Дослідження основних тенденцій соціально-економічного розвитку сукупності суб'єктів ОТГ за попередній період;

Дослідження оточення (зовнішнього середовища) та оцінка можливостей розвитку громади;

Проведення опитування мешканців та/або представників бізнесу;

На практиці, процес стратегічного планування Робочою групою починався з визначення Місії та Бачення бажаного стану територіальної громади у майбутньому. Бачення бажаного майбутнього територіальної громади – це образ, що має оволодіти всією громадою і надихати її. Місія територіальної громади – це причина появи, основне призначення та сенс її існування, сукупність унікальних історичних і сучасних особливостей та конкурентних переваг громади, які у неї вже є, та які громада хотіла б зберегти для подальшого власного розвитку або здобути у свідомому процесі свого розвитку. Бачення майбутнього і Місія територіальної громади були ретельно розглянуті й затверджені Робочою групою, а також донесені до всіх жителів громади.

Зовнішній аналіз – оцінка основних загроз і можливостей, що визначаються зовнішнім щодо громади середовищем, а також внутрішній аналіз – аналіз сильних і слабких сторін громади, забезпечують визначення основних проблем розвитку територіальної громади. Добре розуміння цих чотирьох аспектів ситуації в громаді допомагає точніше спрямувати планування заходів з прискорення розвитку громади на максимально можливе використання сильних сторін, виправлення слабких сторін, використання наявних можливостей та усунення загроз. SWOT-аналіз проводився в цілому по громаді та розрізі визначених пріоритетних напрямів розвитку та відібраних галузей місцевої економіки. Знання, отримані та впорядковані в процесі проведеної інвентаризації чинників розвитку громади, стали одним з важливих ресурсів для подальшого аналізу стану розвитку громади.

#### *Розробка елементів Стратегії*

Аналіз взаємозв'язків факторів SWOT через матрицю SWOT/TOWS та основні аналітичні висновки щодо порівняльних переваг, викликів та ризиків. Згода щодо напрямів розвитку та пріоритетів Після відповідного аналізу, на засіданні Робочої групи обговорювалися аналітичні матеріали та їх результати. На цьому засіданні досягався консенсус щодо пріоритетів розвитку громади. Бажана «траєкторія» розвитку, що мала привести громаду до Бачення, складалася з низки стратегічних напрямів розвитку, які мали повністю відповідати не тільки Баченню розвитку та Місії територіальної громади, але й базувались на проведеному аналізі її розвитку та перевагах, ресурсах і визначальних можливостях. Стратегічні напрями на бажаній «траєкторії» розвитку вказують на шляхи досягнення саме цього стратегічного Бачення. З визначенням напрямів розвитку було продовжено процес свідомого вибору конкретних способів, системи цілей та результатів розв'язання визначених проблем або реалізації можливостей. Кожен зі стратегічних напрямів конкретизувався у стратегічних і оперативних цілях.

#### *Підготовка плану реалізації Стратегії*



На наступному етапі стратегічного планування за кожним з визначених напрямів розвитку розроблялися стратегічні (загальні) цілі, на основі яких потім формулювалися цілі нижчого порядку – оперативні цілі. Стратегічні цілі виходили зі стратегічного Бачення й стратегічних напрямів і утворювали рамки, в яких приймалися рішення щодо конкретних цілей та заходів. Сукупність стратегічних цілей відповідала конкретному стратегічному напрямку. Оперативні цілі показували, як необхідно проводити зміни та визначати стратегічні цілі кількісно, показували терміни виконання, конкретних виконавців, результат виконання, обсяги та джерела фінансування, конкретні заходи.

За кожною оперативною ціллю розроблялася низка проектів, що відображають, які заходи необхідно здійснити, якого результату необхідно досягти, хто є відповідальним за реалізацію даного проекту, хто є виконавцем та співвиконавцем конкретного заходу, який строк виконання, який обсяг прогнозованих коштів необхідно залучити та з яких джерел їх можна отримати для реалізації даного проекту.

План дій/План реалізації Стратегії презентувався перед членами Робочої групи, яка його затвердила.

#### *Підготовка Стратегії*

#### *Громадські слухання для обговорення Стратегії*

Склавши проект Стратегії розвитку громади, План її реалізації включно з планом моніторингу виконання, Робоча група ініціювала проведення широкого громадського обговорення цих документів. Після проведення громадського обговорення допрацьовані проекти документів подавалися на розгляд і ухвалення міській раді в якості політики міської об'єднаної територіальної громади.

*Розгляд на черговій сесії місцевої ради і ухвалення Стратегії та Плану її реалізації*

#### Моніторинг і впровадження Стратегії

#### Визначення органів, відповідальних за реалізацію Стратегії

Система індикаторів оцінки ефективності впровадження Стратегії

У системі стратегічного планування моніторинг та оцінка є заключним етапом розробки Стратегії та здійснюються протягом усього періоду її впровадження. Інструментом моніторингу є система комплексних показників (індикаторів), які відображають як ефективність виконання конкретних завдань, так і засвідчують їхню релевантність стратегічним цілям Стратегії розвитку громади. Система моніторингу ефективності виконання Стратегії передбачає багаторівневу ієрархічну модель системи індикаторів.



Рис. 3.1.2 Схема побудови Стратегії

Зміст Стратегії розвитку Красилівської міської об'єднаної територіальної громади на період до 2027 року має наступний вигляд [74] (Додаток А.5).

Запропонований варіант Стратегії розвитку Красилівської міської територіальної громади, а також проведене інтерв'ювання, вибіркового аналізу стратегій інших громад розміщених на їх сайтах окреслює низку наявних споріднених недоліків, прогалин, викликів, а в окремих випадках загроз на причетність не реалізації стратегій розвитку територій.

До таких проблем, помилок під час підготовки стратегій розвитку територіальних громад можна віднести:

- не підготовленість, а в окремих випадках відсутність підготовлених фахівців, працівників органів місцевого самоврядування, які володіють, знають вимоги, методика, змістовну частину стратегії розвитку територіальних громад;

- формальний підхід, некомпетентність керівництва територіальних громад до організації роботи з підготовки необхідних документів, матеріалів для проекту стратегії;

- використання неповних результатів аналізу і діагнозу фінансово-економічного стану громади;

- відсутність ґрунтовних соціологічних досліджень – обмеження можливості дізнатися про думки й очікування, які висловлюють мешканці громади;

- стратегії, як правило, розробляються виключно на проблемах, а не на перспективах її розвитку;

- чітко не визначаються пріоритети розвитку громади, фінансові та інші ресурси розпорошуються на надмірну кількість цілей і завдань;

- відірваність завдань від реальних фінансових можливостей територіальної громади, її кадрового забезпечення на етапі планування;

- відсутність поетапного врахування необхідного фінансування стратегічних завдань, досягнення цілей у бюджеті органу місцевого самоврядування на етапі впровадження (реалізації) стратегії;

- відсутність плану, дорожньої карти моніторингу стратегії, неточно визначені індикатори оцінки реалізації стратегій;

- як правило, формально або зовсім не проведено громадські консультації з визначення цілей, пріоритетів розвитку громади;

- не обговорюється, не визначається інституційне забезпечення для впровадження стратегій;

- відсутність участі громадськості, партнерів є загрозою для стратегії на кожному етапі управління;

- надмірне зосередження уваги і ресурсів на вирішення соціальних завдань, комунальних послуг.

Інший блок проблемних питань стосується типових помилок при розробці «Планів реалізації Стратегії». До них ми можемо віднести наступні:

- важливо щоби в реалізації стратегії брали участь ті особи, що і у плануванні, особливо мешканці громади;

- виписувати, визначати черговість вирішення проблемних питань у територіальних громадах, виділення обмежених ресурсів;

- нереалістична оцінка зовнішніх джерел фінансування, недооцінка місцевих ресурсів;

- потрібно готувати для отримання фінансової підтримки ззовні якісні, реалістичні, життєздатні проекти;

- «План реалізації Стратегії» має бути гнучким, спроможним в будь-який момент змінити його до нових обставин;

- мають бути не просто проекти на вирішення тих чи інших проблем, а бізнес-плани, реальних аналіз потреб громади, розрахунки окупності проектів;

- моніторинг плану реалізації стратегії розвитку громади мають здійснювати управлінці спільно з громадськістю. Про це має бути прописано;

- у «Плані реалізації Стратегії» обов'язково має бути передбачено, визначено форми методи підготовки, розвитку своїх професійних стратегів, менеджерів;

- прикро, але в оформленні Стратегій, супутніх документів різних територіальних громад, плагіат. Це не складає позитивного іміджу громади.

Уникнути помилок неможливо. Головне – виправляти їх вчасно. Об'єднані територіальні громади отримали і надалі будуть отримувати повноваження, створювати власні ресурси та отримувати ресурси зовнішні і є відповідальними перед своїми мешканцями за формування у кожній громаді комфортного і безпечного середовища.

Зважаючи на вищевикладене нагальною є потреба провадження прозорої системи визначення об'єктів підтримки, що має включати в себе адміністративно-територіальний поділ і систему індикаторів соціально-економічного розвитку території. Використання класифікатору адміністративно-територіальних одиниць Європейського Союзу (Номенклатура територіальних одиниць для статистичного обліку, NUTS) дозволить визначити єдині цільові індикатори, за якими буде проводитись регулярний моніторинг і звітність, а головне сприятиме прозорості розподілу фінансових ресурсів [34].

Для удосконалення системи стратегічного планування і прогнозування необхідним є запровадження довгострокового стратегічного планування; передбачення довгострокової стратегії розвитку, оптимізація переліку стратегічних документів; забезпечення чіткої, відкритої та прозорої процедури розробки довгострокових документів стратегічного планування на основі єдиної методологічної бази; установлення зв'язку між довгостроковими орієнтирами, середньостроковими стратегічними завданнями, їх ресурсним забезпеченням та операційними програмними документами з посиленням виконавчої дисципліни; підвищення статусу документів стратегічного планування; створення механізмів залучення громадськості до процесів стратегічного планування; створення моніторингу суспільного розвитку та моніторингу якості життя населення в результаті реалізації стратегічного планування [34].

З метою удосконалення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні необхідно оновити нормативно-правову базу здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад. Також важливим є організація чіткої системи взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад. До розробки та реалізації стратегій розвитку територіальних громад слід залучати вже підготовлених фахівців, які повинні знати функції, процеси, принципи та методи стратегічного планування

розвитку територіальних громад, вміти здійснювати стратегічне планування, розв'язувати сучасні проблеми розвитку територіальних громад в Україні. Необхідним постає підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації уповноважених на здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад задля підвищення якості підготовки ефективних управлінських рішень в процесі стратегічного планування, вивчення та використання українського й зарубіжного досвіду щодо визначення цілей, стратегічних пріоритетів і конкретних заходів з їх реалізації при підготовці стратегій розвитку територіальних громад, та щодо проведення моніторингу, оцінки ефективності та результативності їх реалізації.

## **3.2. Критерії і індикатори соціально-економічного розвитку територіальних громад: вибір і застосування**

Одним із найважливіших компонентів системи управління соціально-економічним чи будь яким іншим явищем є наявність зворотних зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління, які дозволяють визначати кількісний та якісний стан керованої системи в режимі реального часу за певними критеріями та індикаторами, здійснювати його оцінку, і на основі такої інформації, у разі необхідності вносити зміни до змісту управлінських впливів. Без перебільшення, саме цей механізм забезпечує можливість ефективно управляти соціально-економічним розвитком територіальних громад, оперативно реагувати на зміни, негативні впливи деструктивних факторів як екзогенного так і ендогенного походження, вживати своєчасних заходів попередження наявних викликів або загроз сталому соціально-економічному розвитку громад. Саме для вирішення цих завдань і з метою підвищення керованості цими складними процесами і станами такий зворотний зв'язок має забезпечувати передачу інформації, яка згрупована за певними критеріями і міститься в агрегованому вигляді – індикаторах. Тому надзвичайно важливою проблемою для реалізації ефективного процесу управління є наукове обґрунтування вибору чи розробки змісту критеріїв та індикаторів, які мають в першу чергу відображати потрібні для якісного управління ознаки чи характеристики керованої системи.

Наразі є дуже велика кількість наукових праць, які присвячені проблематиці визначення якісних чи кількісних ознак певних процесів і станів в загальному вигляді, тому ми зупинимось лише на визначенні змісту понять «критерії соціально-економічного розвитку» та «індикатори соціально-економічного розвитку» з точки зору їх розуміння в розрізі практичного їх застосування.

Критерій (criterion) в перекладі з грецької означає ознака, на підставі якої

здійснюють оцінку якісної, сутнісної характеристики управлінської діяльності як окремого посадовця чи органу влади в цілому. З огляду на специфіку нашого дослідження під поняттям «критерії соціально-економічного розвитку територіальної громади» доцільно розуміти сутнісні характеристики, ознаки, сфер суспільного та економічного життя громади, які у повній мірі спроможні характеризувати ту чи іншу сторону життєдіяльності населення і на удосконалення або поліпшення якої спрямовані управлінські впливи органів влади, органів місцевого самоврядування тощо. Критерії за своєю мірою агрегації чи узагальнення можуть бути локальними, інтегральними або комплексними. Локальними є критерії, за допомогою яких оцінюється певна програма або проект у певній соціально-економічній сфері на території відповідної громади. Інтегральні критерії це критерії, які охоплюють сутнісні ознаки чи характеристики однієї сфери соціально-економічного розвитку громади за усіма її складовими, наприклад: культури, освіти, медицини, підприємництва тощо. Комплексні критерії є комбінацією інтегральних критеріїв і застосовуються для оцінки рівня соціально-економічного розвитку громад або окремих регіонів за усіма сферами і відображають взаємозв'язки між ними (сферами) та окремими факторами, які чинять позитивний або негативний вплив на динаміку соціально-економічного розвитку громади, враховують виклики і загрози щодо можливості реалізації програм сталого розвитку територій тощо.

Індикатор (з латини *indicator*) це показник, вказівник, який відображає зміни певного параметру критерію або управлінського процесу, якісного стану об'єкта управління у формі найбільш прийнятній для безпосереднього сприйняття аналітичною системою. Під поняттям «індикатори соціально-економічного розвитку територіальної громади» доцільно розуміти сукупність статистичних показників або їх комбінацію (індекси), які відображають кількісні чи якісні параметри певних критеріїв (сутнісних ознак, характеристик, сфер) і які характеризують динаміку або поточний стан



соціально-економічного розвитку громади в цілому або за окремою сферою, програмою, проектом. В даному контексті індикатори доцільно поділити на дві групи: індикатори економічного розвитку та індикатори соціального розвитку. Індикатори економічного розвитку територіальної громади це реальні статистичні показники розвитку економіки регіону або території, які найбільшою мірою характеризують явища і тенденції в економічній сфері (критерій). Розрізняють оптимальні значення індикаторів – це інтервал величин, у межах яких створюються найбільш сприятливі умови для відтворювальних процесів в економіці громади; порогові значення індикаторів – це кількісні величини, порушення яких викликає несприятливі тенденції в економіці; граничні значення індикаторів – це кількісні величини, порушення яких викликає загрозові процеси в економіці громади.

Індикатори соціального розвитку (social indicator) – кількість та якісні показники, що характеризують соціальні об'єкти, відображають стани і процеси їх функціонування й розвитку у формі, зручній для порівняння та аналізу. Кількісні індикатори соціального розвитку – це статистичні показники, які в числовому вигляді відображають соціально явища і процеси, характеризують розмір і рівень цих явищ. Кількісні індикатори поділяють на натуральні, виражені у фізичних одиницях виміру (довжина, вага, об'єм) та вартісні, виражені у діючих або порівняльних цінах. Вартісними показниками вимірюють складні, неоднорідні соціальні явища, які важко або зовсім неможливо привести до одного натурального або умовно-натурального показника. Якісні індикатори соціального розвитку – це якісні характеристики окремих властивостей соціального об'єкта, які оцінюються та порівнюються за ступенем їх прояву. Якісні індикатори виражають, як правило, суб'єктивну оцінку населенням власного соціального стану (ступеня задоволення тих чи інших матеріальних, побутових, духовних та інших соціальних потреб) або стану іншого оцінюваного соціального об'єкта. До якісних індикаторів можна, зокрема, віднести характеристики психологічного стану населення,

комунікацій між людьми, їхньої суспільно-політичної активності та контр-публічності, тобто рівня критичного ставлення до публічних заяв політиків, до влади, ступеня недовіри до неї та скептицизму, який є проявом невіри у можливість влади вирішити проблеми [20].

Як бачимо із визначення базових понять, «сутнісні характеристики», «ознаки», «показники», «статистичні дані» є ключовими поняттями в змістоутворюючому контексті категорій «критерій» та «індикатор» і, зважаючи на складність соціально-економічних систем та процесів, їх може бути надзвичайно велика кількість, що актуалізує проблему вибору серед них тих «вагомих» та «основних» шляхом врахування конкретної їх специфіки в залежності від мети та завдань управлінського процесу, реалізації програмних заходів в межах проектів чи розвитку окремих соціальних, чи економічних сфер громади. Такий вибір має ґрунтуватись на певних положеннях-вимогах в межах обраної концептуальної моделі розробки змісту критеріїв та індикаторів. Наразі є найбільш поширеними в практиці три моделі:

- **Моделі цільової спрямованості.** В основі цієї групи моделей лежить припущення, що діяльність суб'єкта управління визначається його спроможністю досягати заздалегідь визначених цілей, а досягнутий результат має бути точно зафіксованим та доступним для вимірювання. Практика свідчить, що саме вимірювання якісних ознак є наріжною проблемою в процесі застосування даної групи моделей для розробки критеріїв.
- **Моделі системних ієрархій.** Побудовані на домінанті організаційних, структурних, функціональних, процесуальних характеристиках керованої системи. Ця група моделей спрямована на визначення ефективності організаційної структури, ієрархічності, розподілу ресурсів, взаємодії між окремими елементами керованої системи в процесі управління нею тощо.
- **Моделі стратегічних складових.** Ця група моделей будується на твердженні, що розробка критеріїв має здійснюватись на основі ідентифікації стратегічних компонентів (наприклад, окремих сфер соціально-економічного

устрою громади), і саме від яких визначальною мірою залежить діяльність суб'єкта управління, його існування [12].

Не важливо в межах якої парадигми добираються критерії соціально-економічного розвитку територіальної громади доцільним вважається дотримання наступних вимог:

- **Критичність** – критерій має бути чутливим і відображати специфічність змін, які відбуваються в керованій системі внаслідок реалізації певної програми управлінських впливів;
- **Повнота** – критерій має визначати специфіку завдань і цілей з урахуванням усіх важливих аспектів проблеми, яка розв'язується;
- **Вимірність** – критерій має включати в себе ті ознаки, які можна кількісно або якісно виміряти, порівняти, зіставити;
- **Економічність** – критерій має бути придатним до вимірювання без суттєвих затрат часу, грошей тощо;
- **Дієвість** – критерій має відображати складові ефективності, результативності управлінських дій щодо соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Як свідчать попередні наші дослідження [12], під час розробки змісту чи вибору індикаторів необхідно дотримуватись наступних вимог:

- **Цільової спрямованості** – індикатори мають відображати сутнісні показники кінцевого результату, отриманого внаслідок досягнення запланованої мети управлінської діяльності.
- **Варіабельності, гнучкості** – зміст індикатора, як правило складеного, має передбачати можливість його коригування та адаптації до умов, що змінюються, при цьому зберігаючи основні ознаки інформативності та сталості.
- **Сумісності** – індикатори мають бути побудовані таким чином, щоби інформативно доповнювати одне одного, бути змістовно не суперечливими, доповнювати інформаційний обсяг конкретного стану певних результуючих

ознак.

- **Інформативності** – до переліку індикаторів необхідно включати лише ті, які за своєю природою здатні розкривати сутність, зміст, якісні та кількісні сторони певного критерію, які є необхідним якісним та кількісним його виразом, які обумовлюють межі його предметного існування.
- **Надійності** – індикатори мають забезпечувати сталий доступ та отримання необхідної інформації про стан та динаміку розвитку соціально-економічної системи, незалежно від зміни внутрішніх або зовнішніх організаційних, політичних тощо умов.
- **Вимірності** – змістова сутність індикатора має бути визначена таким чином, щоби існувала можливість порівняння шляхом кількісного виміру їх показників, міри, стану, рівня, динаміки змін, тренду тощо.
- **Важливості** – індикатори мають відображати суспільну значущість та домінанти діяльності певної соціально-економічної сфери, проекту, програми, та не відображати другорядних результуючих ознак, відповідати вимогам теорії важливості критеріїв [12] (див. рис. 3.2.1).



Рис. 3.2.1. Структурно-логічна схема відношення критеріїв з індикаторами соціально-економічного розвитку територіальних громад

У вище наведеній структурно-логічній схемі ми навели загальну логіку формування чи вибору критеріїв та можливих індикаторів в залежності від завдань та мети управління соціально-економічним розвитком, предметної сфери управлінських впливів, стадії реалізації управлінського рішення, проекту, програми тощо. Зрозуміло, що у схемі ми не прагнули охопити увесь можливий спектр критеріїв та індикаторів, але вважаємо доцільним коротко розглянути ті, які на думку законодавців та практиків є найбільш придатними до використання.

Для прикладу наведемо систему індикаторів побудованих за ознакою функціональної діяльності органів місцевого самоврядування, яка викладена в праці «Індикаторі успішності та їх інструменти в системі управління місцевими громадами» [32]. Індикатори авторами згруповано за певними блоками, які можна трактувати як критерії, адже вони виступають базовими або суттєвими характеристиками функціональної діяльності органів місцевого самоврядування, стисло наведемо їх структуру:

- **Фінансово-економічний блок:** частка місцевих податків і зборів у структурі місцевого бюджету; дохід на одного мешканця; ефективність витрат на апарат управління ОМС; місцевий економічний розвиток;
- **Соціальний блок:** первинна медицина (кількість підписаних декларацій, наявність трудового договору, кількість ФАПів на 10 тисяч населення, чисельність середнього персоналу на одного лікаря, чисельність не медичного персоналу, частка фінансування з місцевого бюджету, відсоток забезпеченості за рахунок коштів НСЗУ, лікувальний процес, профілактична робота, якість обслуговування пацієнтів); освіта (показники забезпеченості (організації) навчального процесу, показники рівня задоволення потреб в освітніх послугах, показники розвитку потенціалу, показники економічності використання ресурсів); культура та спорт (споживацькі, сприйняття культури з боку мешканців, економічні – витрати та доходи, інфраструктурні – наявність приміщень тощо); демографічні показники (народжуваність,

смертність, шлюб та розлучення); безпека та кризове управління (сили і засоби до ліквідації надзвичайних ситуацій, запобігання пожежам, гасіння, рятування, організація відновлювальних робіт тощо); соціальний захист (організаційне та кадрове забезпечення надання соціальних послуг в ОТГ, розвиток матеріально-технічної бази сфери надання послуг, моніторинг потреб ОТГ у соціальних послугах та інформування мешканців про соціальні послуги);

- **Інфраструктурний блок:** безпека дорожнього руху (важкість наслідків ДТП, швидкість, пішохідні переходи, перехрестя); управління водопостачання та водовідведення (відсоток населення, який має доступ до послуг водопостачання, відсоток втрати води, якість питної води, стан водогонів); управління поводження з відходами (охоплення населення послугою збору сміття, кількість відходів, що утилізується, ступінь перероблення ТПВ).

