

**ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Тамара ЛОЗИНСЬКА

26 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Розвиток сільських територіальних громад як пріоритет
державної політики»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Прокопець Артем Анатолійович

Керівник кваліфікаційної роботи

Тамара ЛОЗИНСЬКА

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	9
1.1. Принципи та механізми функціонування сільських територіальних громад	9
1.2. Моделі управління розвитком сільських територіальних громад в контексті державної політики	12
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	23
2.1. Запровадження програм соціально-економічного розвитку сільської громади	23
2.2. Особливості системи управління та фінансово-економічна спроможність Новооржицької селищної територіальної громади	29
2.3. Реформування бюджетної політики Новооржицької селищної територіальної громади	38
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	45
3.1. Пріоритетність стратегічного планування сільських територіальних громад	45
3.2. Перспективи децентралізації для розвитку сільських територіальних громад	49
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. На даний час в територіальних громадах (ТГ) формуються та реалізуються моделі самоврядної політики, що є проявом державної політики децентралізації публічного управління.

Починаючи з 2015 року сільські територіальні громади перебувають у процесі системного реформування, і результати реформування будуть суттєво впливати на подальшу долю сільської громади й аграрного сектору в цілому. Тому процеси управління та організації життєдіяльності в територіальних громадах потребують підвищеної уваги з метою вивчення кращих практик місцевого самоврядування та розв'язання проблем їх розвитку. Останніми роками було прийнято ряд нормативно-правових актів, цільових програм та стратегій, в яких розвиток сільських територій було визнано пріоритетним. Але неефективне управління в громадах, нераціональне використання місцевих ресурсів, а також загальні соціально-економічні проблеми в державі викликають негативне ставлення людей до реформи місцевого самоврядування.

З наданням більших можливостей для місцевого розвитку та з розширенням повноважень органів місцевого самоврядування передбачалося зростання відповідальності, обізнаності, самостійності на місцях, а також зменшення корупції, «кумівства», беззаконня. Також в сільських ТГ, які приєднані до міста, прогнозувалося збільшення коштів на розвиток економіки, інфраструктури, соціальний захист населення, проте до цього часу вони позбавлені відповідного фінансування. Люди з сільських ТГ виїжджають до міста, а громада втрачає кадри, необхідні для забезпечення їх розвитку.

Вчені протягом тривалого часу здійснювали дослідження, накопичували досвід, переймали досвід в закордонних країнах, оскільки знання організаційних технологій, володіння методами економічного та соціального управління, практичні навички є найважливішим ресурсом діяльності органів місцевого самоврядування. Теоретичні питання щодо організації та практики місцевого самоврядування в сільській місцевості, децентралізації влади та виявлення

впливу держави на сільський розвиток вміщені в публікаціях багатьох українських науковців: Хомюка Н. [1; 2; 3], Крайник О. [4], Козіної В. [5], Ольшанського О. [6], Павлова О. [7] та інш.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт ПДАУ за темою: «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 01170003104).

Мета дослідження полягає у вивченні сучасного стану сільських територіальних громад та обґрунтуванні напрямів їх подальшого розвитку.

Завдання дослідження. Відповідно до мети дослідження були поставлені такі завдання:

- узагальнити принципи функціонування сільських територіальних громад;
- систематизувати моделі управління територіальними громадами;
- з'ясувати наслідки реалізації програм соціально-економічного розвитку сільських територіальних громад ;
- уточнити організаційні зміни в процесі реформування Новооржицької селищної територіальної громади;
- обґрунтувати пріоритети стратегічного планування розвитку сільських територіальних громад;
- визначити напрямки подальшого розвитку сільських територіальних громад.

Об'єктом дослідження є державна політика розвитку сільських територіальних громад.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні основи розвитку сільських територіальних громад як пріоритету державної політики.

Методи дослідження. Методологічну основу кваліфікаційної роботи склали фундаментальні положення теорії та практики публічного управління і місцевого самоврядування.