Відповідно до Порядку проведення розрахунку індексу людського розвитку, який затверджений постановою КМУ від 20 грудня 2017 року за № 1029 Міністерство розвитку громад та територій України [47] здійснює його визначення для усіх регіонів країни за такими критеріями (напрямами) «Довге та здорове життя», «Добробут та гідні умови праці», «Освіта». За кожним критерієм (напрямом) проводиться визначення наступних індикаторів:

- **Довге та здорове життя** – середня очікувана тривалість життя від народження; загальний коефіцієнт приросту (скорочення) чисельності населення; коефіцієнт смертності від навмисного самоушкодження, на 100 тисяч населення;
- **Добробут та гідні умови праці** – обсяг видатків місцевих бюджетів (з урахуванням міжбюджетних трансфертів); відношення середньої заробітної плати до мінімальної, разів; рівень працевлаштування зареєстрованих безробітних;
- **Освіта** – чистий показник охоплення дошкільними навчальними закладами дітей віком три-п'ять років, відсотків до загальної кількості дітей

такого віку; кількість випускників вищих навчальних закладів I-IV рівня акредитації, відсотків до загальної кількості населення у віці 25–70 років.

На теперішній час в Україні діє Методика розрахунку інтегральних регіональних індексів економічного розвитку, яка була прийнята ще у 2003 році, але не втратила актуальності і до цього часу [9]. Згідно методики, кожному з аспектів економічного розвитку відповідає окремий блок показників, які формують систему індикаторів «Економічний розвиток регіонів». Схема побудови інтегрального індексу економічного розвитку являє собою 3-етапний процес відповідно до 3-рівневої ієрархічної системи показників. Перший рівень об'єднує 28 первинних показників економічного розвитку, які інтегруються у 5 блоків, що характеризують такі аспекти: макроекономічну ефективність; фінансову сферу; інноваційну діяльність та розвиток науки; ринкові перетворення і розвиток підприємництва; інвестиційну привабливість. Інтеграція з системою показників соціального розвитку і відповідна побудова інтегрального індексу соціально-економічного розвитку відбувається на додатковому 4-му етапі розрахунків і відповідно формує четвертий рівень ієрархічної системи. Таким чином, методика передбачає визначення інтегрального індексу за наступними критеріями та індикаторами:

- **Макроекономічна ефективність** – валовий внутрішній продукт в межах регіону; індекс споживчих цін; рівень безробіття;
- **Фінансова сфера** - фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, в розрахунку на 1000 працюючих, тис. грн; сума власних доходів місцевого бюджету, в розрахунку на одну особу наявного середньорічного населення регіону, тис. грн.; коефіцієнт виконання місцевого бюджету за власними доходами; співвідношення суми доходів місцевого бюджету, що перерахована до Державного бюджету, та загальної суми власних доходів; співвідношення суми дебіторської заборгованості місцевого бюджету та його загальних видатків; співвідношення суми кредиторської

заборгованості місцевого бюджету з соціальних видатків та його загальних видатків; сума видатків місцевого бюджету, що припадає на одну особу середньорічної чисельності наявного населення регіону, тис. грн.;

- **Інноваційна діяльність та розвиток науки** - кількість докторів наук, в розрахунку на 100000 осіб середньорічної чисельності наявного населення регіону; кількість кандидатів наук, в розрахунку на 100000 осіб середньорічної чисельності наявного населення регіону; загальний обсяг фінансування науково-технічних робіт, в розрахунку на одну особу з науковим ступенем, яка виконує науково-технічні розробки, грн.; загальний обсяг науково-технічних робіт, виконаних власними силами, в розрахунку на одну особу з науковим ступенем, яка виконує науково-технічні розробки, грн.; витрати на виконання наукових досліджень і розробок (собівартість), в розрахунку на одну особу з науковим ступенем, яка виконує науково-технічні розробки, грн.; питома вага промислових підприємств регіону, що впроваджували інновації, %.

- **Ринкові перетворення і розвиток підприємництва** – питома вага підприємців (роботодавців) у загальній чисельності зайнятого населення, %; питома вага найманих працівників підприємств, установ, організацій в загальній чисельності зайнятих економічною діяльністю, %; питома вага зайнятих на малих підприємствах в загальній чисельності працюючих за наймом на підприємствах, в установах та організаціях, %; кількість малих підприємств, в розрахунку на 10000 осіб середньорічної чисельності наявного населення регіону; питома вага малих підприємств, що випускали продукцію та надавали послуги, у загальній кількості малих підприємств, %; питома вага продукції малих підприємств у загальних обсягах виробництва продукції (робіт, послуг) всіх підприємств регіону, %; питома вага зайнятих у приватних сільськогосподарських підприємствах (включаючи фермерські) у загальній чисельності зайнятих у сільському господарстві, %; дохід від реалізації сільськогосподарської продукції, виробленої приватними сільськогосподарськими підприємствами (включаючи фермерські), в



розрахунку на одного зайнятого у сільському господарстві, грн;

- **Інвестиційна привабливість** – інвестиції в основний капітал, у розрахунку на одну особу середньорічної чисельності наявного населення, грн.; інвестиції у житлове будівництво, у розрахунку на одну особу середньорічної чисельності наявного населення, грн.; обсяг прямих іноземних інвестицій, у розрахунку на одну особу чисельності наявного населення на кінець року, дол. США; зміна обсягу прямих іноземних інвестицій, у розрахунку на одну особу середньорічної чисельності наявного населення, дол. США. Непрямою характеристикою інвестиційної привабливості регіону є показники, що визначають розвиток транспортної мережі регіону та зовнішньоекономічної діяльності: щільність автомобільних доріг загального користування з твердим покриттям, км на 1000 кв. км території; обсяг експорту товарів, в розрахунку на одну особу середньорічної чисельності наявного населення регіону, дол. США.

Отже, підводячи підсумки, слід відзначити, що вибір критеріїв та індикаторів є важливою науковою проблемою і в першу чергу є важливою процедурою в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень щодо соціально-економічного розвитку територіальних громад, яка покликана забезпечити сталий їх розвиток та підвищення якості та рівня життя населення. Слід зауважити, що лише добір і розрахунок якісних чи кількісних значень індикаторів не дає можливості їх адекватного застосування в практиці, таку можливість забезпечує процедура їх оцінки, яка власне і стане предметом розгляду в наступному підрозділі нашої роботи.

### **3.3. Оцінювання і прогнозування рівня соціально-економічного розвитку територіальних громад**

Як ми зазначали у попередньому підрозділі роботи, моніторинг соціально-економічного стану територіальних громад за певним набором індикаторів є лише необхідною умовою для проведення процедури оцінки і результати якої дозволять кількісні показники інтерпретувати за їх якісною суттю. Саме визначення якості процесів, станів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, визначати цілі та завдання щодо їх досягнення, робити прогнози бажаних результатів внаслідок реалізації програмних заходів, робить процес управління прогнозованим, а соціально-економічний розвиток громади керованим. Увесь цей необхідний для управлінця інструментальний арсенал ґрунтується на двох процесах – оцінюванні та прогнозуванні. Це є дуже важливі окремі напрями наукових пошуків, які за своєю тематикою містять надзвичайно багато різноманітної і складної за змістом інформації (математичні методи, обґрунтування, доведення тощо), тому ми не ставимо своїм завданням системне викладення теорії оцінок суспільних та економічних явищ чи аналіз змісту сучасних підходів до прогнозування їх розвитку, а зупинимось більше на практичних аспектах, які були б цікаві управлінцям-практикам.

Насамперед наведемо загальновизнані визначення поняттям «оцінювання», «оцінка» та «прогнозування» рівня соціально-економічного розвитку територіальних громад. Так, Група Організацій Об'єднаних Націй по оцінці у своїх рекомендаціях [50] визначає поняття «оцінка» як систематичний та неупереджений аналіз певних видів діяльності, результатів проєктів, програм, стратегій, політик, окремих проблемних питань, тем, секторів в оперативному, результативному, інституціональному аспектах. Оцінка, як вид аналізу, передбачає визначення як очікуваних так і не очікуваних результатів, яка отримується шляхом вивчення послідовних у часі і узгоджених між собою

низки результатів, які характеризують стани, процеси, фактори, причино-наслідкові зв'язки на основі використання відповідних критеріїв та вимог – актуальності, ефективності, результативності, впливовості, стійкості. Слід відзначити, що наведене визначення не є зручним і повним для розуміння, і чітко не відображає двох аспектів: процесного і інституціонального. Адже, перший може бути визначений через поняття «оцінювання», а другий через поняття «оцінка», як результат процесу оцінювання, і які (поняття) не є тотожними за своїм змістом, але є нерозривно пов'язаними за логікою змістового наповнення та процесного існування: спочатку процес, тобто оцінювання, потім оцінка – в її інституціональному аспекті, як результат діяльності предмету оцінювання (установи, програми, проекту тощо) і процедури оцінювання. Більш вдалим вважаємо дефініції понять «оцінювання» та «оцінка», які наведені в енциклопедії державного управління [20]. Так, під поняттям «оцінювання» розуміється систематичний процес порівняння діяльності чи результатів виконання програми або політики з цілями завданнями, комплексом явних або неявно виражених стандартів з метою внесення необхідних адміністративних чи політичних змін. «Оцінка» - розуміється як висновок за результатами процедури оцінювання чи характеристику відповідності визначеним заздалегідь показникам, параметрам або встановленим стандартам.

Визначення поняття «прогнозування», на нашу думку, вдало здійснено в Законі України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України» [79]. Державне прогнозування економічного і соціального розвитку – це науково обґрунтоване передбачення напрямів розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих територіально-адміністративних одиниць, можливого стану економіки та соціальної сфери в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення параметрів економічного і соціального розвитку. Прогноз економічного і соціального розвитку є засобом обґрунтування вибору тієї чи

іншої стратегії та прийняття конкретних рішень органами законодавчої та виконавчої влади, органами місцевого самоврядування щодо регулювання соціально-економічних процесів [79]. Таким чином, процедури оцінювання і прогнозування є важливими складовими аналітичної діяльності посадових осіб відповідальних за соціально-економічний розвиток громад, є необхідними процесними діями щодо отримання оцінок якості і ефективності їх управлінської діяльності, визначення бажаних майбутніх станів соціально-економічного розвитку громад, окремих його сфер в майбутньому (див. рис. 3.3.1).

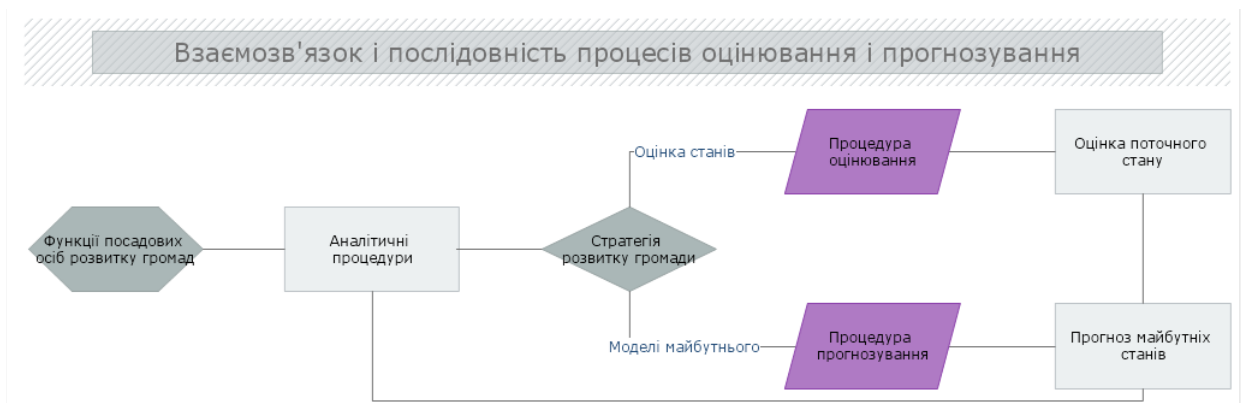


Рис. 3.3.1

Слід відзначити, що будь яка стратегія соціально-економічного розвитку територіальної громади лише тоді буде реально здійсненою, якщо її мета, завдання, цілі ґрунтуються на всебічному, повному, достовірному аналізі станів соціально-економічного розвитку за попередні періоди, яким дано належну оцінку, визначено сильні і слабкі сторони попередніх стратегій, невдачі та успіхи, і обов'язково визначені конкретні цифрові значення індикаторів за окремими сферами соціально-економічного розвитку, яких необхідно досягнути внаслідок реалізації відповідних проектів. Тому необхідно знати вимоги до організації і проведення процедур оцінювання, прогнозування та отриманих внаслідок їх реалізації якісних оцінок та прогнозів.

Основу методології оцінювання становлять процесний, інституційний, системно-синергетичний підходи. Методологія оцінювання – це система знань

про методи оцінювання процесів чи результатів діяльності, що ґрунтується на методологічних та етичних принципах [20]. Основними методологічними принципами оцінювання є: планування, обґрунтованість оцінки, доцільність вибору методик і техніки, аналіз інформації та формування висновків, дотримання відповідальності за висновки та рекомендації. Етичні принципи оцінювання включають в себе: чесність, об'єктивність, конфіденційність, професійна поведінка та професійні норми. Методологія проведення оцінювання соціально-економічного розвитку територіальних громад, окремих програм чи проектів передбачає дотримання низки вимог до організації цього процесу, а саме:

- Прозорість – передбачає забезпечення вільного доступу до процедури оцінювання усіх відповідальних та причетних осіб, має забезпечити простоту сприйняття тими, для кого вона призначена;
- Достатність системи показників – передбачає отримання усієї необхідної і повної інформації про реальний стан соціально-економічного розвитку громади, який має забезпечити достовірність, точність, об'єктивність оцінки;
- Достовірність та релевантність – це вимоги до інформації щодо фактичного виконання завдань та заходів, причин відхилень фактичних значень від запланованих;
- Змістовність – передбачає охоплення показниками як первинної, так і вторинної інформації всіх напрямів соціально-економічного розвитку громади;
- Доступність – простота системи критеріїв та індикаторів, за якими визначається оцінка стану соціально-економічного розвитку громади, можливість здійснення за ними моніторингу та процедури контролю;
- Єдність та диференційованість – відображає спільність і взаємну узгодженість завдань та напрямів діяльності на відповідних рівнях управління програмами, проектами або сферами соціально-економічного розвитку.

Процес оцінювання включає в себе декілька підпроцесів, які називають

також етапами: розробка та вибір критеріїв процедури оцінювання (розуміння того, що необхідно вимірювати, і визначення того, як це потрібно робити); підготовку і впровадження системи вимірювання (планування процесу доступу до необхідних даних, побудова системи вимірювання, розробка конфігурацій обробки та розподілу даних); застосування аналітичних процедур для обробки отриманої інформації, отримання кінцевих результатів у вигляді якісних оцінок; перевірка системи вимірювання, її систематичного оновлення та удосконалення, а також спостереження за тим, щоб критерії завжди відповідали цілям стратегії соціально-економічного розвитку громади.

Процедура оцінювання в практиці управління соціально-економічним розвитком територіальних громад, як правило, спрямована на визначення наступних складових: ступінь досягнення задекларованих цілей соціально-економічного розвитку шляхом зіставлення досягнутих і запланованих показників; оцінка динаміки змін цифрових значень індикаторів, їх напрям, темп або швидкість, відповідність цілям управлінських процесів; відповідність отриманих результатів реалізації програм, проектів певним суспільним потребам і інтересам, ступінь задоволеності або вирішеності певної проблеми; відповідність і наближеність показників соціально-економічного розвитку громади відповідним міжнародним стандартам та нормативним показникам по якості життя, доходам, цінам тощо; визначення місця територіальної громади серед інших громад шляхом зіставлення індикаторів соціально-економічного розвитку територіальних громад області, країни, інших країн (рейтингове оцінювання).

Розробка відповідних моделей прогнозування стану соціально-економічного розвитку територіальних громад в цілому та за окремими сферами має здійснюватись на основі та з дотриманням таких вихідних принципів:

- цілісності – забезпечується розробленням взаємоузгоджених прогнозних і програмних документів економічного та соціального розвитку

територіальної громади загалом і зокрема за окремими сферами в коротко– та середньостроковому періодах;

- об'єктивності, який полягає в тому, що прогностичні та програмні документи економічного та соціального розвитку територіальної громади розробляються на основі даних органів державної статистики, уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань регіональної політики, інших місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування тощо;

- науковості, який забезпечується розробленням відповідних документів на науковій основі, постійним удосконаленням методології та із використанням передового світового досвіду в галузі прогнозування та розроблення відповідних програм;

- гласності, який передбачає повну доступність громадськості до інформації, яка знаходиться в прогностичних та програмних документах щодо перспективи, кількісно-якісних показників соціально-економічного розвитку територіальної громади та її окремих сфер;

- самостійності, полягає в тому, що відповідні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, посадові особи об'єднаних територіальних громад в межах своїх повноважень відповідають за розроблення, затвердження та виконання прогностичних і програмних документів;

- рівності, полягає в дотриманні прав та врахуванні інтересів жителів громади, підприємств та установ незалежно від форми власності;

- пріоритету інтересів жителів громади, полягає в тому, що органи виконавчої влади, інші органи місцевого самоврядування повинні здійснювати розробку прогностичних документів соціально-економічного розвитку територіальної громади виходячи з необхідності забезпечення першочергової реалізації завдань щодо підвищення рівня і якості життя людей [12].

Основними проблемними питаннями в практиці оцінювання і

прогнозування стану соціально-економічного розвитку територіальних громад і, відповідно, розробки адекватних реальному стану стратегій розвитку, залишаються такі: визначення переліку ендогенних та екзогенних факторів, що впливають на динаміку соціально-економічного розвитку в цілому та окремих сфер; визначення основних чинників впливу на динаміку соціально-економічних показників розвитку громади; вибір та обґрунтування найбільш доцільних методів прогнозування, яка включає: вибір інформаційної бази; статистичну обробку отриманих емпіричних даних; розробку відповідних прогнозних моделей; перевірку надійності, прогностичності, адекватності, стійкості отриманих прогнозних значень; застосування та їх апробація шляхом імітаційного моделювання [12].

Прогнозування як процес в більшості випадків складається з п'яти етапів:

- перший етап передбачає здійснення діагностики поточного соціально-економічного стану громади або окремих її сфер, визначення проблемних напрямів роботи, формулювання завдань та цілей прогнозування, визначення джерельної інформаційної бази, розробку деталізованого плану процедури прогнозування;

- на другому етапі здійснюється збір та первинна обробка отриманих даних показників індикаторів, здійснюється розвідувальний аналіз отриманих даних, багаторівневе ранжування, досліджується динаміка показників соціально-економічного розвитку громади, пошук значимих взаємозв'язків, кластеризація та групування, визначаються факторні ознаки;

- третій етап – це етап безпосередньої розробки прогнозних моделей шляхом застосування найбільш доцільних за певних умов математико-статистичних методів прогнозування: моделі простої та множинної регресії, факторного аналізу, причинного моделювання, методу статистичних рівнянь залежностей, нейронних сітей, часових рядів тощо;

- четвертий етап – побудова та апробація комплексної імітаційної



моделі соціально-економічного розвитку громади або окремих її сфер, який передбачає шляхом використання відповідних програмних засобів побудови моделей бажаного (цільового) стану громади в середньо та довгостроковій перспективах з подальшою перевіркою на адекватність, точність, надійність отриманих даних за певних зовнішніх та внутрішніх умов, впливів ендогенних та екзогенних факторів;

- п'ятий етап передбачає розробку відповідних стратегій соціально-економічного розвитку громад, уточнення програмних заходів, формування необхідної ресурсної бази для досягнення запланованого результату, узгодження часових меж їх виконання, визначення відповідальних виконавців, розробку заходів моніторингу, контролю та етапної оцінки виконання програм соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад [12].

Наразі існує дуже велика кількість глибоко і всебічно науково обґрунтованих методів аналізу отриманих в результаті моніторингу даних, а саме: побудова та аналіз частотних таблиць; розрахунки статистичних характеристик розподілу ознак; метод багатфакторного аналізу; метод регресійного аналізу; метод кластерного аналізу; метод статистичних рівнянь залежностей, кваліметричний метод та багато інших.

Коротко зупинимось на широко розповсюджених і апробованих методах проведення оцінки стану соціально-економічного розвитку територій.

Першим із них, вважаємо методику комплексної оцінки результатів соціально-економічного розвитку регіонів [43]. Визначення комплексної оцінки за методом О.І. Кулинича проводиться у декілька етапів, де на першому етапі комплексна оцінка встановлюється на основі результатів відносних відхилень показників соціально-економічного розвитку за відповідними

роками та показниками за формулою: (1)  $R_j = \sum_{i=1}^n \frac{X_{\max} - X_{ij}}{X_{\max} - X_{\min}} + \sum_{i=1}^n \frac{X_{ij} - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}$ , де  $R_j$

– сума рейтингів певного року за кожним із показників;  $X_{ij}$  – значення показника за відповідний рік;  $X_{\max}$ ,  $X_{\min}$  – максимальне та мінімальне значення

показників. Перша частина формули використовується для оцінки показників, зростання яких має позитивне значення, друга – для оцінки показників, зростання яких має негативний ефект. На другому етапі визначалось середнє арифметичне суми рейтингів певного року за кожним із показників за формулою: (2)  $R_c = \frac{R_j}{n}$ .

Другим є кваліметричний метод оцінки якості процесів. Загальний алгоритм оцінювання якості основних та допоміжних процесів складається з семи етапів [15]:

- 1-етап – вибір показників індикаторів соціально-економічного розвитку;
- 2-етап – визначення коефіцієнтів значущості (ваги) обраних показників соціально-економічного розвитку;
- 3-етап – оцінка вибраних показників;
- 4-етап – вибір “взірця” (базового еталону) для порівняння та визначення значень показників соціально-економічного розвитку;
- 5-етап – співставлення отриманих значень оцінюваних об’єктів з їх еталонними (базовими) значеннями;
- 6-етап – формування оцінки як результату процедури оцінювання;
- 7-етап – оформлення висновків щодо проведеної оцінки соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Таким чином, суть методу зводиться до послідовного порівняння показників соціально-економічного розвитку територіальної громади, що аналізується з нормативними (еталонними) показниками.

Сучасна концепція оцінювання якості соціально-економічного розвитку передбачає використання нормативів та стандартів, а також зорієнтована на визначення міри задоволення жителів громади певними процесами, видами послуг, тощо.

Алгоритм оцінювання якості соціально-економічного розвитку

територіальної громади полягає в наступному:

**1-етап** – вибір номенклатури показників необхідних для оцінки якості процесів здійснюється виходячи зі змісту характеристик, які встановлені нормативно-правовими документами та стандартами і які є вимогами до їх якості;

**2-етап** – оцінка вагових коефіцієнтів обраних показників якості, яка може здійснюватись у декілька способів.

Перший спосіб полягає в визначенні рівня значущості кожної характеристики процесу шляхом виставлення бальних оцінок у відповідності до обраної шкали вимірювання. Згідно отриманих балів розраховують коефіцієнти вагомості за формулою:

$$1) \delta_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i} \text{ де, } \delta_i - \text{ коефіцієнт вагомості } i\text{-показника; } a_i - \text{ бальна оцінка } i\text{-показника, } n - \text{ кількість показників, які мають бути враховані.}$$

Згідно стандарту ІСО 9001-2008 сума числових значень усіх показників повинна дорівнювати одиниці, де:

$$2) \sum_{i=1}^n \delta_i = 1,$$

Другий спосіб полягає в виборі вагових коефіцієнтів шляхом ранжування обраних показників за їх значущістю. На перших місцях розташовуються найбільш значимі показники. Показник значущості кожної з характеристик відповідає тому місцю, яке вона обіймає внаслідок проведеного ранжування, і розраховується за формулою:

$$1) \delta_i = \frac{i}{2^{i-1}};$$

де,  $\delta_i$  - коефіцієнт вагомості  $i$ -показника;  $i$  – номер варіанту в ранжируванні послідовності.

**3-етап** – оцінка вибраних показників. Вибрані показники оцінюються в балах за шкалою, яка має відповідати вимогам інформативності, надійності,

наприклад, 5 балів – відмінна якість, 4 – загалом влаштовує, 3 – не знаю, 2 – не влаштовує, 1 – абсолютно не влаштовує.

**4-етап** – вибір взірця (еталону) для порівняння. В якості бази порівняння (еталону) зазвичай обирають набір показників, а саме: характеристики процесу за умовним зразком, ідеалізований зі штучно змодельованими характеристиками. Останній варіант бази порівняння є найбільш доцільним.

**5-етап** – процедура порівняння показників якості процесу, що оцінюється з їх еталонними (базовими) значеннями. На даному етапі здійснюється послідовне порівняння кожного з показників процесу з аналогічним еталонним показником (базою порівняння). Підсумкові характеристики, так звані індекси якості, розраховуються за формулою:

$$1) Q_i = \frac{P_i}{P_{Ei}}; \text{ де } Q_i \text{ – індекс } i\text{-показника якості процесу, що оцінюється; } P_i$$

– величина  $i$ -показника процесу, який оцінюється (в балах);  $P_{Ei}$  – величина  $i$ -показника базового для порівняння (еталон).

**6-етап** – формування оцінки як результату оцінювання. За результатами порівняння значень показників процесу з еталонними їх зразками формують результат оцінювання – оцінку рівня якості процесу в цілому, або за деякими її аспектами. У кількісній формі оцінка виражається одним числом, яке розглядається як значення комплексного показника (індексу, коефіцієнту) якості, що відображає певну сукупність її властивостей. Комплексний показник якості визначають шляхом розрахунку середньої зваженої, у разі,

якщо  $\sum_{i=1}^n \delta_i \neq 1$ , то для розрахунку використовують наступну формулу: 1)

$$Q_i = \frac{\sum_{i=1}^n \delta_i \times Q_i}{\sum_{i=1}^n \delta_i}, \text{ у разі, якщо } \sum_{i=1}^n \delta_i = 1 \text{ застосовують формулу: 2) } Q_i = \sum_{i=1}^n \delta_i \times Q_i.$$

**7-етап** – оформлення висновків щодо проведеної оцінки. На даному етапі здійснюється інтерпретація отриманої оцінки якості процесу за шкалою

прийнятності [15].

Ще однією із можливих методик є оцінка інтегрального індексу рівня соціально-економічного розвитку, яка здійснюється у відповідності до методики розрахунку рівня економічної безпеки [14,80] і передбачає наступний алгоритм дій:

- Формування множини індикаторів.
- Визначення характеристичних (оптимальних, порогових та граничних) значень індикаторів.
- Нормалізація індикаторів. При формуванні ознакового простору формується інформаційна односпрямованість показників шляхом поділу показників на стимулятори та дестимулятори з подальшим перетворенням дестимуляторів на стимулятори за допомогою процедури нормування згідно методики.
- Визначення вагових коефіцієнтів. Вагові коефіцієнти визначаються шляхом проведення факторного аналізу методом головних компонент із використанням відповідних комп'ютерних програм у три етапи: розрахунку кореляційної матриці; виокремлення головних компонент і розрахунку факторних навантажень; ідентифікація головних компонент.
- Розрахунок інтегральних показників. Розрахунок інтегрального індикатора за кожним показником здійснюється за формулою: (3)  $I_{ij} = E_i a_{ij} \times z_{ij}$  де,  $a_{ij}$  – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску  $i$ -го показника в інтегральний індекс;  $z_{ij}$  – нормалізовані значення вхідних показників.

Узагальнений інтегральний індикатор соціально-економічного розвитку

територіальної громади визначається за формулою: (4)  $I_j = \frac{\sum_{i=1}^n I_i}{n}$ .

Згідно методики інтегральний індекс дорівнює одиниці тоді, коли всі значення показників набувають "найкращих", або оптимальних значень, і нулю тоді, коли всі показники "найгірші". З метою якісної інтерпретації

отриманих значень інтегральних індикаторів шляхом застосування перцентильного методу доцільно визначати чотири оціночних зони ємністю у 25%. Отримані значення можуть перебувати у таких діапазонах: 0,25-0,50-0,75-1, що відповідає рівням – "погано", "задовільно", "добре", "відмінно".

У сучасній науковій літературі надзвичайно широко висвітлені основні методи та методичні підходи до проведення процедури прогнозування, а саме: статистичні (прогнозна екстраполяція), функціонально-ієрархічні (прогнозні сценарії), методи структурної аналогії, імітаційного моделювання, експертні оцінки, часові ряди тощо. З огляду нашого практичного досвіду і низки наукових досліджень [14,41] вважаємо надзвичайно перспективним використання в практичній діяльності прогнозування рівня соціально-економічного розвитку територіальних громад методом статистичних рівнянь залежностей [41,43]. Це надзвичайно потужна і ефективна з точки зору прогностичної здатності методика, яка в більшості випадків показує більш точні результати прогнозування ніж класичний регресійний аналіз і що важливо, нами запрограмовано увесь алгоритм мовою R, що робить її застосування легким і зручним в середовищі R-studio. Також слід відзначити, що відповідну її програмну реалізацію здійснено авторами методики Кулиничем О.І., та Кулиничем Р.О., в Microsoft Excel [41,43]. Для більш глибокого і детального ознайомлення з методом статистичних рівнянь залежностей радимо звернутись до вихідних літературних джерел, які наведені нами вище, а тут перерахуємо лише базові її можливості та призначення:

- Оцінка взаємозв'язків основних показників соціально-економічного розвитку;
- Проведення індексного аналізу впливу чинників на показники соціально-економічного розвитку територіальних громад;
- Статистичне оцінювання взаємовпливу основних чинників соціально-економічного розвитку громад;
- Проведення нормативних розрахунків досліджуваних показників;

- Проведення прогнозних розрахунків динаміки показників соціально-економічного розвитку громад;
- Статистичне моделювання рівнів соціально-економічного розвитку громад;
- Визначення рейтингів регіонів за результатами їх соціально-економічного розвитку;
- Проведення оцінки результатів діяльності органів місцевого самоврядування, об'єднаних територіальних громад.

Наостанок, проведемо оцінювання деяких показників статистики та динаміки соціально-економічного розвитку однієї з об'єднаних територіальних громад Хмельницької області та визначимо прогнозні значення деяких фінансових показників в найближчі періоди. Зауважимо, що ми не ставили собі за мету зробити точний прогноз таких показників, адже це вимагає значно більших вихідних даних та складних процедур оцінювання релевантності, точності, надійності прогнозної моделі, що не є завданням цього дослідження. Але водночас зауважимо, що усі вище перераховані дії є необхідними під час розробки відповідних стратегій розвитку території об'єднаних громад, що у свою чергу вимагає наявності відповідної кваліфікації відповідальних працівників економічних або планових відділів. В контексті даної роботи ми лише хочемо показати деякі можливості методу статистичних рівнянь залежностей.

В таблиці 3.3.1 представлено динаміку фінансових показників за п'ять років та визначено напрямок їх змін.

Першим важливим показником є кількість залучених до громади інвестиційних проектів в грошовому їх еквіваленті. Як свідчить динаміка, обсяги залучених інвестиційних коштів перманентно зменшуються, якщо у 2016 році їх було близько 19 мільйонів гривень то вже у 2020 році лише 720 тисяч гривень. Така динаміка характеризує дуже низьку ефективність роботи відповідних владних структур щодо покращення інвестиційного клімату

громади та підвищення інвестиційної її привабливості. Часова динаміка цього показника краще описується оберненим лінійним зв'язком (див. рис. 3.3.1).

Таблиця 3.3.1

**Динаміка змін показників фінансового стану об'єднаного територіальної  
громади та їх прогнозі значення**

Показник	Роки та динаміка змін показників (% , тис. грн)									Прогноз			Краще рівняння яке описує тренд	Коефіцієнт стійкості тренда
	2016	2017	Зміни	2018	Зміни	2019	Зміни	2020	Зміни	2021	2022	2023		
Інвестиції	19 708,2	16 393,7	-17%	10 995,7	-33%	13 177,1	20%	720,0	-95%	18 957,27	18 206,35	17 455,42	Обернений лінійний зв'язок	0,724
Видатки загального фонду	123 722,5	182 077,0	47%	211 881,8	16%	240 571,7	14%	228 586,0	-5%	255 442,80	263 456,70	269 805,10	Логічна функція	0,956
Видатки спеціального фонду	35 423,4	43 292,2	22%	28 751,1	-34%	36 629,5	27%	19 776,7	-46%	13 241,86	5 729,27	1 783,31	Параболічна залежність	0,681
Доходи загального фонду	163 646,9	199 394,3	22%	237 614,8	19%	273 360,7	15%	246 992,2	-10%	262 720,40	267 344,70	270 921,30	Логічна функція	0,883
Доходи спеціального фонду	6 734,2	22 600,1	236%	7 771,7	-66%	10 276,2	32%	8 017,5	-22%	11435,7	11668,46	11849,34	Логічна функція	0,620

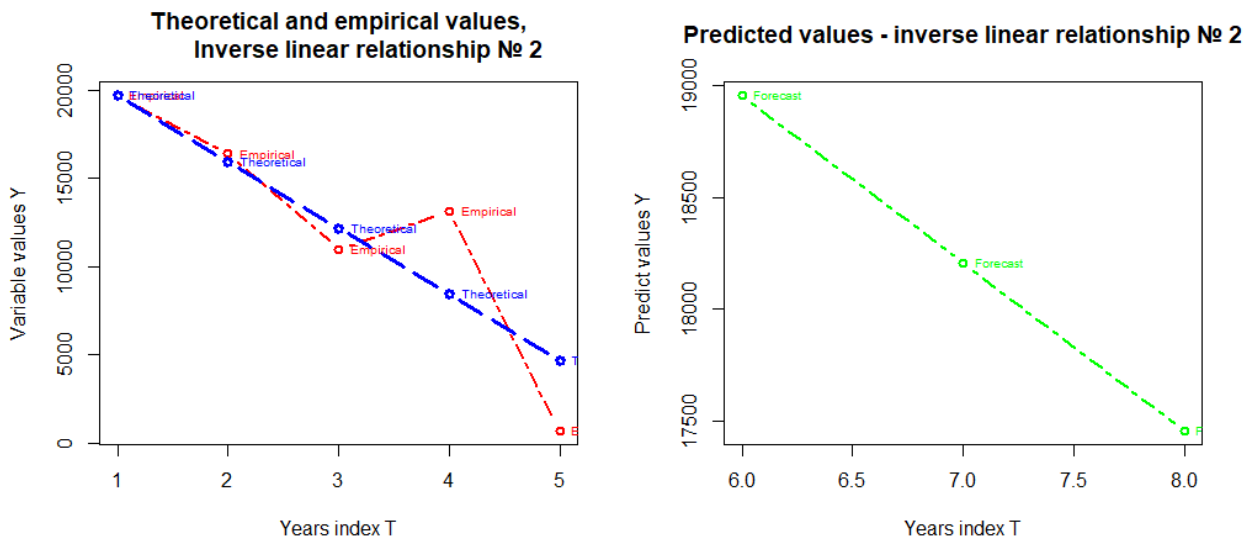


Рис. 3.3.1

Коефіцієнт стійкості тренду дорівнює 0,724, що з огляду рекомендацій не є дуже надійним для створення прогнозів, але навіть в цьому випадку прогноз є дуже оптимістичним, з огляду темпів зменшення надходжень інвестицій за попередні періоди, і на найближчі три роки показує перманентне зменшення обсягів інвестицій на територію громади. Звичайно, такий тренд буде актуальним за умови сталості управління громадою, підприємницької активності в громаді інших чинників, і якого бажано уникнути шляхом розробки і реалізації відповідних програм.



Іншим вагомим показником є динаміка видатків загального фонду. Як свідчать показники, хоча і відстежується певне збільшення обсягів видатків, але із року в рік темпи росту зменшуються, а з 2019 по 2020 рік взагалі мають від'ємне значення. Це свідчить про скорочення фінансування соціальної сфери громади, програм розвитку в останні роки, про дефіцит бюджету. Така часова динаміка описується логічною функцією із стійкістю тренду 0,956, що дозволяє робити більш точні прогнози (див. рис. 3.3.2).

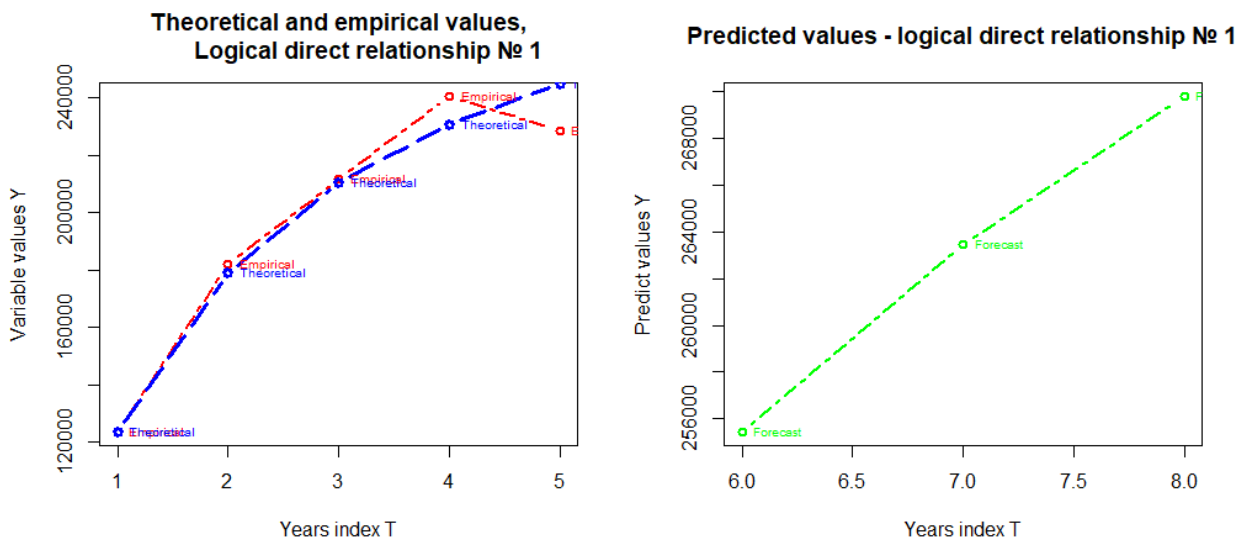


Рис. 3.3.2.

Прогноз показує, що за умови вжиття необхідних управлінських заходів, навіть не зважаючи на від'ємну динаміку за останній рік, можливе поступове збільшення видатків із загального фонду, що в свою чергу дозволить підтримувати соціальну сферу громади принаймні в негіршому стані, ніж в попередньому періоді. Адже для покращення соціального стану громади видатки мають бути значно більшими зважаючи на ріст індексу цін та зменшення індексу реальної заробітної плати та інших об'єктивних економічних чинників.

Динаміка видатків із спеціального фонду міського бюджету за п'ять досліджуваних років була різноспрямованою і, вочевидь, обсяги видатків обумовлювались рівнем доходів до спеціального фонду. Це в свою чергу свідчить про відсутність чіткої стратегії формування джерел доходів до

спеціального фонду та застосування принципів адаптивного управління «по ситуації». В цілому тренд є негативним тобто видатки в п'ятирічний термін з спеціального фонду були значно скорочені з 43292,2 тисяч гривень у 2017 році до 19776,7 тисяч гривень у 2020 році. Тренд описується параболічною залежністю, а коефіцієнт стійкості становить 0,681, що є недостатнім для забезпечення належної надійності прогнозу, і водночас, за збереження умов як у попередніх періодах, в наступні три роки видатки із спеціального фонду значно скоротяться і будуть становити вже у 2022 році 5729,27 тисяч гривень (див. рис. 3.3.3).

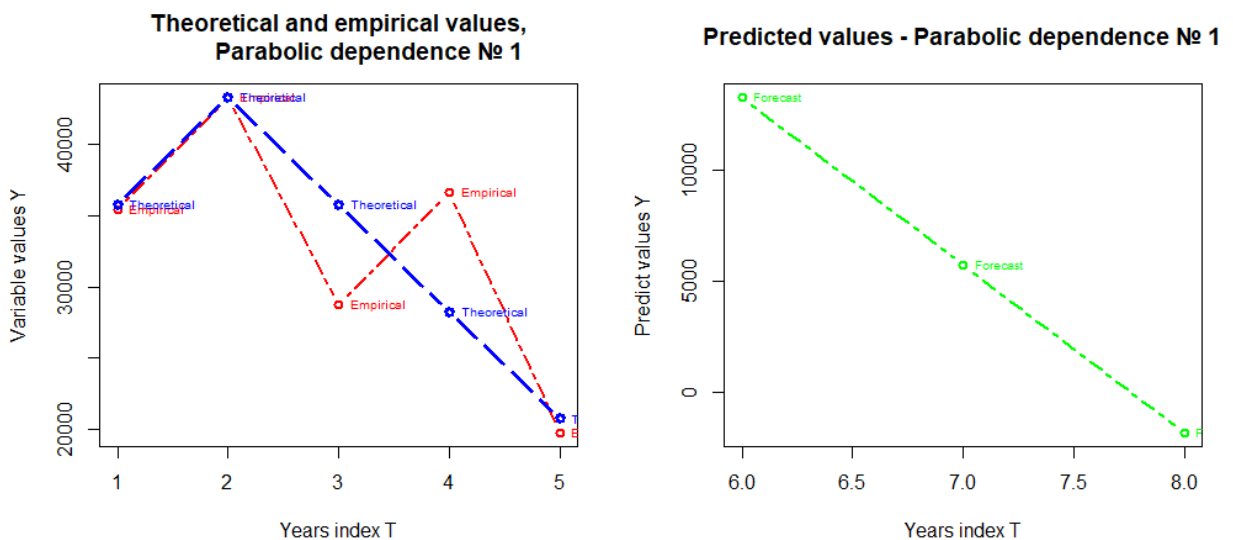


Рис. 3.3.3.

Розглянемо динаміку доходів до загального та спеціального фондів місцевого бюджету. Доходи до загального бюджету починаючи з 2016 року і до 2019 року зростали, але темпи зростання уповільнювались, і вже в 2020 році мали від'ємне значення, що свідчить про накопичення і поглиблення кризових процесів в економічному стані громади, адже відповідно зменшувались доходи за видами податків внаслідок зниження підприємницької активності, скорочення працюючого населення інших факторів. Даний тренд описується найкраще логічною функцією і коефіцієнт його стійкості становить 0,883, що є доволі високим значенням. Згідно прогнозу, в разі збереження ситуації під контролем, вжиття необхідних антикризових заходів, а можливо збільшенні

міжбюджетних трансферів можна сподіватись на незначне зростання дохідної частини бюджету в наступні три роки. Таке зростання не буде значним, і навряд чи зможе в повному необхідному обсязі задовольнити усі необхідні видатки громади на соціальну сферу, управління тощо, і тим більш забезпечити економічне зростання (див. рис. 3.3.4).