Методичне забезпечення дослідження ґрунтується на поєднанні таких

методів, як: *монографічний* (опис існуючих практик забезпечення функціонування сільських ТГ); *абстрактно-логічний* (теоретичні узагальнення та формулювання висновків); *порівняння* (співставлення показників функціонування територіальних громад України); *аналізу та синтезу* (систематизація та узагальнення моделей управління розвитком сільських ТГ).

Інформаційна база: закони України, наукові праці вчених за темою дослідження, довідково-нормативні матеріали, інформація із мережі Internet, інформація з офіційних сайтів Міністерства внутрішніх справ України, Бюджетний кодекс України, бюджет окремих територіальних громад Полтавської області та інших регіонів України, Конституція України.

Елементи наукової новизни. До положень кваліфікаційної роботи, що містять елементи наукової новизни, можна віднести обґрунтування впливу децентралізації на розвиток сільських ТГ.

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані у кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки і пропозиції можуть бути використані в практиці управління розвитком Новооржицької селищної громади.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповіді на наукових конференціях.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези (подано в додатках):

1. Прокопець А. А. Завдання та функції Новооржицької селищної об'єднаної територіальної громади. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик*. Випуск 14. Полтава: ПДАА. 2021. С. 161-163.

2. Прокопець А. А. Розвиток сільських територіальних громад як пріоритет державної політики. *Матеріали щорічної студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету*,

10 листопада 2022 року. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 186-188.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 60 сторінках, складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, який включає 73 найменувань та 5 додатків. Кваліфікаційна робота містить 11 таблиць, 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

1.1. Принципи та механізми функціонування сільських територіальних громад

Самоврядування у світі не є незвичайним явищем, воно бере початок ще з Давньої Греції та Стародавнього Риму. Самоврядування в Греції відрізнялося, наприклад, тим, що повноваження міст-полісів були досить великими – вони вирішували всі ті питання, на які не вистачало часу в правителів. В їхні обов'язки входили питання податків, війни, миру, торгівлі та міжнародних відносин.

Вивчення сільських територіальних громад вимагає визначення їх місця в політичній системі, завдяки чому виникає розуміння пріоритетності їх розвитку для держави. Відповідно до Конституції України (Ст. 140) територіальна громада – це жителі села чи добровільно об'єднані у сільську громаду жителі кількох сіл, що самостійно вирішують питання місцевого значення в межах Конституції України [8].

Територіальна громада, яка відзеркалює право її населення на управління справами, разом з особою, яку обрали на виборах як сільського голову, мають право самостійно вирішувати свої проблеми на місцях, без втручання держави [9]. Тобто, люди, народжені вільними мають право об'єднатися в громаду, спираючись на принцип субсидіарності, а також делегувати частину своїх повноважень іншим органам місцевого самоврядування та органам державної влади.

Враховуючи різноманітність управлінських методів у публічній владі, можна говорити про два способи розподілу владних функцій:

1. Централізований, коли вищий законодавчий орган країни (парламент) розподіляє повноваження між різними рівнями державного управління та

місцевого самоврядування, встановлює їх права та відповідальність.

2. Децентралізований, коли функції та повноваження місцевих рад, сформовані природно-історичним шляхом, закріплюються в нормативних документах і стають обов'язковими для виконання в усіх територіальних громадах.

Місцеве самоврядування в Україні має трирівневу структуру:

- базовий рівень (сільські, селищні, міські ради);
- субрегіональний рівень (районні ради);
- регіональний рівень (обласні ради) [10].

Народ, як єдине джерело влади, згідно Конституції України, має право як безпосередньо, так і через місцеві органи влади здійснювати свої владні функції (Ст. 5). Тому залежність територіальної громади від державних органів зведена до дотримання чинного законодавства при виконанні самоврядних функцій [8].

Унікальність територіальної громади полягає в тому, що вона як самостійно приймає управлінські рішення, так їх і виконує, тобто одночасно є і об'єктом, і суб'єктом. Її розвиток, залежить не лише від держави і її політики щодо сільських громада, а і від бажання, добрих намірів, навичків та здібностей а також здатності населення використовувати, землю, фізичну працю, водойми, та інші природні ресурси для забезпечення розвитку своїх територій та покращення власного життя [11].