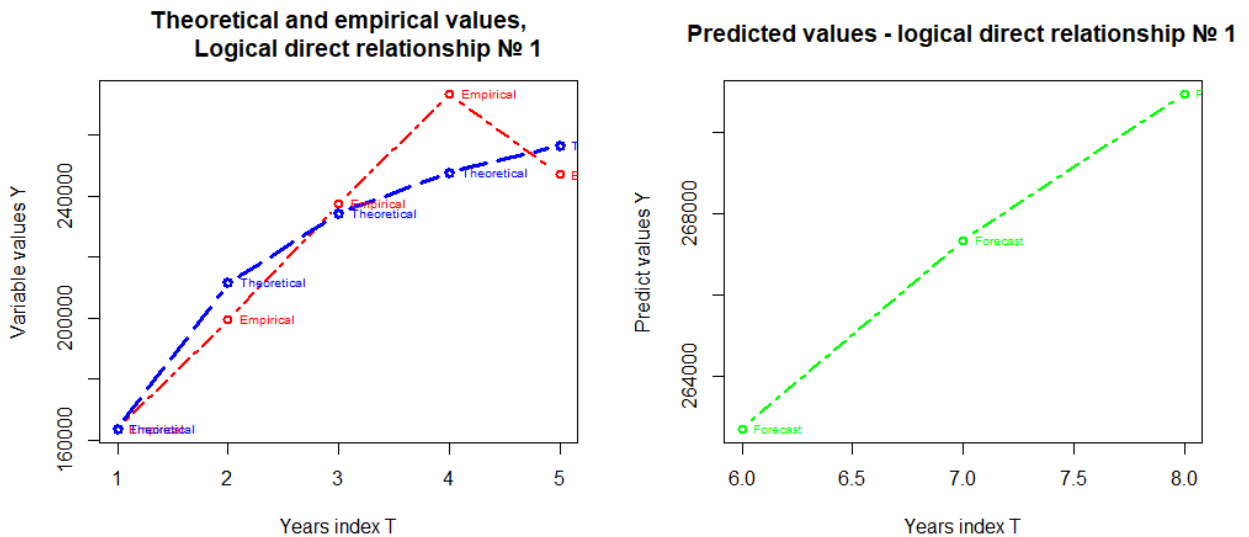


Рис. 3.3.4.

Динаміка доходів до спеціального фонду міського бюджету теж була різноспрямованою і неоднозначною за напрямом змін, що свідчить про відсутність ефективного планування і відповідно виконання заходів щодо забезпечення належного рівня надходжень до спеціального фонду грошових коштів і в першу чергу від власної діяльності комунальних підприємств інших установ і організацій. Стійкість тренду є доволі низьким 0,620 і який описується логічною функцією, прогнози за якою дозволяють зробити дещо оптимістичний висновок про те, що за умови збереження ситуації принаймні не гіршої ніж в попередніх періодах, можна сподіватись в наступних роках на не значне збільшення надходжень до спеціального фонду (див. рис. 3.3.5).

Наступним завданням є відповідь на питання, а в якому періоді фінансовий стан громади був найкращим, а в якому найгіршим (див. табл. 3.3.2).

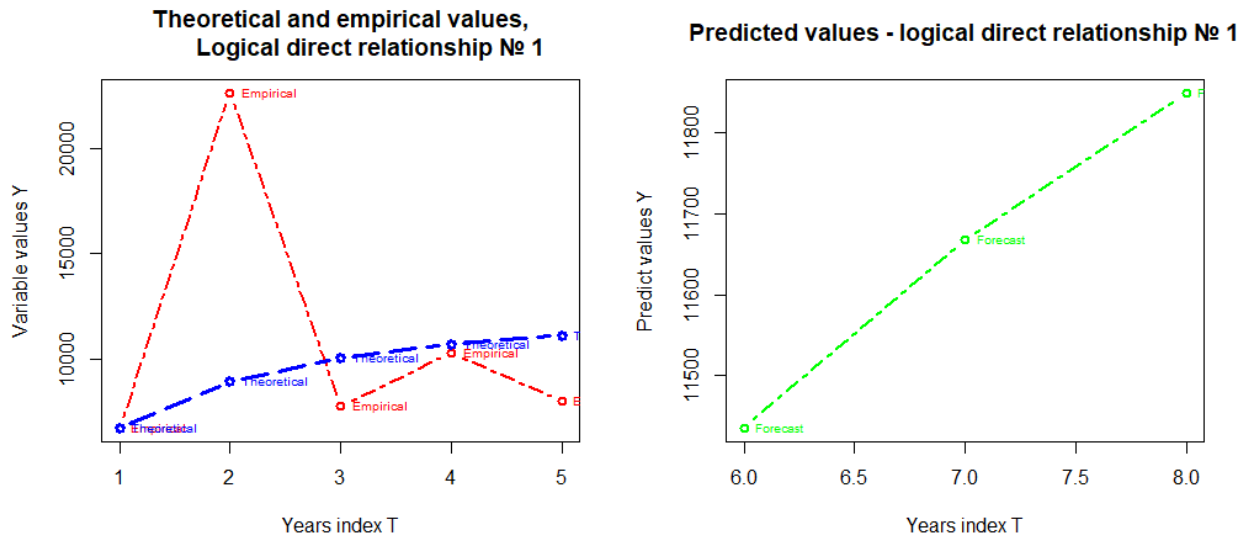


Рис. 3.3.5.

Таблиця 3.3.2

Оцінка фінансового стану громади за абсолютними значеннями показників  
доходів та витрат (статика)

Рік\Показник	Значення показників за їх абсолютними відхиленнями						Ранг по рокам за сумою відхилень
	Інвестиції	Видатки загального фонду	Видатки спеціального фонду	Доходи загального фонду	Доходи спеціального фонду	Сума відхилень	
2016	0,00	1,00	0,33	1,00	1,00	3,33	5
2017	0,17	0,50	0,00	0,67	0,00	1,35	1
2018	0,46	0,25	0,62	0,33	0,93	2,58	3
2019	0,34	0,00	0,28	0,00	0,78	1,40	2
2020	1,00	0,10	1,00	0,24	0,92	3,26	4

Ми вирішували це завдання шляхом застосування методики комплексної оцінки результатів соціально-економічного розвитку регіонів. Як бачимо з таблиці 3.3.2 найкращим фінансовий стан громади за сукупністю показників був у 2017 році, а найгіршим у 2016. Це в свою чергу дозволяє дати обґрунтовану оцінку ефективності управлінської діяльності за цим напрямом роботи відповідним посадовим особам і в цілому місцевому органу управління. Також в даному контексті можна оцінити роботу управлінського апарату за показниками динаміки тобто темпами змін фінансових показників з року в рік. Це свідчить про те, в яких роках інтенсивність і якість праці відповідальних осіб за розвиток громади була більш високою і продуктивною

(див. табл. 3.3.3). Сподіваємось, що такий результат був отриманий не просто внаслідок збігу обставин, а внаслідок реалізації заходів ретельно спланованої управлінської діяльності.

Таблиця 3.3.3

Оцінка фінансового стану громади за динамікою змін показників доходів та витрат (динаміка)

Рік\Показник	Значення показників за динамікою (абсолютні відхилення)						Ранг по рокам за сумою відхилень
	Інвестиції	Видатки загального фонду	Видатки спеціального фонду	Доходи загального фонду	Доходи спеціального фонду	Сума відхилень	
2016-17	0,32	0,00	0,07	0,00	0,00	0,39	 1
2017-18	0,46	0,59	0,83	0,08	1,00	2,97	 3
2018-19	0,00	0,64	0,00	0,22	0,68	1,54	 2
2019-20	1,00	1,00	1,00	1,00	0,86	4,86	 4

Найкращою позитивною динамікою усіх показників був період переходу з 2016 до 2017 року, а найгіршим – з від’ємними значеннями період переходу з 2019 до 2020 року, що свідчить не тільки про погіршення фінансового поточного стану громади але й про зниження ефективності роботи органів управління громадою.

Наостанок, хочемо привернути увагу читача до можливостей методики щодо нормативних розрахунків, які є необхідною передумовою успішного стратегічного планування сталого соціально-економічного розвитку громад. Розглянемо структуру та динаміку надходжень доходів до загального та спеціального фондів міського бюджету (див. табл. 3.3.4 та 3.3.5). Для прикладу, динаміка доходів за видами податків та зборів була позитивною з 2016 по 2019 роки, а вже в 2020 році була негативною, тобто надходження до бюджету зменшились, також в цей період і зменшились трансферти. Відносно сталою залишається динаміка доходів до спеціального фонду за рахунок власних надходжень бюджетних установ та цільових фондів.

Розглянемо яке ж джерело доходів до бюджету в розрізі за видами податків і зборів є найбільш важливим (див. рис. 3.3.6 та 3.3.7). Основним за надходженнями грошових коштів є податок з доходів фізичних осіб – 41%, а

на другому місці це трансферти – 36%. Тобто власних коштів громаді не вистачає для покриття усіх видатків на утримання соціальної сфери, не говорячи вже про розвиток економіки.

Таблиця 3.3.4.

Динаміка надходжень доходів загального фонду до міського бюджету за  
2016-2020 роки.

Вид доходу	2016	2017	2018	2019	2020
ПДФО	45151	64789,29	85214,9	105058	101784,3
Акцизний податок	7752,4	8487,25	8918,1	7759,8	6956,7
Плата за землю	13373,9	12501,64	12003,8	21050,3	20013,4
Єдиний податок	10935,9	16075,98	20222	23949,3	25068,5
Інші податки та збори	1691,3	3581,5	4255,5	4945,3	5061,6
Трансферти	84742,4	93958,65	107000,6	110598,1	88107,7
<b>Разом власні доходи</b>	<b>78904,5</b>	<b>105435,7</b>	<b>130614,3</b>	<b>162762,6</b>	<b>158884,5</b>
<b>Всього з трансфертами</b>	<b>163646,9</b>	<b>199394,3</b>	<b>237614,8</b>	<b>273360,7</b>	<b>246992,2</b>

Таблиця 3.3.5

Динаміка надходжень доходів спеціального фонду до міського бюджету за  
2016-2020 роки.

Вид доходу	2016	2017	2018	2019	2020
Екологічний податок	98,87	133,6	166,17	97,2	99,14
Надходження коштів від відшкодування втрат сільськогосподарського і лісогосподарського виробництва	3,26	0	0	0	0
Інші неподаткові надходження	630,57	751,1	173,44	115,5	272,98
Власні надходження бюджетних установ	4119,66	3925,3	5778,03	6782,456	6760,96
Кошти від відчуження майна, що належить Автономній Республіці Крим та майна, що перебуває в комунальній власності	46,37	4214,1	0	508,4294	0
Кошти від продажу землі	384,52	3084,4	497,39	2595,017	496,79
Цільові фонди	20,87	14,9	16,39	27,85189	45,54
Трансферти	1430,1	10476,6	1140,31	149,7	342,07
<b>Разом власні доходи</b>	<b>5304,1</b>	<b>12123,5</b>	<b>6631,42</b>	<b>10126,49</b>	<b>7675,4</b>
<b>Всього з трансфертами</b>	<b>6734,2</b>	<b>22600,1</b>	<b>7771,73</b>	<b>10276,19</b>	<b>8017,47</b>



Рис. 3.3.6



Рис. 3.3.7

З огляду на те, що чисельність населення громади скорочується, відповідно і буде скорочуватись в майбутніх періодах кількість населення працездатного віку, зменшення інвестицій також не сприяє створенню нових робочих місць, що в сукупності в найближчому майбутньому призведе до

зменшення платників податку з доходів фізичних осіб і відповідно надходжень грошових коштів до міського бюджету. Така ситуація породжує замкнуте коло, жити в регіоні стає важче і люди його залишають, відповідно зменшується трудовий потенціал, зменшуються надходження до бюджету, не фінансуються соціальні і економічні програми, регіон стає не привабливим до життя і відповідно це є першочерговою перешкодою для його сталого розвитку. Для прикладу, поррахуємо на скільки необхідно збільшити надходження до бюджету від сплати податку на доходи фізичних осіб, щоби власні доходи вирости з 158884,5 тисяч гривень до 170000 тисяч гривень, звісно за умови, що інші надходження принаймні будуть на тому самому ж рівні. Як свідчать розрахунки, залежність між показниками загальної суми власних доходів та надходжень від сплати податку на доходи фізичних осіб найкраще описується прямою лінійною залежністю – зростання власних надходжень збільшується від зростання надходжень від сплати податку доходів фізичних осіб, але для того щоби досягнути запланованого обсягу доходів (170 млн. гривень) необхідно щоби надходження від сплати податку доходів фізичних осіб збільшились на 9 687, 5 тисяч гривень з (101 784,3 до 111 471,8 тисячі гривень), і в сукупності їх нормативне значення в майбутніх періодах становило 111 471, 8 тисяч гривень, що забезпечить запланований обсяг грошових коштів в міському бюджеті. Але таке збільшення звісно не відбудеться стихійно, його треба ретельно спланувати і реалізувати низку програм по створенню нових робочих місць шляхом залучення інвестицій, створення власних комерційних підприємств комунальної власності, наданні землі в оренду, а не її продаж, її використання на умовах співучасті в комерційних проектах та подальшим розподілом прибутків, що в довгостроковій перспективі забезпечить стале економічне зростання громади, стабільні і надійні джерела доходів до місцевого бюджету, убезпечить від ризиків несплати податків, зменшення бази оподаткування, ринкової кон'юнктури, волюнтаризму монопольних компаній та так званого «великого



бізнесу» інших факторів, що уповільнюють сталий розвиток, або роблять його не можливим. В даному контексті ключові принципи організації економічної діяльності викладені в книжці видатного вченого 20 сторіччя Ернеста Шумахера «Мале прекрасне. Економіка в якій люди мають значення» [84] і яка не втратила своєї актуальності незважаючи на технологічні досягнення людства у 21 столітті.

Підводячи підсумки даного підрозділу роботи хочемо ще раз відзначити, що процедури оцінювання та прогнозування стану соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад є наріжною умовою успішної діяльності влади в цьому напрямі, а метод статистичних рівнянь залежностей надає увесь необхідний та науково обґрунтований інструментарій для реалізації цих процедур.

### **3.4. SWOT-аналіз: практичні аспекти застосування в процедурі проектування програм соціально-економічного розвитку територіальних громад**

Важливим етапом стратегічного планування територіального розвитку є глибокий, різносторонній аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Цей процес вимагає уважного моніторингу, оцінки факторів і встановлення зв'язків сильними і слабкими сторонами території та наявними викликами і можливими загрозами. Вивчення, аналіз середовища дасть можливість визначити головні цілі розвитку, забезпечити успішне просування та виробити стратегію забезпечення найбільш комфортного існування території.

SWOT-аналіз відноситься до основних інструментів, необхідних для здійснення стратегічного аналізу. SWOT-аналіз (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) є досить застосовуваним інструментом у стратегічному управлінні.

Призначення SWOT-аналізу – спроба оцінити внутрішні та зовнішні переваги і слабкі сторони розвитку території. Головна мета проведення SWOT-аналізу – діагностика наявних ресурсів територіальної громади.

SWOT-аналіз загалом не містить економічних категорій і його можна застосовувати як до будь-яких країн чи то організацій, так і окремих осіб для розробки фундаментальних стратегій у будь-яких сферах діяльності, спрямованих у майбутнє.

SWOT-аналіз – це творчий, аналітичний метод визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкта управління чи системи управління в цілому. На основі SWOT-аналізу чи завдяки протиставленню виникла ціла низка класичних інструментів, таких як матриці та алгоритми: BCG (Boston Consulting Group – Бостонської консалтингової групи); GE/McKinsey (Дженерал електрик/групи МакКінзі); ADL-LC (життєвого

циклу товару); SPAICE (вивчення середовища); окремі економіко-галузеві, а також менш узагальнені та похідні від перелічених вище. На сьогодні характерне стрімке поширення в комерційному секторі одного з цих інструментів – SPAICE-матриці, що є прямим послідовним наслідком розвитку і розробки SWOT-аналізу. Однак, на відміну від класичного аналізу, SPAICE-матриця є системою критеріальних оцінок економічної діяльності підприємства, визначає стратегію без її попереднього планування. SWOT-аналіз здійснюється на основі експертних оцінок за якісними, кількісними чи комбінованими (якісно-кількісними) критеріями. Результати SWOT-аналізу де-факто є підґрунтям для визначення змісту цілей і завдань, оптимізації процедури стратегічного планування розвитку територій, оскільки визначає сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози для сталого соціально-економічного розвитку громади. Схематично SWOT-аналіз можна відобразити так (рис.3.4.1)

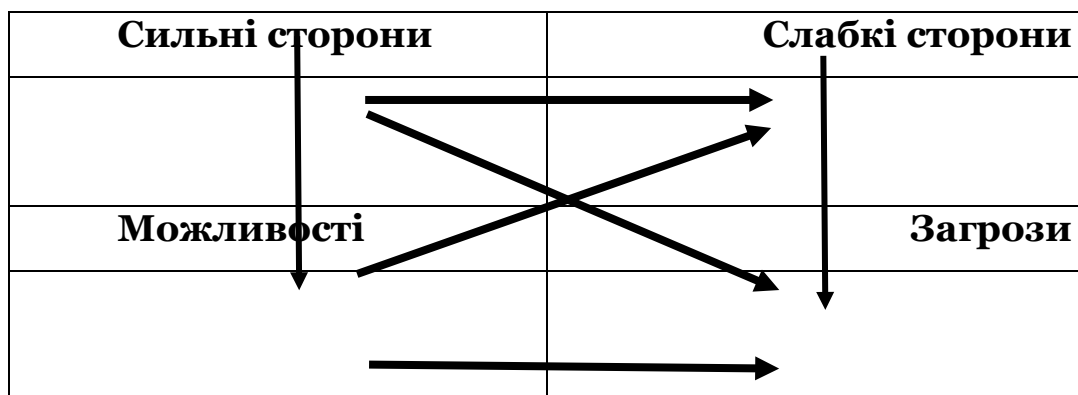


Рис. 3.4.1 Схема SWOT аналізу.

Основним призначенням SWOT-аналізу є діагностика, що заснована на застосуванні аналітичних процедур, які включають проведення оцінювання стану організації, визначення основних тенденцій і закономірностей діяльності, впливу різних факторів, встановлення рівня невизначеності поточної ситуації або розгортання подій в майбутньому.

Проведення SWOT-аналізу на основі отриманих під час здійснення PEST-аналізу результатів сприяє систематизації усіх зібраних даних. Після отримання результатів SWOT-аналізу розуміння поточного соціально-

економічного стану громади стає більш чітким, адже проведення чіткої логічної межі між сильними сторонами і можливостями з одного боку, і слабкими сторонами і загрозами з іншого, сприяє сприйняттю ситуації в цілому, усвідомлення її на концептуальному рівні. Проте, часто виникає неоднозначність із розмежуванням сильних сторін від можливостей. Сильні сторони мають внутрішню природу, а можливості – зовнішню. Аналогічно, слабкі сторони мають внутрішню природу, а загрози впливають ззовні (матеріал про фактори середовища див. у відповідному параграфі).

Важливо зрозуміти відмінності між сильними сторонами і можливостями, як внутрішніми і зовнішніми факторами. Сильні і слабкі сторони можна контролювати, можливості та загрози знаходяться поза контролем. Це змушує організацію адаптуватися – користуватися можливостями і мінімізувати вплив загроз.

Проведення SWOT-аналізу є виключно груповою формою роботи.

SWOT-аналіз вирішує одразу кілька завдань:

- дає змогу розробляти короткострокові плани для употужнення сильних сторін і подолання слабких;
- визначає сфери, що потребують додаткового вивчення, аналізу і генерування нових ідей, щодо загроз і можливостей з боку зовнішнього середовища;
- допомагає в розробці стратегічного плану, що відповідає ресурсам і можливостям організації.

Розробляють SWOT-аналіз протягом певного часу, розглядаючи усі можливі моменти, які в ньому буде відображено.

SWOT-аналіз є стандартним інструментом і стає надійним джерелом для розробки планів і стратегій.

*Переваги* SWOT-аналізу:

- практично простий і зручний інструмент наочного аналізу для прийняття стратегічних рішень; можливість адаптації до об'єкта дослідження

будь-якого рівня;

- вільний вибір аналізованих елементів залежно від поставлених цілей;
- застосування в різних сферах управління.

*Недоліки* SWOT-аналізу:

- оцінювання можливостей і загроз з певною часткою ймовірності;
- аналіз є один із способів систематизації наявних знань — якщо знання неглибокі або недостатні, не виключено спотворення його результатів;
- аналіз належить до групи інструктивно-описових моделей стратегічного аналізу, що відображають загальні цілі, конкретні ж заходи для їх досягнення треба розробляти окремо;
- суб'єктивність, значимість результатів залежить від компетенцій та професіоналізму персоналу;
- процес обробки великих масивів інформації потребує значних витрат і технологічних можливостей;
- складність поділу сьогодення і майбутнього в часі при оцінюванні факторів. Виникає проблема віднесення факторів до загроз і можливостей не з точки зору груп, а з точки зору відрізків часу, суб'єктивізм оцінки;
- результати цього неформалізованого аналізу подають у вигляді ретельного опису, що ускладнює моніторинг і однозначне розуміння ситуації.

SWOT -аналіз – один із найдієвіших і гнучких інструментів, який організація може застосувати для самовдосконалення. Коли йдеться про сильні і слабкі сторони, аналізують позитивні і негативні внутрішні характеристики об'єкта аналізу, коли ж про можливості і загрози — аналізують позитивні і негативні характеристики зовнішнього для об'єкта середовища. [75].

Розглядаючи слабкі сторони, потрібно визначитись: що необхідно вдосконалити, негативні моменти в діяльності організації, чого необхідно позбутися.

Аналіз можливостей акцентується на:

- сприятливих для об'єкта аналізу можливостях і тенденціях, які він може використати для успішного розвитку території.

Під час аналізу загроз розглядають:

- основні зовнішні перешкоди на шляху до успіху.

SWOT-аналіз спрямований на формування стратегічного балансу. Формування стратегічного балансу – це певне поєднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність організації факторів (загроз і можливостей), які об'єктивно існують у зовнішньому оточенні та суб'єктивно оцінені, відносно сильних і слабких сторін у функціонуванні об'єкта аналізу.

На регіональному та місцевому рівнях метод SWOT-аналіз полягає у тому, щоб були чітко сформульовані:

а) сильні сторони (переваги) об'єкту планування, наприклад, населеного пункту чи регіону, такі як зручне географічне розташування, розвинена транспортна інфраструктура, високоякісні людські ресурси, відчутне зростання у певних секторах економіки тощо;

б) слабкі сторони (недоліки) об'єкту планування, такі як невідповідність рівня підготовки і кваліфікації робочої сили вимогам ринку, брак ринкової та інформаційної інфраструктури, застарілі технології виробництва тощо;

в) можливості, які надає, переважно, зовнішнє по відношенню до об'єкта планування оточення, такі як розвиток ринку у тих секторах, які є добре розвиненими, зростаючий інтерес зарубіжних інвесторів до вкладання коштів у розвиток міста чи регіону, використання сучасних методів управління тощо;

г) загрози, що походять, переважно, із зовнішнього по відношенню до об'єкта планування оточення, такі як політична та економічна дестабілізація, різке падіння попиту чи встановлення торговельних бар'єрів для збуту традиційної продукції, гостра конкуренція.

Матриця SWOT-аналізу дозволяє висвітлити зв'язки між зазначеними чотирма групами чинників, а також значення таких категорій як «рівні розвитку», «обмеження», «ризики», «проблеми»:

– зв'язок між «можливостями» і «сильними сторонами» дає уявлення про рівні розвитку; на основі цього зв'язку можна оцінити, які можливості можна використати для розвитку нових сильних сторін протягом реалізації стратегії;

– зв'язок між «слабкими сторонами» та «загрозами» допомагає виявити і описати головні проблеми, які мають бути подолані на основі сталого розвитку;

– зв'язок між «сильними сторонами» і «загрозами» дозволяє визначити ризики розвитку;

– зв'язок між «слабкими сторонами» та «можливостями» допомагає з'ясувати, що обмежує та стримує процес розвитку (табл.1).

Сильні та слабкі сторони стосуються явищ і проблем, що є внутрішньо притаманними громаді (або установі чи ініціативі), вони є, власне, внутрішнім резервом. Можливості та загрози характеризують ситуацію, що є зовнішньою по відношенню до громади чи регіону. Вони є важливими для розвитку та функціонування громади і певним чином впливають на неї. З іншого боку, сильні та слабкі сторони – то проблеми, які можуть бути вирішені у межах самої громади, у той час як можливості та загрози – проблеми, що є непідвладними громаді, хоча їх обов'язково слід брати до уваги.

Потрібно мати на увазі, що SWOT - аналіз не дає математично точного, неспростовного і однозначного результату. Робота над таким аналізом є творчою, а її результат залежить значною мірою від суб'єктивних думок та оцінок багатьох людей.

Сильні та слабкі сторони визначаються лише через порівняння з ситуацією в інших регіонах чи населених пунктах.

Як упередити перетворення сьогоднішніх слабких сторін на майбутні загрози? Як трансформувати сьогоднішні можливості на майбутні сильні сторони? Результати SWOT - аналізу можуть бути корисними у процесі розробки загальної стратегії розвитку та визначенні конкретних завдань.

Таблиця 3.4.1

Стандартна (основна) матриця SWOT- аналізу [51]

Стандартна (основна) матриця SWOT- аналізу	
<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b> Внутрішні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Позитивні риси даної ситуації, проєкту чи виду діяльності, які дають хороший результат.</li> <li>– Ресурс або потенціал, який місто чи регіон може ефективно використати для виконання своїх завдань.</li> <li>– Ресурс, знання чи вміння або будь-яка інша перевага, яку має населений пункт чи регіон у порівнянні з іншими (або з середніми по країні показниками).</li> <li>– Видатна характеристика, яка створює відносну перевагу для населеного пункту чи регіону.</li> <li>– Додаткові (непередбачені) ресурси, що ефективно використовуються.</li> </ul>	<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b> Внутрішні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Механізми і структури, що не спрацюють, або такі, що можуть спрацювати краще.</li> <li>– Обмеження чи недоліки, що заважають досягти поставлених цілей.</li> <li>– Обмеження чи брак ресурсів, знань, навичок чи потенціалу, які серйозно перешкоджають розвитку населеного пункту чи регіону.</li> <li>– Характерна нерозвиненість населеного пункту чи регіону у порівнянні з іншими (або з середніми по країні показниками).</li> </ul>
<p><b>МОЖЛИВОСТІ</b> Зовнішні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливості розвивати сильні сторони чи долати слабкі.</li> <li>– Будь-яка сприятлива ситуація у середовищі, в якому знаходиться населений пункт.</li> <li>– Ситуації, в яких зовнішні переваги є чітко усвідомлюваними і мають значні шанси бути реалізованими за умови вжиття певних заходів.</li> <li>– Найсприятливіші елементи зовнішнього середовища.</li> <li>– Неповністю використані додаткові ресурси зовнішнього середовища.</li> </ul>	<p><b>ЗАГРОЗИ</b> Зовнішні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Обмеження, які зменшують можливості для економічного зростання та позитивних змін.</li> <li>– Будь-яка несприятлива ситуація навколо населеного пункту чи регіону, що потенційно загрожує стратегії.</li> <li>– Ситуації, що призводять до потенційно шкідливих зовнішніх подій чи результатів за умови вжиття неадекватних заходів для протидії їм.</li> <li>– Найнесприятливіші елементи зовнішнього середовища.</li> <li>– Елементи, що є поза сферою впливу населеного пункту чи регіону.</li> </ul>

Як правило, SWOT-аналіз проводиться в три етапи:

1. Повний соціально-економічний аналіз, підготовлений для потреб процесу стратегічного планування, повинен містити лише резюме СЕА, яке представлятиме найбільш цікаві результати, тенденції, можливості і проблеми. Заздалегідь підготовлений синтез соціально-економічного аналізу необхідно ретельно опрацювати силами 3-4 членів робочої групи, виділити ознаки основних сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Потім



висновки треба класифікувати відповідно до чотирьох елементів SWOT. Для того, щоб визначити додаткові можливості та загрози з боку зовнішнього середовища, група також мусить оцінити стратегії і плани вищого (національного/міжнародного) рівня у своїх частинах, пов'язаних із SWOT-аналізом.

2. Узагальнення оцінок, зроблених зацікавленими сторонами щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Думки місцевих зацікавлених сторін щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз будуть важливими для отримання додаткових даних, актуальних для SWOT.

3. Проведення семінару для завершення SWOT-аналізу, що дасть можливість узагальнити попередні висновки SWOT-аналізу з додатковими думками членів робочої групи [3].

Зміст, особливості організації SWOT-аналізу, як один з варіантів для територіальних громад, можна використати практику з цього питання Нетішинської міської громади Хмельницької області [66].

### **SWOT-аналіз Нетішинської міської об'єднаної територіальної громади**

<b>Strengths (сильні сторони):</b>	<b>Weaknesses (слабкі сторони):</b>
<b><i>природні ресурси</i></b>	
Наявність значних природних ресурсів (лісів, гідроресурсів тощо), а також розвіданих родовищ корисних копалин	Недостатній рівень використання наявного природного потенціалу для розвитку ОТГ
Наявність на території ОТГ значної кількості вільних земельних ділянок, призначених для ведення господарської діяльності, в тому числі земель сільськогосподарського призначення	Низький рівень ефективності використання земель сільськогосподарського призначення
Географічне розташування на рівні середньої досяжності до найближчих важливих урбаністичних та економічних центрів України та Європи	Відсутність комплексного аудиту наявних ресурсів на території ОТГ

РОЗДІЛ 3. SWOT-АНАЛІЗ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ В ПРОЦЕДУРІ ПРОЕКТУВАННЯ  
ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

<b>інфраструктура</b>	
Наявність базових планувальних документів для розвитку соціально-побутової інфраструктури на бізнесу в м. Нетішин	Необхідність створення планувальної документації для розвитку сільських територій ОТГ
Історична спадщина населених пунктів громади, наявність унікальних об'єктів для екскурсій на ВП «Хмельницька АЕС» сприяють розвитку внутрішнього туризму	Значна частина автомобільних сільських доріг об'єднаної територіальної громади перебуває у незадовільному стані, потребує капітального ремонту
Наявність власних засобів масової інформації, які функціонують на території громади, що надає широкі можливості для висвітлення результатів діяльності ОТГ	Недостатня поінформованість мешканців об'єднаної територіальної громади про події та заходи, що відбуваються на території
Достатньо високий рівень надання послуг дошкільними та загальноосвітніми навчальними закладами	Частина об'єктів житлово-комунальної інфраструктури ОТГ потребує ремонтних робіт
Розвинена мережа закладів торгівлі та громадського харчування, фінансової інфраструктури	За результатами соціологічного дослідження у ОТГ є недостатній рівень медичного обслуговування
Запровадження веб-сервісу «Розумне місто», що надає інструменти для оптимізації процесів місцевого самоврядування, забезпечення прозорості їх функціонування та сприяє об'єднанню зусиль влади та громади щодо вирішення місцевих проблем	Подрібненість сільських населених пунктів, що ускладнює формування територіальної системи надання адміністративних послуг
Високий рівень забезпеченості рекреаційними ресурсами і курортними зонами для відпочинку населення	Низький рівень використання споруд культурно-спортивного призначення та не використання конкурентних переваг щодо наявності потужного спортивно-організаційного потенціалу
<b>економіка та підприємництво</b>	
Наявність на території ОТГ підприємства загальнодержавного значення ВП «Хмельницька АЕС» ДП НАЕК «Енергоатом», яке створює більшу частину високооплачуваних робочих місць, що суттєво впливає на середній рівень доходів населення, та є основним бюджетоутворюючим платником податків	Низький рівень розвитку малого та середнього бізнесу на території громади, що є значно нижчим, ніж в середньому по Хмельниччині, що спричинює значний рівень безробіття, особливо, серед жінок

РОЗДІЛ 3. SWOT-АНАЛІЗ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ В ПРОЦЕДУРІ ПРОЕКТУВАННЯ  
ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

ОТГ; перспективи добудови 3-го та 4-го енергоблоків	
Порівняно нижчі тарифи за комунальні послуги для фізичних та юридичних осіб: водопостачання, електроенергію та тепlopостачання	Згортання рівня ділової активності на території ОТГ, зменшення чисельності підприємств за 2015 рік на 12,4%, суб'єктів підприємницької діяльності, зареєстрованих як фізичні особи – на 15,9%
Наявність КП «Агенція місцевого розвитку» як інструменту залучення ресурсів для розвитку об'єднаної територіальної громади	Низький рівень залучення прямих іноземних інвестицій, обсяг яких в розрахунку на одного мешканця є значно нижчим, ніж в середньому по Хмельниччині
<b>бюджет громади</b>	
Високий рівень фінансової самостійності бюджету м. Нетішин (за останні 5 років 46,2- 76,3%), переважання у структурі дохідної частини податкових надходжень	Переважання в дохідній частині бюджету загальнодержавних податків, на розмір та динаміку яких громада впливати не може
Наявність бюджету розвитку (спеціальних фонд видаткової частини бюджету ОТГ), який за останні два роки досягнув 10% від загальних видатків бюджету громади	Основним джерелом наповнення спеціального фонду є кошти спеціальної державної субвенції, що виплачується як компенсація ризику населення, що проживає у 30-кілометровій зоні від ВП «Хмельницька АЕС»
<b>демографія</b>	
Сприятлива демографічна ситуація в м. Нетішин, яка характеризується помірним демографічним зростанням. Коефіцієнт природного приросту населення складає 5,7 особи на 1000 осіб наявного населення	Від'ємне міграційне сальдо сільського та міського населення ОТГ, міграційні показники є значно вищими за середньо-обласні, які свідчать про те, що частина молоді залишає ОТГ в пошуках роботи
Позитивна вікова структура населення м. Нетішин, яке є містом людей «у розквіті сил», де найбільшу частку (72,4%) становлять особи працездатного віку, а пенсіонери лише – 6,3%. В середньому по містах Хмельниччини частка пенсіонерів у структурі населення становить 20,9 %	Несприятлива демографічна ситуація у сільських населених пунктах ОТГ, де особи працездатного віку складають – 23,0%, а пенсіонери – 54,6 %. За часткою дітей шкільного та дошкільного віку в цих поселеннях прогнозується, що ситуація в майбутньому буде змінюватись
<b>екологія</b>	

РОЗДІЛ 3. SWOT-АНАЛІЗ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ В ПРОЦЕДУРІ ПРОЕКТУВАННЯ  
ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сприятлива екологічна ситуація, стан атмосферного повітря, водних ресурсів, ґрунтів перебуває в межах норми, збережено біорізноманіття природи	Наявність на території ОТГ ВП «Хмельницька» АЕС створює загрозу виникнення екологічних ризиків
Наявність на території ОТГ 11 сміттєзвалищ, з яких 2 паспортизованих та 6 упорядкованих	Різде зростання обсягів накопиченого сміття у відведених звалищах та території ОТГ, що створює екологічні ризики
<b>Opportunities (можливості):</b>	<b>Threats (загрози):</b>
Лібералізація інвестиційного законодавства в Україні, асоціація з ЄС створюють широкі можливості для залучення грантів та інвестицій в розвиток ОТГ	Добудова 3 та 4 енергоблоків ВП «Хмельницька АЕС» підвищить ризики ядерної безпеки та рівень соціальної напруги в місці
Високий рівень освіченості населення, наявність висококваліфікованих інженерних кадрів створюють потенційні можливості започаткування інноваційних підприємств, включаючи ІТ- сферу	Накопичення різних відходів без утилізації може призвести до погіршення екологічної ситуації та використання рекреаційних ресурсів
Наявність у значної частини населення порівняно високих доходів сприяє розвитку бізнесів, що надають послуги з організації дозвілля та відпочинку	Соціальна пасивність мешканців, недостатня кількість громадських організацій, зацікавлених у розвитку ОТГ, стримуватимуть зусилля влади щодо запровадження реформ
Близькість розташування до відомих історичних осередків (Острог, Почаїв, Ізяслав тощо) сприяють створенню нових туристичних маршрутів та розвитку внутрішнього туризму	Міграція молоді з ОТГ призведе в подальшому до погіршення демографічної ситуації та до дефіциту висококваліфікованих кадрів в різних галузях економіки громади
Широкі можливості запровадження технологій Smart City та енергоефективності в управлінні територією громади	Високий рівень безробіття, недостатня кількість заходів щодо диверсифікації економіки
Створена в м. Нетішин інфраструктура культурно-спортивного призначення сприяє популяризації здорового способу життя серед молоді, розвитку спорту (скейт-парку, велодоріжки) та культури (фестивалів, творчих конкурсів тощо)	Певні ризики погіршення рівня самостійності бюджету ОТГ та виникнення дефіцитності через необхідність додаткових капіталовкладень в розвиток інфраструктури об'єднаної територіальної громади
Можливість створення замкненого циклу з виробництва плодоовочевої	Негативне сприйняття громадою заходів щодо децентралізації управління

РОЗДІЛ 3. SWOT-АНАЛІЗ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ В ПРОЦЕДУРІ ПРОЕКТУВАННЯ  
ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

продукції, в тому числі органічного вирощування овочів	об'єктами інфраструктури	житлово-комунальної
--	--------------------------	---------------------

Для визначення перспективних напрямків розвитку громади використано матрицю SWOT-аналізу:

Зовнішнє середовище			
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	<b>SO - заходи, які необхідно провести з метою покращення використання сильних сторін громади для збільшення її можливостей</b>	<b>ST - заходи, які необхідно провести з метою покращення використання сильних сторін громади для запобігання загроз</b>
	Слабкі сторони	<b>WO - заходи, які необхідно провести з метою мінімізації впливу слабких сторін громади для збільшення її можливостей</b>	<b>WT - заходи, які необхідно провести з метою мінімізації впливу слабких сторін громади для запобігання загроз</b>

Результати PEST- та SWOT-аналізу Нетішинської міської об'єднаної територіальної громади дають підстави стверджувати, що основною конкурентною перевагою громади є наявність на її території підприємства загальнодержавного значення ВП «Хмельницька АЕС», яке є основним бюджетоутворюючим платником податків ОТГ та створює більшу частину високооплачуваних робочих місць. Наступними перевагами є високий рівень забезпеченості сільськогосподарськими угіддями та рекреаційними ресурсами, що створює можливості розвитку аграрного бізнесу та туризму. Високий рівень фінансової самостійності бюджету м. Нетішин та наявність бюджету розвитку є запорукою покращення якості надання публічних послуг для мешканців. На території громади є значна частина висококваліфікованих

трудових ресурсів, які не є задіяними. Для кращого використання конкурентних переваг необхідно здійснити низку таких взаємопов'язаних заходів.

**Перелік заходів з метою кращого використання сильних сторін та можливостей Нетішинської міської об'єднаної територіальної громади**

<b>SO - заходи, які необхідно провести з метою покращення використання сильних сторін Нетішинської об'єднаної територіальної громади для збільшення її можливостей:</b>
Посилення співпраці міської влади, керівництва ВП «Хмельницька АЕС» ДП НАЕК «Енергоатом» із інституційними партнерами та здійснення заходів щодо добудови 3 та 4 блоків на ХАЕС
Підвищення рівня фінансової самостійності бюджету громади за рахунок збільшення частки місцевих податків та зборів, покращення використання власності громади
Диверсифікація джерел фінансування бюджету розвитку громади, активізація залучення приватного капіталу на їх розвиток, передачі комунального майна, що неефективно використовується, у концесію
Розширення мережі дитячих садків, сприяння розвитку загальноосвітніх навчальних закладів на території громади, здійснювати постійний моніторинг якості їх послуг
Здійснення постійного моніторингу екологічної ситуації на території громади
Сприяння запровадженню громадського моніторингу якості надання послуг закладами торгівлі та громадського харчування, фінансової інфраструктури та транспортного сполучення
Підтримка засобів масової інформації, які функціонують на території громади
Удосконалення планувальних документів для розвитку соціально-побутової інфраструктури на бізнесу на території громади
Покращення використання розвіданих родовищ корисних копалин та рекреаційними ресурсів, сприяння розвитку туризму та сфери послуг з організації відпочинку населення
Підвищення ефективності використання вільних земельних ділянок, призначених для ведення господарської діяльності, сприяння пошуку інвесторів для забудови площ промислового значення
<b>ST - заходи,</b>

<b>які необхідно провести з метою покращення використання сильних сторін Нетішинської об'єднаної територіальної громади для запобігання загроз</b>
Сприяння залученню іноземних інвестицій для розвитку економіки ОТГ на засадах відкритості та прозорості
Проведення заходів щодо активізації участі в грантових програмах ЄС бюджетних організацій та комунальних підприємств громади
Підвищення ефективності використання людського капіталу, сприяння розвитку інноваційних підприємств на території ОТГ, включаючи ІТ- сферу
Сприяння розвитку підприємств, що надають послуги з організації дозвілля та відпочинку
Поширення технологій Smart City та енергоефективності в управлінні територією громади
Створення нових туристичних маршрутів та сприяння розвитку внутрішнього туризму
Підвищення ефективності використання споруд культурно-спортивного призначення та спортивного потенціалу
Створення замкнутого циклу з виробництва плодоовочевої продукції в ОТГ, в тому числі органічне вирощування овочів

Результати PEST- та SWOT-аналізу Нетішинської об'єднаної територіальної громади дають підстави стверджувати, що найбільшими проблемами громади, які створюють основні ризики її сталому розвитку є значний рівень безробіття, необхідність покращення роботи житлово-комунального господарства та медичної інфраструктури. Для мінімізації впливу слабких сторін та загроз зовнішнього середовища необхідно здійснити низку таких взаємопов'язаних заходів.

**Перелік заходів з метою з метою мінімізації впливу слабких сторін та загроз Нетішинської міської об'єднаної територіальної громади**

<b>WO - заходи, які необхідно провести з метою мінімізації впливу слабких сторін Нетішинської міської об'єднаної територіальної громади для збільшення її можливостей:</b>
--

РОЗДІЛ 3. SWOT-АНАЛІЗ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ В ПРОЦЕДУРІ ПРОЕКТУВАННЯ ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сприяння підвищенню ділової активності на території громади, активізація пошуку інвестиційних партнерів щодо створення нових робочих місць
Створення ефективної системи місцевого оподаткування та мережі з надання освітньо-консультаційних послуг для суб'єктів підприємницької діяльності, передусім підприємств малого бізнесу
Сприяння проведенню низки маркетингових досліджень для виявлення незадоволеного попиту з метою запобігання виведення фінансових ресурсів, зароблених на території громади, за її межі
Активізація пошуку потенційних грантодавців та іноземних інвесторів для розвитку економіки громади
Підвищення ефективності використання державної субвенції, що виплачується як компенсація ризиків населенню, що проживає у 30-кілометровій зоні від ВП «Хмельницька АЕС» ДП НАЕК «Енергоатом»
Активізація проведення реформ в житлово-комунальній сфері
Розробка довгострокових планів щодо покращення стану автомобільних доріг об'єднаної територіальної громади, передусім у сільських населених пунктах
Покращення рівня медичного обслуговування, проведення заходів щодо пропагування здорового способу життя
Формування територіальної системи надання основних публічних послуг на території сільських населених пунктів
Підвищення ефективності використання земель сільськогосподарського призначення, сприяння розвитку фермерства на території сільських населених пунктів
Пошук інвестиційних партнерів щодо будівництва сміттєзаводу
<b>WT - заходи, які необхідно провести з метою мінімізації впливу слабких сторін Нетішинської міської об'єднаної територіальної громади для запобігання загроз</b>
Сприяння розвитку самозайнятості населення на території громади, створення постійно діючого центру з надання освітньо - консультаційних послуг безробітним щодо започаткування власного бізнесу



РОЗДІЛ 3. SWOT-АНАЛІЗ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ В ПРОЦЕДУРІ ПРОЕКТУВАННЯ ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сприяння розвитку громадянського суспільства на території ОТГ, посилення співпраці із громадськими організаціями, що функціонують на території ОТГ
Проведення досліджень щодо стану та структури безробіття осіб віком до 35 років, включаючи приховані його форми, а також здійснення заходів щодо підвищення рівня зайнятості серед молоді
Проведення роз'яснювальної роботи серед населення щодо бережного використання природних та рекреаційних ресурсів громади
Сприяння розвитку підприємницької діяльності в сільських населених пунктах громади, пошук грантових програм з фінансування капіталовкладень в інфраструктурні об'єкти на їх території
Проведення роз'яснювальної роботи серед населення щодо доцільності та переваг децентралізації управління в житлово-комунальній сфері, створення системи постійного моніторингу діяльності новостворених ОСББ

Отже, реалізація вище перерахованих заходів допоможуть уникнути нагальних проблем, використати можливості та якомога цілісно розвивати Нетішинську міську об'єднану територіальну громаду [66]

Запропонований SWOT-аналіз територіальної громади не є завершеним і досконалим. Кожна територіальна громада може коректувати, спрощувати чи розширювати його залежно від поставленої стратегічної мети, визначених цілей.

Додаючи чи конкретизуючи певний фактор, треба зважати на деякі можливі типові помилки, які уже притаманні територіальним громадам за результатами їх роботи в перші роки децентралізації. Так, найчастіше у здійсненні аналізу сильних і слабких сторін у процесі вивчення їх внутрішнього середовища проблемними питаннями є віднесення визначеного фактору до зовнішнього або внутрішнього середовища. Практика показує, що це утруднення можна подолати за допомогою відповіді на запитання: чи може територіальна громада його контролювати? Якщо так, то його відносять до внутрішніх показників (факторів), якщо ні – до зовнішніх.