Економічна до соціальна сфери життя громади залежать від розміру та наповнюваності місцевого бюджету, а основними джерелами надходження грошових коштів: податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), орендна плата, рентні платежі, інші податки та збори. Нажаль, близько 80 % сільських громад не змогли стати фінансово спроможними отримують реверсну дотацію, яка забезпечую надання послуг на території села приблизно такої ж якості, як і в місті [там само].

Однією з особливостей сільських територіальних громад є їх орієнтація на державну політику, що свідчить про відсутність самостійності, схильність

до очікування допомоги та значну залежність від держави. Такі наслідки є результатом надмірної централізації влади та етатизму, що обумовили виникнення ряду проблем:

- високу залежність територіальних громад від центральної влади та державного бюджету;
- зменшення інвестицій у розвиток сільських територій та аграрного бізнесу;
- слабкість ресурсного забезпечення громад: від фінансового до кадрового;
- деградацію сільських громад та знелюднення сільських територій;
- неналежний рівень надання послуг населенню, особливо людям похилого віку;
- підвищення рівня корумпованості;
- зниження якості управлінських рішень.

Можна констатувати, що забезпечити ефективність місцевого самоврядування, яке б повною мірою виконувало свої функції, лише шляхом реформування та внесення змін до Конституції України не вдасться. Необхідно втілити в життя комплекс рішень щодо раціонального розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування різних рівнів з урахуванням таких принципів як субсидіарність та пропорційність; створення потужної економічної основи ТГ; підготовки необхідних кадрів; оздоровлення довкілля тощо. Завданнями державної політики у цьому контексті мають стати:

- збалансування доходів і видатків місцевих бюджетів, що дозволить ефективніше виконувати власні повноваження;
- реформування державного управління відповідно до нових обов'язків, що взаємодії органів місцевого самоврядування з державою;
- підвищення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування в частині збору податків та їх використання для розвитку ТГ;
- створення сприятливих умов для розвитку бізнесу в сільській

місцевості;

– підтримка комунікації завдяки програмі «Е-уряд» та виконання проектів програми Бюджету участі [12].

Над удосконаленням програми «Е-уряд» щодо розвитку громад на території України» працюють: Президент України та Комітет регіональної політики ВРУ. Розвиток сільських громад в Україні також підтримується програмою «U-LEAD з Європою», мета якої полягає в формуванні нового більш ефективного місцевого самоврядування, яке зможе підтримувати рівень життя на високому рівні [13].

Реформування публічного управління у напрямі його децентралізації сприяло значному поліпшенню роботи місцевої влади. Освіта, адміністративні послуги, дороги, освітлення, медицина, вивіз сміття, безпека – послуги у цих сферах стали якіснішими після об'єднання громад, однак динамічність соціальних змін ставить перед місцевими радами нові завдання. Особливу напругу в діяльності органів місцевого самоврядування викликали повномасштабне вторгнення Росії, руйнування критичної інфраструктури, необхідність забезпечення біжінців з окупованих і охоплених воєнними діями територій, втрата економічного потенціалу, прискорення міграції населення за межі країни. Поняття спроможної громади, яка може самостійно забезпечити населення освітою, медициною тощо в умовах війни набуває іншого змісту [14].

На шляху до створення місцевого самоврядування нової якості потрібні лідери, до яких буде довіра, які не будуть боятися приймати важливі для громади рішення. Тому людський капітал є одним із найголовніших чинників, що визначає місце і роль місцевого самоврядування в системі державної влади і сприяє соціально-економічному розвитку сільських ТГ [15].

Соціально-економічний розвиток, як процес розширеного розвитку сільських громад, забезпечує поступове, гармонійне зростання усіх сфер діяльності та спрямований на оптимізацію використання наявних ресурсів [14].

Орган місцевого самоврядування стежить за станом усіх видів діяльності та прагне максимально ефективно використовувати наявні ресурси та мінімізувати вплив на навколишнє середовище [6]. Відповідні моніторинг і контроль є вживими у контексті забезпечення своєчасного надходження доходів до бюджету громади, з якого фінансується функціонування медичних закладів, ремонт доріг, створення належних умов для розвитку підприємництва, а також на охорону і збереження природних ресурсів