Наприклад, часто територіальні громади до внутрішнього показника (фактору) помилково відносять міграцію населення, завищені ціни на товари, комунальні послуги, низьку заробітну плату, затримку виплати населенню пенсій, субсидій тощо. Оскільки територіальні громади безпосередньо не впливають на вищезазначені чинники, їх не можна відносити до слабкої чи сильної внутрішньої сторони громади. У цьому випадку вони є зовнішніми можливостями чи загрозами ST та WI – стратегій.

Інше. Віднесення показника до сильної або слабкої сторони. Один і той же показник може виступати як сильним, так і слабким, тому необхідно проводити деталізацію показника. Наприклад – характеристика населеного пункту чи регіону. Базовими критеріями для визначення сильних та слабких сторін населеного пункту можуть бути: розташування, вік (дата заснування), інфраструктура, природні та кадрові ресурси, соціальна характеристика, демографічна ситуація, виробничі потужності тощо.

У визначені якісної оцінки певної стратегічної позиції (фактора) необхідно: по-перше, зважувати, проводити ранжування для кожного населеного пункту та визначати найбільш суттєві, пріоритетні з них, по-друге, оцінювання здійснюється тільки в порівнянні та з очікуваннями жителів населених пунктів. Має бути обов'язкове врахування становища територіальної громади в умовах, тенденціях розвитку ринкових відносин у всіх сферах соціально-економічного життя, а відповідно, має бути визначення можливостей і загроз для кожної території. Оцінювання зовнішніх можливостей і загроз відбувається на основі ступеня їх впливу на розвиток територіальної громади.

Як правило, до переліку основних зовнішніх можливостей територіальних громад відносять: державна підтримка; покращення рівня життя населення; використання грантової підтримки; розширення партнерських зв'язків, підтримки спонсорів; розбудова інфраструктури і регіоні; наявність кадрового резерву в регіоні; успішний розвиток на території

громади виробничих потужностей; покриття території сучасними інформаційними, цифровими технологіями тощо.

Безпосередньо на внутрішнє середовище територіальних громад впливають основні загрози зовнішнього середовища. Вибірковий аналіз стратегій дає підстави до них віднести: зниження рівня життя населення; ведення військових дій на Сході країни; зростання темпів інфляції; наслідки коронавірусної епідемії; ріст витрат на енергоносії, на комунальні платежі; низький рівень народжуваності, високий рівень трудової міграції населення, занепад духовних і моральних цінностей у суспільстві; низька заробітна плата окремих категорій населення, соціальних виплат; наявність в усіх сферах суспільного життя корупційних діянь; неупорядкованість, неузгодженість діяльності місцевих органів управління; розбалансованість систем охорони здоров'я та освіти; ажіотаж запровадження ринку в земельні відносини тощо.

Невеликий період, практика роботи нових територіальних громад в умовах здійснення заходів з децентралізації державного управління підтверджує істину, коли відомі та чітко сформульовані сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, є підстави адекватно оцінювати становище розвитку кожної окремо взятої території, визначати ключові складові стратегії сталого місцевого розвитку.

### **3.5. Контроль за реалізацією завдань соціально-економічного розвитку територіальних громад**

Досягти змін та забезпечити розвиток громади недостатньо створити стратегію, визначити способи та шляхи їх досягнення. Потрібно організувати процес, щоб крок за кроком, поступово, системно забезпечити розвиток позитивних змін, подбати про відповідне ресурсне забезпечення, виконання мікропроектів, мікропрограм з реалізації завдань соціально-економічного розвитку територіальних громад та забезпечити контроль за процесом. Контроль потрібний як для стратегічного планування, так і для поточних планів.

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності, що полягає в спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій шляхом встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Головна мета стратегічного контролю – сприяти зближенню фактичних і запланованих результатів робіт, що виконуються. Потреба в стратегічному контролі обумовлена, з одного боку, правильністю реалізації обраної стратегії та відповідності її поставленим цілям, а з іншого – відповідності умовам динамічного зовнішнього середовища і забезпечення своєчасного реагування на негативні впливи різноманітних чинників.

Контролюється, як правило, план заходів реалізації Стратегії розвитку територіальної громади.

Основними завданнями стратегічного контролю є: оцінка виконання стратегії; оцінка окупності витрат; проведення оцінки окупності витрат на досягнення кожної цілі впродовж реалізації стратегії.

Традиційно процес контролю за реалізацією завдань соціально-економічного розвитку територіальних громад складається з декількох етапів.

Насамперед визначаються параметри функціонування і розвитку

територіальної громади. Мова може йти про нормативи, розміри матеріальних і трудових ресурсів, грошові витрати, показники ефективності, терміни виконання або тривалості тих чи інших робіт для досягнення територією основних показників сталого розвитку тощо.

Водночас не все, що потрібно контролювати, вдається виразити в кількісних показниках. Для прикладу морально-психологічний клімат у команді, яка має забезпечити успішний соціально-економічний розвиток громади. Звичайно, це ускладнює процес контролю. Потрібна їх консолідація.

На другому етапі створюється схема, модель організації контролю, де визначаються необхідні ресурси для здійснення контролю, можливі витрати тощо.

Третій етап процесу контролю полягає в отриманні відповідальними посадовими особами, депутатами місцевих рад, представниками від громадськості інформації про поточний стан реалізації заходів, досягнення визначених у Стратегії розвитку територіальної громади основних показників соціально-економічного розвитку. Джерелами надходження інформацій мають бути цільові спостереження, поточні статистичні дані, оперативні повідомлення, бухгалтерська звітність, опитування громадськості, вивчення громадської думки, підсумкові звіти, тематичні спеціальні аналітичні дослідження та ін. На підставі наявних, отриманих матеріалів приймаються обґрунтовані рішення (плани) про те, як діяти далі.

На наступному етапі процесу контролю зібрані дані аналізуються і оцінюються. Особливість цього етапу – забезпечення об'єктивності, колегіальності, принциповості при аналізі фінансово-економічних показників, наявних тенденцій у характерних для громади соціально-економічних явищ, стану розвитку територіальної громади в цілому. Під час проведення процедури оцінювання можуть виникати різні недоречності, в першу чергу пов'язані з психологією людей, особистого сприйняття інформації, і які мають суб'єктивне забарвлення. Не завжди офіційна, документально підтверджена

інформація є реальною, відображає реальний стан справ, що може привести до ризиків, визначити хибний шлях розвитку громади, вирішення життєво важливого питання.

Для зменшення суб'єктивізму і помилок, що обумовлені людським фактором при виконкомі місцевої ради, можуть створюватися спеціальні підрозділи з планування, збору і оцінки інформації.

На п'ятому етапі контролю, за потребою, з метою усунення відхилень у виконанні чи досягненні запланованих показників або результатів здійснюється коригування діяльності органів управління територіальною громадою, планів, програм її соціально-економічного розвитку. Цей момент дуже важливий, адже в разі, коли заплановані показники завищені або навпаки занижені, вони апріорі є недосяжними або є такими, що не відповідають запитам громади, що однозначно призведе до низки непорозумінь, недоліків в роботі відповідальних осіб, а фактичні відхилення від запланованих значень не будуть адекватно відображати реальний стан поточної ситуації. Водночас, коли заплановані показники є реальними і відповідають реальним можливостям громади, то навіть наявність відхилень у поточних показниках від запланованих дозволяють здійснити адекватні зміни у змісті планів, програм, скорегувати їх кількісні значення.

У першому варіанті, як правило, усуваються причини, що породжують відхилення, у другому – корелюються стандарти, показники, плани, здійснюється перерозподіл завдань.

Контроль (моніторинг та оцінювання) є важливою складовою планувального етапу. Ще на етапі планування слід добре розуміти, хто і яким чином виконуватиме моніторинг за виконанням плану дій стратегії, оцінку результативності та ефективності цих дій, стежитиме за потребою перегляду цілей та їх коригуванням.

Правильне планування, моніторинг та оцінка стратегії дозволяють підвищити результативність діяльності об'єднаних територіальних громад та

відповідних органів місцевого самоврядування, яка спрямована на реалізацію стратегій відновлення та розвитку, особливо в складних зовнішніх умовах.

Моніторинг та оцінювання стратегічних та програмних документів є важливими елементами сучасної управлінської практики. Розроблення та впровадження стратегій передбачає виконання низки послідовних взаємопов'язаних кроків, відомих під загальною назвою етапів «проектного циклу»: ідентифікація, розроблення, схвалення та фінансування, впровадження, моніторинг і оцінювання та звітування (див. рис.3.5.1) [46].

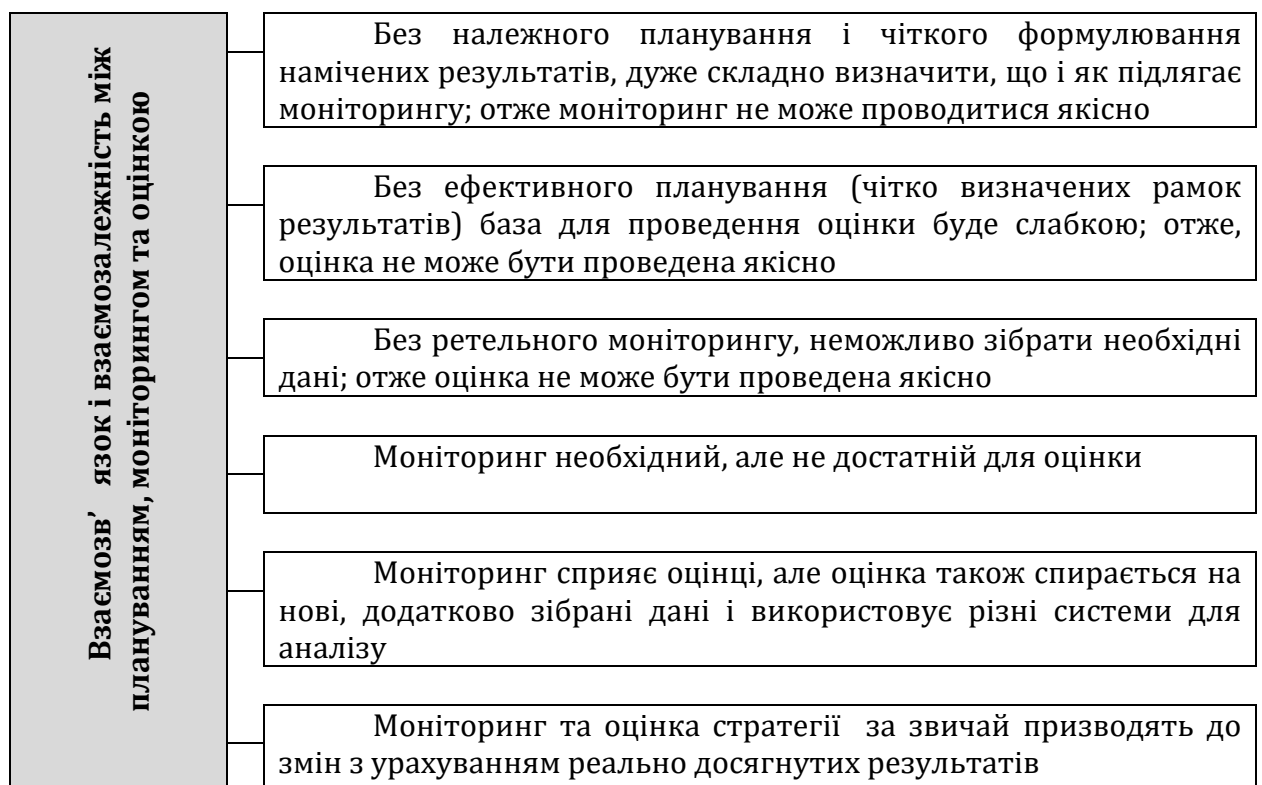


Рис.3.5.1. Взаємозв'язок і взаємозалежність між плануванням, моніторингом та оцінкою Джерело: складено за [46].

Зі свого боку, моніторинг – процес, завдяки якому зацікавлені сторони регулярно на постійній основі отримують інформацію про прогрес в досягненні цілей і завдань стратегії/програми/проекту з точки зору досягнутих результатів. Моніторинг стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади передбачає прийняття до уваги стратегії і діяльність партнерських (державних), в тому числі міжнародних, та інших організацій, та їх вплив для

забезпечення прогресу в досягненні найбільш важливих результатів в територіальній громаді.

Поряд з цим, оцінка – це ретельне і незалежне вимірювання завершеної або триваючої діяльності, з метою встановлення рівня досягнення поставлених цілей і сприяння прийняттю відповідних управлінських рішень. Оцінка, як і моніторинг, може бути застосована до багатьох сфер, включаючи заходи, проекти, програму, стратегію, політику, окрему тему, сектор або організацію [46].

Спільними цілями моніторингу та оцінки є надання інформації, яка може допомогти у прийнятті інформованих рішень, в поліпшенні якості діяльності і в досягненні запланованих результатів, а саме визначити:

- чи досягаються намічені результати стратегії відповідно до запланованих;
- які коригувальні заходи необхідні, щоб забезпечити отримання намічених результатів;
- чи вносить реалізація стратегії позитивний внесок у суспільний розвиток.

Відмінності, які мають місце між моніторингом та оцінкою, систематизовані у таблиці 3.5.1.

На всіх етапах планування, моніторингу, оцінки, вивчення і вдосконалення дуже важливо залучати зацікавлені сторони, заохочувати спільну участь, зустрічні зобов'язання і мотивувати дії. Зацікавлені сторони – організації, групи чи особи, які є зацікавленими в позитивних результатах стратегії/програми/проекту, можуть впливати на хід її розробки та реалізації, а також ті, на кого можуть вплинути результати стратегії/програми/ проекту як позитивно, так і негативно.

Процеси планування, моніторингу та оцінки повинні бути спрямовані на забезпечення досягнення результатів, а не на забезпечення виконання запланованих видів діяльності або процесу. Враховуючи, що до процесу



відновлення та розвитку залучено значну кількість зацікавлених сторін, в процесі планування, моніторингу та оцінки доцільно більше орієнтуватись на партнерство, спільні програми, спільний моніторинг, оцінку та спільні зусилля, які необхідні для досягнення результатів більш високого рівня.

Таблиця 3.5.1

Відмінності між моніторингом та оцінкою

<b>Моніторинг</b>	<b>Оцінка</b>
моніторинг надає в режимі реального часу інформацію, необхідну для управління	оцінка є незалежним процесом, що забезпечує керівників і співробітників об'єктивною інформацією про ступінь правильності напрямку, в якому вони просуваються.
процес моніторингу може виявити питання, на які відповідь оцінка	оцінка базується на строгих процедурах, планах і методах та передбачає глибокий всебічний аналіз
моніторинг є безперервним процесом збору та обробки інформації	оцінка значною мірою спирається на інформацію, отриману за допомогою моніторингу в ході програмного або проектного циклу, зокрема: вихідні дані, інформація про хід виконання стратегії або відповідних проектів та показники результатів.
моніторинг здійснюється на стадії реалізації стратегії після її прийняття	оцінка може проводитись на будь-якому етапі виконання стратегії (навіть на етапі розроблення проекту стратегії або після декількох років після завершення реалізації)

Джерело: [46].

Акцент на ефективність розвитку означає зосередженість на досягненні максимального результату при наявних ресурсах.

Моніторинг і оцінка результатів дає можливість оцінити логіку стратегії, її діяльність, хід її здійснення на певних встановлених етапах та, за необхідності, коригувати. Ключові питання, відповіді на які потрібно дати в процесі моніторингу, складаються з нижченаведених (див. рис.3.5.2).

Так само як і моніторинг, оцінка є невід'ємною частиною управління стратегією і важливим засобом в процесі управління. Оцінка доповнює моніторинг, надаючи незалежну і детальну інформацію про те, що спрацювало і не спрацювало в процесу виконання стратегії, і чому це сталося. Через якийсь

час після здійснення моніторингу діяльності ключовим управлінським ходом є критичний перегляд ситуації за допомогою зовнішньої оцінки.

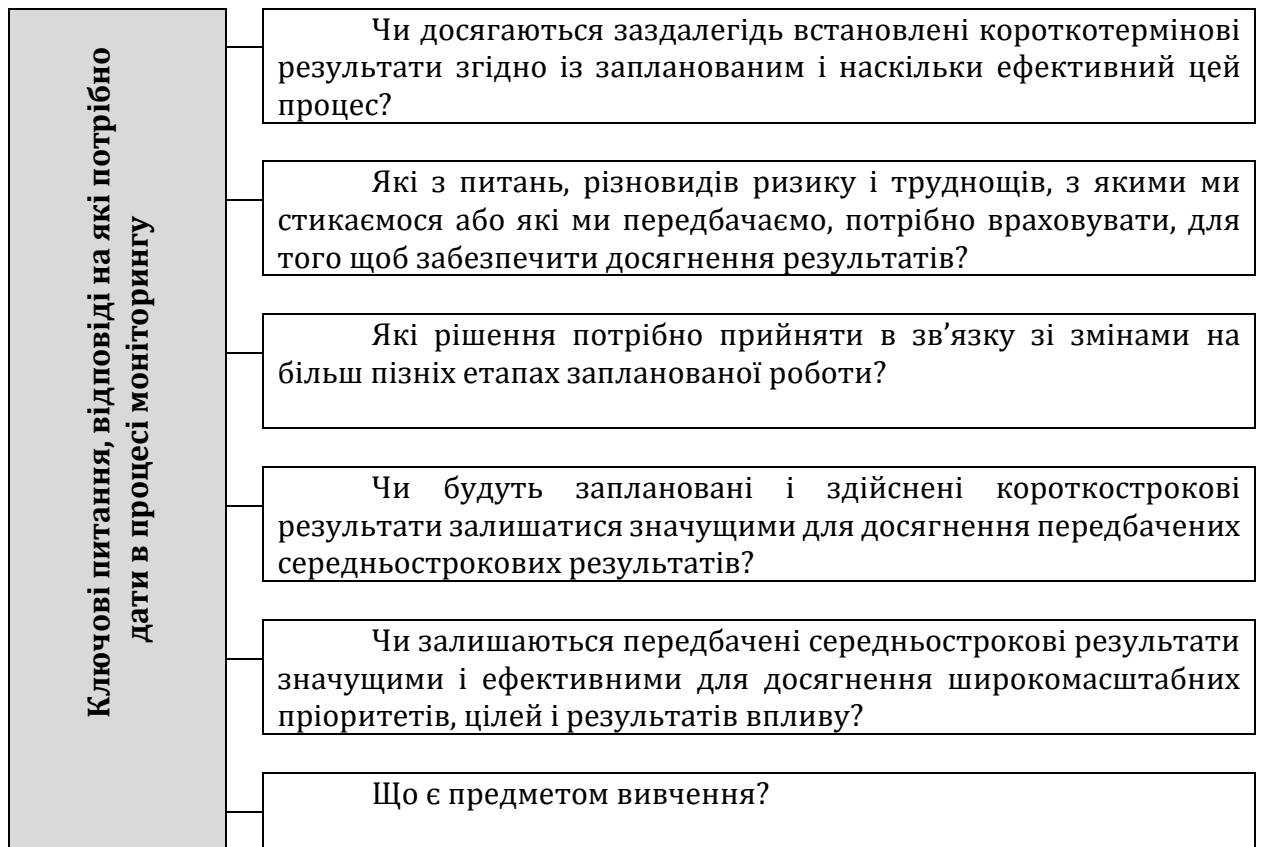


Рис.3.5.2. Ключові питання, відповіді на які потрібно дати в процесі моніторингу Джерело: складено за [46].

Якісна оцінка надає інформацію, яка може бути використана для удосконалення процесу розробки стратегій. Оцінка також виявляє непередбачувані результати і наслідки ініціатив з розвитку, які можуть залишитися непоміченими при регулярному моніторингу, оскільки такий моніторинг фокусується на виконанні плану розвитку [65,68].

Існує думка, що доречніше говорити про два напрями моніторингу, а саме:

*адміністративний моніторинг*, що поєднує такі дві складові як моніторинг результативних показників (моніторинг індикаторів, значення яких містяться у стратегічних планах) та моніторинг реалізації програм та проектів, які виступають базовою одиницею реалізації стратегій,

та другий напрям – *моніторинг громадської думки* (рис. 3.5.3).

Саме комплексне практичне застосування у вітчизняній практиці стратегічного панування двох напрямів моніторингу дозволить всесторонньо оцінити результативність впровадження стратегії не лише з позиції керівних владних структур, а й з позиції інших стейкхолдерів територіального стратегічного планування (див. рис. 3.5.3).

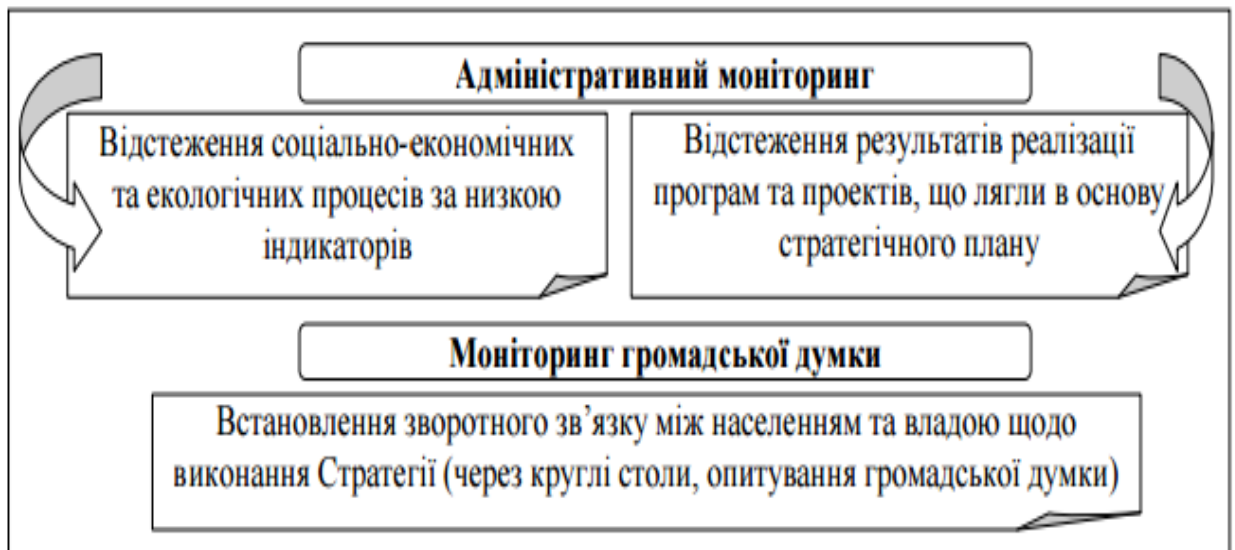


Рис. 3.5.3. Базові складові моніторингу реалізації стратегій економічного та соціального розвитку територій Джерело: [68].

Моніторинг стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади базується на комплексності, системності та регулярності використання одних і тих же принципів та інструментів. Це дає змогу здійснювати поточний контроль динаміки змін щодо проблем протягом реалізації стратегії та своєчасно координувати напрями діяльності, використовувати адекватні методи й засоби.

Є чимало причин для проведення моніторингу, зокрема моніторинг дає змогу:

- визначити ключові цілі та завдання розвитку;
- дістати важливу інформацію про діяльність сектору, організації, реалізацію стратегії;
- дістати уявлення про поточний стан стратегії;
- визначити перспективи стратегії та ефективні способи її реалізації;

- підвищити рівень довіри громадськості до стратегії завдяки оприлюдненню інформації про неї, а отже, забезпечення прозорості та підзвітності;
- сприяє формулюванню та обґрунтуванню запитів на фінансування;
- виявити інші напрями, що потребують специфічної уваги;
- дисциплінувати тих, хто відповідає за ті чи інші етапи роботи та досягнення результатів;
- допомагає зняти відповідальність тоді, коли не з вашої вини не досягнуто результатів.

Визначають два типи моніторингу:

**моніторинг ситуації** – покликаний визначати факт зміни умов чи незмінний стан справ. Це також передбачає збір інформації щодо ширшого контексту, як-от тенденції соціально-економічного розвитку, зміни державної політики, інституційні зміни тощо;

**моніторинг процесу** – передбачає відстежування прогресу щодо впровадження тих чи інших елементів стратегії та досягнення конкретних результатів (як правило, коротко- та середньотермінових) стратегії.

Як правило, виділять шість послідовних етапів організації моніторингу (див. табл. 3.5.2).

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» передбачений щоквартальний звіт про оцінку (має бути проведена на основі моніторингу індикаторів) реалізації проектів регіонального розвитку та щорічний звіт про результати проведення моніторингу виконання плану заходів з реалізації регіональної стратегії [57].

Фактично це не означає, що вимірювання досягнутих за певний період

результатів має відбуватись лише один раз на квартал або рік. Моніторинг має здійснюватися за потребою з періодичністю, що встановлена рамкою результатів стратегії.

Таблиця 3.5.2  
Етапи організації системи моніторингу Джерело: [53].

Етапи	Кроки
Планування	Визначення потреб в інформації (індикатори виконання заходів, досягнення цілей тощо) та хто її потребує. Визначення того, як часто слід збирати інформацію. Визначення джерел і способів отримання інформації. Визначення відповідального за збір інформації. Визначення витрат, пов'язаних із запровадженням моніторингу та збором інформації.
Підготовка	Розроблення й апробація документів для збору та фіксації даних. Складання посадових інструкцій з визначенням повноважень учасників процесу моніторингу. Підготування персоналу, відповідального за операції з моніторингу. Ознайомлення персоналу стратегії з системою моніторингу.
Збір даних	Постійний збір визначених даних. Контроль за діяльністю системи моніторингу.
Аналіз та порівняння даних	Порівняння зібраних даних з визначеними плановими значеннями індикатора, встановлення відмінностей. Визначення інших проблем. Пошук причин відхилень та визначення варіантів розв'язання проблем
Звітування	Документування зібраних даних і результатів аналізу. Забезпечення інформацією щодо результатів моніторингу керівництва тих, хто здійснює впровадження стратегії, бенефіціарів та інших зацікавлених осіб.
Використання даних у процесі прийняття рішень	Використання результатів моніторингу для вдосконалення управління та реалізації стратегії.

Часті вимірювання не завжди дають нову інформацію для процесів із слабкими змінами, але вимагають додаткових витрат. Тому важливо вивчити «життєвий цикл» досліджуваного об'єкта чи процесу й на основі цього розрахувати періодичність збору даних для моніторингу.

Періодичність збору інформації значною мірою залежить від характеру та суті проекту стратегії, окремих заходів у рамках її впровадження.

У процесі моніторингу та оцінки важливо не лише визначити, що було зроблено впродовж реалізації заходу проекту чи стратегічного плану, але й яким чином і завдяки чому це було досягнуто. Тому індикатори процесу

реалізації проекту, як правило, завжди якісні. Їх призначення – пояснити, яким чином, наприклад, вдалося досягнути зростання бюджету, створити нові робочі місця, за рахунок чого відбулося збільшення доходів населення територіальної громади тощо.

Для моніторингу виконання стратегічного плану можна використати наступну форму :

Стратегічна ціль, проекти	Ступінь виконання проекту, %		Показник		Потребує (не потребує) фінансування	Фінансування, % від потреби			Включений/не включений до цільових програм	Включений/не включений до бюджету на поточний рік	Причини відхилень
	Заплановано	Виконано	Стартове значення	Досягнутий результат		Державний	місцевий	Інші			

Загалом, треба пам'ятати, що моніторинг та оцінка – це лише інструменти, які дозволяють зробити висновки стосовно успішності реалізації планів та досягнення цілей.

Забезпечення успішної реалізації, досягнення визначених цілей, Стратегії розвитку територіальної громади передбачає для окремих посадових осіб місцевого самоврядування, групи осіб що були задіяні до підготовки, реалізації програм сталого розвитку кожної території правову відповідальність.

Серед основних принципів місцевого самоврядування, визначених у ст.4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» окремо виділяється

принцип підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб. Безумовно, йдеться переважно про відповідальність лише за те коло питань, які прагнуть вирішувати самі територіальні громади. Слова «під свою відповідальність» означають, що байдуже ставлення населення до того, кого воно обирає у органи місцевого самоврядування, погана робота їх на робочих місцях, відсутність активного співробітництва влади і громадськості, соціальної солідарності мешканців може призвести (приводить) до занепаду громади, низького рівня добробуту основної маси населення в селищі, селі.

У даному разі населення відповідає саме перед собою і на кожному члену громади лежить частка цієї відповідальності.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст.74) встановлює, що органи та посадові особи місцевого самоврядування несуть відповідальність за свою діяльність перед:

- територіальною громадою
- державою
- юридичними і фізичними особами.

Стаття 75 Закону розкриває суть відповідальності органів місцевого самоврядування перед територіальними громадами, які здійснюють від їхнього імені та в їхніх інтересах функції та повноваження місцевого самоврядування, а саме:

- органи місцевого самоврядування є підзвітними, підконтрольними перед територіальними громадами;
- вони періодично, але не менше, ніж 2 рази на рік, інформують населення про програми соціально-економічного та культурного розвитку, місцевого бюджету, з інших питань місцевого значення;
- звітують про свою діяльність.

Виконання прийнятих Стратегій розвитку територіальної громади, Плану заходів щодо її реалізації, інших програм, проектів соціально-

економічного розвитку громад є прямим обов'язком керівника, посадових осіб, депутатів місцевої ради.

У практиці місцевого самоврядування розрізняють конституційно-правову і цивільно-правову відповідальність. До них відносяться: дострокове припинення повноважень; скасування, зупинення актів місцевого референдуму, актів органів та посадових осіб місцевого самоврядування; встановлення обмежень щодо реалізації окремих прав відповідними суб'єктами; відшкодування шкоди, заподіяної незаконними рішеннями, діями чи бездіяльністю органів місцевого самоврядування.

З метою уникнення непорозуміння щодо притягнення до відповідальності за невиконання або бездіяльність у частині реалізації заходів забезпечення реалізації стратегії, плану заходів з розвитку громади, практикують визначення окремої посадової особи або групи осіб відповідальних за організацію вирішення, здійснення контролю за виконанням програм, завдань соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Дієвим, ефективним засобом здійснення контролю за реалізацією програм соціально-економічного розвитку територіальних громад та з метою незастосування різних мір, форм відповідальності, є періодичне, визначене законодавством та локальними документами, звітування посадових осіб перед громадою про стан, результати проведеної роботи.

Зазначимо, що законодавчі норми також зобов'язують органи місцевого самоврядування розглядати і затверджувати звіти щодо діяльності постійних депутатських комісій, керівників виконавчих органів ради та їх посадових осіб (п. 11 ч. 1 ст. 26); результатів виконання місцевих бюджетів (п. 23 ч. 1 ст. 26); програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм з інших питань самоврядування (п. 1 ч. 1 ст. 27), відчуження комунального майна (п. 4 ч. 1 ст. 29) тощо. На жаль, ці звіти практично не доступні для громадськості, а їх надання у відповідь на запити про отримання інформації потребує значних затрат зусиль і часу.



Зрозуміло, що такий підхід у дотриманні принципу підзвітності суттєво послаблює взаємозв'язок між виборним органом/посадовими особами перед громадою і не сприяє більш якісному діалогу місцевої влади й громадськості.

Поширеною є думка про те, що надмірне звітування посадовців забиратиме багато їхнього робочого часу і не сприятиме ефективному виконанню безпосередніх повноважень.

У практиці діяльності органів і посадових осіб місцевого самоврядування здебільшого проводяться формальні звіти про роботу виконавчих органів або міських/сільських голів, інколи їх тексти публікуються у місцевих ЗМІ та на веб-сайтах відповідних рад, або такі звіти не відбуваються. Звіти депутатів місцевих рад перед виборцями також стали рідкісним явищем, хоча мають бути звичайною частиною реалізації місцевого самоврядування.

Виходячи з законодавчих норм, вбачається наступна класифікація звітів: звіти міських голів про свою роботу перед територіальною громадою (не рідше одного разу на рік), звіти міських голів про роботу виконавчих органів (у будь-який визначений радою термін), звіти депутатів (депутатських фракцій) перед виборцями (не рідше одного разу на рік), звіти виконавчих органів перед територіальною громадою, а також щорічних звітів міських голів про здійснення державної регуляторної політики виконавчими органами ради.

Посадові особи, виконавчі органи та депутати міської ради можуть також додатково в інший спосіб звітувати перед територіальною громадою, зокрема шляхом поширення інформаційних матеріалів, публікації звітів у друкованих засобах масової інформації та проведення прямих ефірів на місцевих телеканалах.

Використовуючи наявні, передбачені чинним законодавством форми звітування перед громадою, місцеві органи управління можуть, мають право самостійно, своїми рішеннями визначати окремі, особливі форми,

періодичність звітування, інформування громадськості про хід виконання Плану заходів реалізації Стратегії розвитку громади. Системність проведення таких заходів сприятиме налагодженню ефективного діалогу «влада-громада».

Заслуговують на увагу також розмежування питання проведення звітів, наприклад, посадових осіб і депутатів за їх власною ініціативою або за ініціативою членів територіальної громади. Ініціатива членів територіальної громади про проведення позачергових звітів, як варіант, мала б відбуватись у порядку місцевої ініціативи шляхом збирання підписів про підтримку такої ініціативи.

При проведенні звітів повинно бути забезпечено належний технічний аудіовізуальний супровід, а також має бути передбачено можливість для членів територіальної громади висловлювати пропозиції та запитання. За їх результатами має проводитися дорадче голосування про визнання його задовільним та внесення пропозицій щодо покращення їхньої роботи.

Тому, підзвітність органів і посадових осіб перед територіальною громадою є одним із важливих механізмів забезпечення відкритості їх діяльності, покращення участі членів територіальної громади у місцевому самоврядуванні та доступу до публічної інформації.

Безвідповідальне ставлення ОМС до покладених на них завдань, зловживання посадовими особами своїми повноваженнями можуть призводити до порушення законодавства, погіршення економічного та екологічного стану в адміністративно-територіальній одиниці, ставити під загрозу життя та здоров'я мешканців, дестабілізувати суспільно-політичну ситуацію, вести до втрати довіри до органів влади з боку територіальної громади.

Згідно вітчизняного законодавства ОМС несуть відповідальність не лише за діяльність, але і за бездіяльність. Бездіяльність – це пасивна форма поведінки органу місцевого самоврядування, яка виражається у невчиненні ним тих дій, які він був зобов'язаний і міг вчинити. Наприклад, у ч. 2 ст. 75

Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачено, що «територіальна громада у будь-який час може достроково припинити повноваження органів та посадових осіб місцевого самоврядування, якщо вони порушують Конституцію або закони України, обмежують права і свободи громадян, не забезпечують здійснення наданих їм законом повноважень» [58]. У даному випадку невиконання ОМС своїх повноважень у соціально-економічного розвитку громади можна кваліфікувати як бездіяльність. Особливістю відповідальності за бездіяльність є те, що вона настає лише у випадку, коли орган самоврядування порушив свій регламентований нормами обов'язок, хоча і мав реальну можливість його виконати.

Розглядаючи проблему відповідальності ОМС перед територіальною громадою за її сталий розвиток, надзвичайно важливо відзначити суттєву роль самої громади в цьому питанні. Члени локальної спільноти, які сформували ОМС та надали їм повноваження виражати та захищати свої інтереси, мають артикулювати запити до цих органів та вимагати звітування від них. У цьому контексті суттєве значення у забезпеченні відповідальності ОМС відіграють самі мешканці, їх активність, ініціативність та громадянська позиція. З'ясувалося, згідно проведеного нами дослідження, що більшість населення в містах України досить скептично ставиться до власних можливостей впливати на рішення місцевої влади.

Громадянська пасивність населення, нездатність реалізовувати жителями власний потенціал, скептичне ставлення та сумніви щодо своїх можливостей впливати на органи та посадових осіб місцевого самоврядування, навіть за умови порушення останніми прав та законних інтересів громадян, нівелюють значення громади як інстанції в системі відповідальності самоврядування, руйнуючи її. Для запобігання такій ситуації доцільно вести широку просвітницьку та інформаційну діяльність стосовно прав громадян на участь у місцевому самоврядуванні, роз'яснювати

населенню конституційні основи та гарантії місцевого самоврядування, можливості мешканців впливати на органи влади.

Тому на нашу думку нагальною потребою є:

– організація тренінгів для громадськості з підвищення обізнаності населення про можливості впливати на ОМС, отримувати інформацію про їх діяльність, здійснювати контроль за їх діями; – розробка та поширення буклетів про механізми взаємодії громадськості з місцевими органами влади, порядок ініціювання громадою притягнення до відповідальності представника ОМС за бездіяльність; – залучення місцевих засобів масової інформації до поширення інформації про звітування представників ОМС [25].

\*\*\*\*\*

Досліджуючи актуальні проблеми забезпечення ефективного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад України в умовах реформи децентралізації, ми акцентували увагу на базових орієнтирах сталого розвитку територій. З метою покращення якості життя населення наявна адміністративно-фінансова та секторальна децентралізація потребує реформування майнових та фінансово-господарських відносин у соціально-економічній сфері кожної територіальної громади.

Запропоноване нами дослідження підтверджує важливість своєчасного нормативно-правового забезпечення впровадження реформи децентралізації; недосконалість механізмів забезпечення, стимулювання соціально-економічного розвитку територій; визначення та врахування викликів і загроз сталому соціально-економічному розвитку територіальних громад; стратегічного планування, визначення критеріїв і індикаторів, оцінки і прогнозування соціально-економічного розвитку громад; здійснення на постійній основі адміністративного та громадського контролю за реалізацією завдань місцевого розвитку; встановлення спільної відповідальності органів, посадових осіб місцевого самоврядування та громадськості за стан справ у територіальній громаді; якісного, професійного кадрового забезпечення розвитку громади тощо.

Результати проведеного дослідження свідчать, що пріоритетом для територіальних громад України має бути розвиток власної економічної бази із широким залученням до цих процесів усіх жителів громади, розраховувати на власні сили і створювати сприятливі умови для поліпшення якості життя людей, застосовувати по можливості увесь інструментальний спектр інвестиційно-фінансових механізмів, створювати власні суб'єкти господарювання, вміло розпоряджатися земельними та іншими ресурсами громади, спрямовувати їх у виробничу сферу, а не розглядати як предмет купівлі-продажу, провадити активну політику сприяння зайнятості

населення, адаптувати та переймати кращий світовий досвід сталого розвитку територій.

Як свідчать отримані результати дослідження та наявність нових викликів в суспільному житті України, як от: запровадження урядом олігархічне-ринкової (неофеодальної) парадигми в сферу земельних відносин; катастрофічне кадрове забезпечення органів управління територіальними громадами; великий вплив на політичні, соціальні, економічні процеси в Україні олігархічних угруповань та країн зацікавлених в економічному ослабленні України, використанні наших можливостей для досягнення своїх цілей, які часто не співпадають із національними інтересами нашої держави і народу – обумовлює необхідність здійснення наукових пошуків щодо розробки ефективних управлінських алгоритмів, які могли б у період негативних трансформацій у суспільно-політичних, соціально-економічних відносинах забезпечити стале зростання і покращення рівня життя кожного громадянина нашої країни.

# ДОДАТКИ

## Додаток А.1

*Шановний респонденте!*

*Просимо Вас відповісти на запропоновані питання щодо стану соціально-економічного розвитку Вашої територіальної громади*

1. Ваш вік: 20-30  ; 31-45  ; 46-60  ; 61 і більше
2. Стать: чол.  ; жін.
3. Як Ви оцінюєте стан соціально-економічного розвитку Вашої територіальної громади: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .
4. Як Ви оцінюєте якість і комфортність проживання у Вашій територіальній громаді: відмінно ; добре ; задовільно ; незадовільно ; погано .
5. Як Ви оцінюєте розвиток інфраструктури торгівлі і послуг: відмінно ; добре ; задовільно ; незадовільно ; погано .
6. Як Ви оцінюєте рівень житлового будівництва і можливість вирішення житлового питання у Вашій територіальній громаді: відмінно ; добре ; задовільно ; незадовільно ; погано .
7. Як Ви оцінюєте можливість працевлаштування і рівень оплати праці у Вашій територіальній громаді: відмінно ; добре ; задовільно ; незадовільно ; погано .
8. Як Ви оцінюєте доступність і якість освітніх послуг (функціонування дитячих садочків, їх наявність, школи, закриття або будівництво нових тощо): відмінно ; добре ; задовільно ; незадовільно ; погано .
9. Як Ви оцінюєте якість медичного обслуговування, доступність до медичних закладів (наявність фельдшерського пункту, лікарні тощо): відмінно ; добре ; задовільно ; незадовільно ; погано .
10. Як Ви оцінюєте якість організації здорового і культурного дозвілля на території Вашої громади (наявність клубів, спортивних секцій, бібліотеки тощо): відмінно ; добре ; задовільно ; незадовільно ; погано .

11. Як Ви оцінюєте доступність до мережі Інтернет та засобів зв'язку (рівень вартості послуг, якість зв'язку, інтернету): відмінно ; добре ; задовільно ; незадовільно ; погано .
12. Як Ви оцінюєте можливість здійснення підприємницької діяльності на території Вашої громади: відмінно ; добре ; задовільно ; незадовільно ; погано .
13. Як Ви оцінюєте якість екологічного стану Вашої територіальної громади: відмінно ; добре ; задовільно ; незадовільно ; погано .
14. Як Ви оцінюєте діяльність місцевої влади, якість надання адміністративних послуг (наявність корупції, хабарництва тощо): відмінно ; добре ; задовільно ; незадовільно ; погано .
15. Чи хотіли б Ви щоб Ваші діти залишились жити на малій батьківщині: так ; не знаю ; ні .



## Додаток А.2

*Шановний респонденте!*

*Просимо Вас відповісти на запропоновані питання щодо причин, загроз і викликів успішному сталому соціально-економічному розвитку Вашої територіальної громади*

1. Ваш вік: 20-30  ; 31-45  ; 46-60  ; 61 і більше
2. Стать: чол.  ; жін.
3. Які з нижче наведених загроз і викликів сталому соціально-економічному розвитку наявні у Вашій територіальній громаді:
  - 3.1. недостатній рівень фінансового та ресурсного забезпечення: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
  - 3.2. низький рівень підприємницької активності громади: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
  - 3.3. відсутність вмотивованості і зацікавлення населення, відчуття власної значущості в розвитку територіальної громади: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
  - 3.4. відсутність сталих традицій, моральних цінностей і ефективної системи залучення населення до розвитку територій: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
  - 3.5. відсутність сприятливих економічних, правових умов щодо власної підприємницької діяльності населення, організації колективних форм власності, великий податковий тиск, монопольний тиск великих сільськогосподарських компаній тощо: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
  - 3.6. недостатність фінансових надходжень в бюджет громади грошових коштів (податки, збори), низькі податкові ставки та збори: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
  - 3.7. відсутність стратегічного планування економічного розвитку територій органами місцевого самоуправління, в першу чергу створення підприємств, залучення інвестицій тощо: так  ; ні  ; в

- разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.8. недостатність людських ресурсів, внаслідок демографічної кризи, відтоку людей з громади (переїзди, виїзд за кордон тощо): так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.9. неналежний рівень компетентності та відсутність «політичної волі» щодо соціально-економічного розвитку територій у владних органів, низький рівень компетентності відповідальних працівників: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.10. великий рівень корумпованості органів місцевого самоуправління, лобіювання приватних інтересів бізнесу з нехтуванням інтересів громади: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.11. знищення колективної форми господарювання і переведення значної кількості ресурсів громади в сферу приватного управління (фермерські, приватні форми господарювання, приватні акціонерні компанії тощо): так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.12. фактичне відсторонення жителів громади від управління суспільними, економічними процесами на території громади внаслідок недосконалої нормативно-правової бази: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.13. несприятливі екологічні умови для проживання, забрудненість територій відходами, відсутність води придатної для споживання, забрудненість повітря тощо: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.14. високий рівень криміногенної ситуації, низька ефективність функціонування правоохоронних органів: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.15. низький рівень медичного, соціального обслуговування: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.16. низька якість освітніх послуг (відсутність шкіл, садочків) або їх закриття: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .

- 3.17. відсутність умов для організації і проведення культурного дозвілля (спортивні секції, клуби) тощо: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .

Напишіть будь ласка одну чи дві вагомні причини, що унеможлиблюють сталий розвиток Вашої територіальної громади: \_\_\_\_\_

## Додаток А.3

*Шановний респонденте!*

*Просимо Вас відповісти на запропоновані питання щодо визначення пріоритетних шляхів успішного сталого соціально-економічного розвитку Вашої територіальної громади*

1. Ваш вік: 20-30  ; 31-45  ; 46-60  ; 61 і більше
2. Стать: чол.  ; жін.
3. Які з нижче наведених шляхів на Вашу думку можуть посприяти успішному соціально-економічному розвитку Вашої територіальної громади:
  - 3.1. організація та відкриття, збереження та примноження власних виробничих сільськогосподарських, переробних інших підприємств: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
  - 3.2. домінування колективної форми господарювання над приватною: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
  - 3.3. фінансова підтримка власних підприємств навіть за умови їх тимчасової нерентабельності: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
  - 3.4. передача землі інших ресурсів в довгострокову оренду, створення умов для розвитку приватного сектора економіки з домінуванням приватної власності: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
  - 3.5. залучення іноземних інвестицій, гарантування пільгових умов роботи іноземних компаніям з метою отримання ними прибутку, а громаді податків: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
  - 3.6. підвищення податкових ставок і зборів місцевих податків: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
  - 3.7. зменшення податкового тягаря та розширення дохідної бази місцевих бюджетів за рахунок прибутків від діяльності власних підприємств: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
  - 3.8. удосконалення процедури і змісту стратегічного планування економічного розвитку територій органами місцевого

- самоуправління: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.9. введення процедур ринкового планування, поліпшення логістики, маркетингу, залучення нових науково містких виробництв та технологій на рівні суб'єктів господарювання: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.10. якомога ширше залучення жителів громади в справи місцевого самоуправління шляхом об'єднання їх у комерційні, споживчі інші спілки (захист прав, безпеки, контролю, благоустрою, комунікації з владою) відповідно до Закону України “Про органи самоорганізації населення”.: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.11. подолання корупції в органах місцевого самоуправління: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.12. підвищення фахового рівня посадових осіб органів місцевого самоуправління: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.13. покращення соціальної інфраструктури, мережі освітніх, медичних, культурних, спортивних закладів: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.14. запровадження енерго- та еколого -зберігаючих технологій з метою поліпшення екологічної ситуації: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.15. відпрацювання і впровадження заходів соціальної, грошової іншої підтримки жителів громади, які опинились в складних життєвих умовах тощо: так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.16. розробка системи мотивування і заохочення жителів громади до участі у суспільних справах (відзнаки, грошові заохочення тощо): так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.17. використання технології краудфандингу (колективне фінансування) щодо залучення ресурсів для реалізації соціальних, економічних інших проектів (crowd – натовп, funding – фінансування): так  ; ні  ; в разі позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ; незначний .
- 3.18. розвиток цифрових комунікацій, власних засобів масової інформації, шкіл, садочків, соціальної інфраструктури тощо: так  ; ні  ; в разі

позитивної відповіді оцініть міру впливу: великий  ; достатній  ;  
незначний .

- 3.19. Напишіть будь ласка один чи два пріоритетних на Вашу думку шляхи сталого розвитку Вашої територіальної громади, яких не має в переліку \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Додаток А.4.

### *Шановні колеги!*

Реформа місцевого самоврядування в Україні, в кожному регіоні стає змістовнішою, глибокою. Наявні позитивні приклади, виникають проблеми, загрози успішному розвитку територіальних громад. Є нагальна потреба своєчасно дослідити стан, результати, визначити пріоритети забезпечення їх сталого соціально-економічного розвитку.

Хмельницький регіональний центр підвищення кваліфікації організовує наукове дослідження за темою: «Механізми управління територіальних громад». Щиро розраховуємо на Ваше сприяння та активну участь у проведенні соціального дослідження.

Оцініть, будь ласка, рівень своєї компетентності в наступних сферах успішного сталого соціально-економічного розвитку Вашої територіальної громади.

1. Ваш вік: 20-30  ; 31-45  ; 46-60  ; 61 і більше
2. Стать: чол.  ; жін.
3. Як Ви оцінюєте рівень своєї компетентності в таких сферах:
  - 3.1. Фінанси і податки: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .
  - 3.2. Публічні закупівлі: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .
  - 3.3. Етика та попередження корупції: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .
  - 3.4. Стратегія планування: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .
  - 3.5. Розвиток інфраструктури: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .
  - 3.6. Захист довкілля: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .
  - 3.7. Робота в команді: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .
  - 3.8. Надання адмінпослуг: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .
  - 3.9. Енергоефективність: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .

3.10. Адмінпроцедури: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .

3.11. Бухгалтерський облік: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .

3.12. Комунікація з громадами: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .

3.13. Внутрішній аудит: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .

3.14. Управління конфліктами: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .

3.15. Комунальної власності: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .

3.16. Розвиток гуманітарної сфери: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .

3.17. Комп'ютерна грамотність: високий ; середній ; задовільний ; незадовільний ; поганий .

4. Які інструменти є корисними для вашого професійного розвитку:

4.1. Обмін досвідом: так ; ні .

4.2. Консультації з експертами: так ; ні .

4.3. Навчальні візити: так ; ні .

4.4. Вивчення найкращих практик: так ; ні .

4.5. Участь у семінарах, тренінгах: так ; ні .

4.6. Участь у круглих столах, конференціях: так ; ні .

4.7. Онлайн-навчання: так ; ні .



## Додаток А.5

### Зміст Стратегії розвитку Красилівської міської об'єднаної територіальної громади на період до 2027 року

#### ВСТУП

#### 1. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ

#### 2. КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА ГРОМАДИ

#### 3. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ

#### 4. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

##### 4.1. СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ А. ГРОМАДА ПІДТРИМКИ ІНВЕСТИЦІЙ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ А.1. ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ А.2. РОЗВИТОК ПРІОРИТЕТНИХ СФЕР

ЕКОНОМІКИ ГРОМАДИ

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ А.3. РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО

ПІДПРИЄМНИЦТВА В ГРОМАДІ

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ А.4. РОЗВИТОК ТУРИЗМУ

##### 4.2. СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ В. ГРОМАДА КОМФОРТНОГО ПРОЖИВАННЯ,

ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОЇ ТА БЕЗПЕЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ В.1. ОНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО

ГОСПОДАРСТВА ГРОМАДИ

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ В.2. РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНОЇ ТА ПРОСТОРОВОЇ

ІНФРАСТРУКТУРИ ГРОМАДИ

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ В.3. ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ

ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ В.4. РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ ДОЗВІЛЛЯ ТА ВІДПОЧИНКУ

##### 4.3. СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ С. ГРОМАДА ВИСОКОЇ ЯКОСТІ ОСВІТИ, МЕДИЦИНИ,

РОЗВИНУТОГО КУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ГРОМАДА ДРУЖНЯ ДО ДОВКІЛЛЯ

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ С.1. ЯКІСНА ОСВІТА

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ С.2. ДОСТУПНА МЕДИЦИНА

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ С.3. РІЗНОПРОФІЛЬНЕ КУЛЬТУРНЕ ТА СПОРТИВНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

##### 4.4. СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ D. АКТИВНА ГРОМАДА

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ D.1. ВРЯДУВАННЯ НА ОСНОВІ СПІВПРАЦІ ГРОМАДИ ТА ВЛАДИ

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ D.2. АКТИВНІ ЖИТЕЛІ ГРОМАДИ

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ D.3. БЕЗПЕКА ТА ПРАВОПОРЯДОК В ГРОМАДІ

#### 5. УЗГОДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ СТРАТЕГІЇ З ІНШИМИ

СТРАТЕГІЧНИМИ ДОКУМЕНТАМИ ТЕРИТОРІЇ

#### 6. МОНІТОРИНГ І ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ

#### 7. СКЛАД РОБОЧОЇ ГРУПИ З РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

КРАСИЛІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ОБ'ЄДНANOЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КРАСИЛІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ОБ'ЄДНANOЇ

ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА 2019-2021 РОКИ

СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КРАСИЛІВСЬКОЇ

МІСЬКОЇ ОБ'ЄДНANOЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА 2019-2027 РОКИ

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аналітична довідка про кількісний склад державних службовців у органах державної влади станом на 31.12.2019 року. НАДСУ, 2019, с. 8.
2. Аналітична записка. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад України. USAID, 2020, с. 43.
3. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 121 с.
4. Бріль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. Місцеве самоврядування. 2018. No 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html> (дата звернення: 27.01.2021)
5. Бююль А. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей / А. Бююль, Ц. Петер.: пер. с нем. – СПб.: ООО “ДиаСофтЮП”, 2005 – 608 с.
6. В Україні нарахували понад три тисячі мільйонерів. Укрінформ. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3025445-v-ukraini-narahuvali-ponad-tri-tisaci-miljoneriv.html> (дата звернення 25.02.2021).
7. Вайдлих Вольфганг. Социодинамика: системный подход к математическому моделированию в социальных науках: [пер. с англ.] / [под ред. Ю.С. Попкова, А.Е. Семечкина]; изд.2-е. – М.: Едиториал УРСС, 2005. – 480 с.
8. ВВП на душу населення. Номінальний ВВП України з 2002 по 2020 рік в розрахунку на одну особу населення: Мінфін. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/> (дата звернення 24.01.2021).
9. Верховна Рада України. Державний комітет статистики України. Наказ. «Про затвердження Методики розрахунку інтегральних регіональних індексів економічного розвитку. Режим доступу:

- <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0114202-03#Text> (дата звернення 10.04.2021).
10. Верховна рада України. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення 13.04.2021).
  11. Відносини між ЄС та Україною у фактах та цифрах. URL: <https://www.euneighbours.eu/uk/east/stay-informed/publications/vidnosini-mizh-es-ta-ukrainoyu-u-faktakh-ta-cifrah>
  12. Гасюк І. Л. Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку : [монографія] / І. Л. Гасюк. – Х. : ПП Балюк І. Б., 2011. – 432 с.
  13. Гасюк І. Л. Теоретичне обґрунтування принципів оптимізації державного управління розвитком фізичної культури і спорту [Електронний ресурс] / І. Л. Гасюк // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2010. – № 1(3). – Режим доступу до журн.: [www.nbu.gov.ua/e-journals/Patp/2010\\_1/10gilfks.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Patp/2010_1/10gilfks.pdf)].
  14. Гасюк І.Л. Оцінка розвитку фізичної культури і спорту в системі оцінки соціальної безпеки України / І.Л. Гасюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 16 – С. 120-123.
  15. Гасюк І.Л. Оцінка якості діяльності фізкультурно-спортивних шкіл /Гасюк І.Л.// Молодь і ринок. – 2015. – № 1 (120) – С. 33-39.
  16. Гасюк І.Л. Функції державного управління розвитком фізичної культури і спорту в Україні // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛРІДУ УАДУПУ. – Львів: ЛРІДУ УАДУ. – 2011. – Вип. 24. – С. 175-179.
  17. Громадська організація «Європейський діалог». Стратегія «Україна – 2030»: вектор розвитку – інтеграція в ЄС. Режим доступу: <http://dialog.lviv.ua/strategiya-ukrayina-2030-vektor-rozvitku-integratsiya-v-yes/> (дата звернення 13.04.2021).
  18. Динаміка валового зовнішнього боргу та ВВП України з 2006 по 2020 рр. (млн. дол. США). Мінфін. Режим доступу:

- <https://index.minfin.com.ua/economy/foreigndebt/> (дата звернення 24.01.2021).
19. Драгомерецька Н. Концепції сталого розвитку: теоретико-історичний аспект / Державне управління та місцеве самоврядування, 2019, вип. 1(40). С.6-12.
  20. Енциклопедія державного управління: у 8 т.: [Т.2.: Методологія державного управління] / наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2001. – 692 с.
  21. Е-рішення для громад – Режим доступу: <https://cid.center/e-solutions/> (дата звернення 28.03.21).
  22. Європейська інтеграція: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів та слухачів магістерської підготовки за напрямом «Державне управління» / кол.авт.: за заг.ред.проф. І.А.Грицяка та Д.І.Дзвінчука. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2013. – 464 С.
  23. Євтушенко О.Н., Ємельянов В.М., Андріяш В.І. Муніципальний менеджмент : підручник. Миколаїв, 2016. 404 с.
  24. З якими фінансовими показниками закінчили 2020 рік об'єднані громади – рейтинг. URL: <https://decentralization.gov.ua/>.
  25. Забезпечення відповідальності органів місцевого самоврядування перед територіальною громадою. Аналітична записка – Національний інститут стратегічних досліджень. Режим доступу: <http://old2.niss.gov.ua/articles/2131/>.
  26. Індекс інфляції 2021 в Україні. Мінфін. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/> (дата звернення 25.02.2021).
  27. Індекс промислового виробництва. Мінфін. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/industrial/> (дата звернення 25.02.2021).

28. Індекс реальної заробітної плати. Мінфін. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/index/> (дата звернення 25.02.2021).
29. Індекс цін виробників. Мінфін. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/prodprice/> (дата звернення 25.02.2021).
30. Індекс цін на первинному ринку житла. Мінфін. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/houseprice/> (дата звернення 25.02.2021).
31. Індекс цін на сільськогосподарську продукцію. Мінфін. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/agroprice/> (дата звернення 25.02.2021).
32. Індикатори успішності та їх інструменти в системі управління територіальними громадами. – Український інститут майбутнього. – Київ. – 116 с.
33. Інтернет-ресурс «Prometheus». Асоціація міст України: INST101. Навчальний курс: Створення інституцій місцевого економічного розвитку громад. – Режим доступу: [https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:AMU+INST101+2017\\_T4/course/](https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:AMU+INST101+2017_T4/course/) (дата звернення 23.03.21 року).
34. Ісаєва Н. Шляхи вдосконалення системи стратегічного планування в Україні на сучасному етапі. Економічний вісник. 2015. №4. С.88-96. URL:[https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/4/EV20154\\_088-096.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/4/EV20154_088-096.pdf)(дата звернення: 27.01.2021).
35. Класифікація. Вікіпедія. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F> (дата звернення 28.03.2021 р.).
36. Кобзарь А.И. Прикладная математическая статистика. Для инженеров и научных работников / А.И. Кобзарь. – М.: Физматлит, 2006. – 816 с.

37. Конституція України (прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
38. Конституція Української Народної Республіки (Статут про державний устрій, права і вільності УНР). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002300-18#Text>.
39. Копенгагенські критерії членства в Європейському Союзі. URL: [mfa.gov.ua/yevropejska-integraciya/vidnosini-ukrayina-yes/kopengagenski-kriteriyi-chlenstva-v-yevropejskomu-soyuzi](http://mfa.gov.ua/yevropejska-integraciya/vidnosini-ukrayina-yes/kopengagenski-kriteriyi-chlenstva-v-yevropejskomu-soyuzi).
40. Краткий экономический словарь / [под. ред. А.Н. Азриляна]. – М.: Ин-т нов. экономики, 2001. – 1088с.
41. Кулинич Е.И. Эконометрия – М.: Финансы и статистика, 2000. – 304 с.
42. Кулинич О.І. Теорія статистики: [підручн.] / О.І. Кулинич, Р.О. Кулинич [4-те вид., переробл.ідоповн.] – К.: Знання, 2009. – 311 с.
43. Кулинич Р.О. Статистична оцінка чинників соціально-економічного розвитку: [навч. посіб.] / Р.О. Кулинич. – К.: Знання, 2007. – 311 с.
44. Латинін М.А., Лозинська Т.М., Дунаєв І.В. Стратегічне планування : навч. посіб./ за заг. ред. О.Ю.Амосова. Харків, 2013. 248 с.
45. Лелечко А.П. Децентралізація в системі державного управління в Україні: теоретико-методологічний аналіз: дис.канд.наук з держ.упр 25.00.01 / А.П.Лелечко. НАДУ. К. 2006. 194 с.
46. Методичні рекомендації з планування, моніторингу та оцінювання процесів відновлення /підготовлено за сприяння Програми розвитку ООН в рамках Проекту «Розвиток інституційної спроможності уряду для діяльності Цільового фонду за участі багатьох партнерів з відновлення в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [/https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/mtd/metodrecplanuvannya.pdf](https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/mtd/metodrecplanuvannya.pdf)

47. Міністерство розвитку громад та територій України. Розрахунок індексу регіонального людського розвитку за 2019 рік. Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/monitorynh/monitorynh-monitorynh/rozrahunok-indeksu-regionalnogo-lyudskogo-rozvytku/rozrahunok-indeksu-regionalnogo-lyudskogo-rozvytku-za-2019-rik/> (дата звернення 10.04.2021).
48. Наследов А.Д. SPSS: компьютерный анализ данных в психологии и социальных науках: [учеб. пособ.] / А.Д. Наследов. – СПб.: Питер, 2005. – 416 с.
49. Новий словник української мови/ В. Яремко, О. Сліпушко: – Т.4. – К.: Аконт, 1999. – С.417
50. Нормы и стандарты оценок. Группа Организаций Объединенных Наций по оценке. Режим доступа: [www.unevaluation.org](http://www.unevaluation.org) (Дата звернення: 03.05.2021 р.).
51. Планування місцевого розвитку. Посібник з формулювання стратегії сталого місцевого розвитку. – К.ПРООН, Муніципальна програма врядування і сталого розвитку, 2005. –С.40-41.
52. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с.
53. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / Лендъел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., Санжаровський І. За ред. Санжаровського І., Полянського Ю. – К.: К.І.С., 2007. – 80 с.
54. Приймак В.І., Ковалевич Н.М. Економіко-математичні методи оцінювання природного рівня безробіття / В.І. Приймак, Н.М. Ковалевич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т.2 – С.13-19.

55. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. №695/ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
56. Про затвердження Положення про Конгрес місцевих та регіональних влади при Президентіві України: Указ Президента № 89/2021 від 4 березня 2021 р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/892021-37105>
57. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [/https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п)
58. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
59. Про призначення чергових місцевих виборів у 2020 році: постанова Верховної Ради України №3809 від 15.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/795-20#Text>
60. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 21.03.2021).
61. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінет Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
62. Проект Закону "Про внесення змін до Закону України "Про місцеві державні адміністрації" та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в



- Україні" №4298. URL:  
[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=70293](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70293).
63. Рівень безробіття в Україні з 2000 по 2020 рр. Мінфін. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/labour/unemploy/> (дата звернення 24.02.2021).
64. Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/530/-PLEDDG\\_strategic\\_planning.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/530/-PLEDDG_strategic_planning.pdf)(дата звернення: 27.01.2021)
65. Руководство по планированию, мониторингу и оценке результатов развития: программа развития Организации Объединенных Наций. – Copyright ПРООН, 2009. – 225 с.
66. Сайт Нетішинської міської громади. <https://www.netishynrada.gov.ua>.
67. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): Підручник К.: НАДУ, 2012. – 544 с.
68. Сментина Н.В. Теоретико-методологічні аспекти моніторингу та оцінки реалізації стратегій розвитку мезосистем /Н.В. Сментина // Економіка та управління національним господарством. – Випуск 2. – 2016. – С. 17-22 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4029/.pdf>
69. Сталий розвиток суспільства: навчальний посібник / авт. А.Садовенко, Л.Масловська, В.Середа, Т.Тимочко. – 2 вид. – К. 2011. - 392 с.
70. Статистика для менеджеров с использованием Microsoft Excel: [пер. с англ.]; 4-е изд. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2004 – 1312 с.: ил. (парал. тит. англ.).
71. Статистичний щорічник України за 2004 рік / Держкомстат України ; за ред. О. Г. Осауленка. – К.: Консультант, 2005. – 591 с.
72. Статки 100 найбагатших українців зростають у 12 разів швидше за ВВП країни. Економічна правда. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/10/25/641980/> (дата звернення 25.02.2021).

73. Стратегічне планування. Навчальний посібник / О.Берданова, В.Вакуленко, В.Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
74. Стратегія розвитку Красилівської міської об'єднаної територіальної громади на період до 2027 року. Режим доступу: [https://rada.info/upload/users\\_files/04060737/c7e688d93659ee7be2c9bb43086502c8.pdf](https://rada.info/upload/users_files/04060737/c7e688d93659ee7be2c9bb43086502c8.pdf).
75. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник / Валерій Тертичка. – Київ, «К.І.С.С.», 2017 – 932 с.
76. Ткачук А.Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація. К. ІКЦ «Легальний статус». 2016. 80 с.
77. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» №722/2019 від 30 вересня 2019 року.
78. Управління розвитком громади на основі аналізу даних. Практичний посібник / А. Олещенко, Н. Пашинська, М. Козлов, В. Путренко, Г. Харламова, С. Лобойко, І. Дорош, С. Гапон, С. Назаренко, К. Літвінова, К. Козарь, В. Кондзьолка, С. Гайдер. - Київ, 2019. - 164 с.
79. Форум: Законодавство України – 2021. – Документ 1602-14, редакція від 23.03.2000, чинний – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1602-14> – Закон України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України”.
80. Форум: Професійна юридична система. Мега-нау – 2012. – № 60, 02.03.2007, Наказ, Методика, Міністерство економіки України – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0060665-07> – Міністерство економіки України. Наказ. "Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України".
81. Харарі, Ювал Ной. 21 урок для 21 століття / Ювал Ной Харарі; пер. з англ. О. Дем'янчука; доповн. Автор. – Київ: Форс Україна, 2021. – 416 с.
82. Ціль 1. Подолання бідності. Державна служба статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 25.02.2021).

83. Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання. Державна служба статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 25.02.2021).
84. Шумахер Э.Ф. Малое прекрасно. Экономика, в которой люди имеют значение [Текст] / пер. с англ. и примеч. Д. О. Аронсона; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – 352 с.
85. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В.А. Ядов [3-е изд., испр.] – Москва: Омега-Л, 2007. – 567 с.
86. Hayton, Allen & Scarpello, 2004.
87. Prometheus. CID: SC101 Смарт-громада: управління на основі даних. – Режим доступу: [https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:CID+SC101+2020\\_T1/course/](https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:CID+SC101+2020_T1/course/) (дата звернення 28.03.21).
88. Prometheus: DC101. Децентралізація: від патерналізму до відповідального розвитку. – Режим доступу: [https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+DC101+2019\\_T3/course/](https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+DC101+2019_T3/course/) (дата звернення 27.03.2021).

Наукове видання

**ГАСЮК Ігор Леонідович**

**БАЮК Микола Іванович**

**МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-  
ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Монографія

Підписано до друку . Формат 60x84 1/16. Папір офсетний.

Гарнітура Bookman Old Style. Друк офсетний.

Умов. друк. арк. . Обл.-вид. арк. . Наклад прим.

Видавництво

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

Адреса:

Віддруковано з оригінал-макета у друкарні

Адреса: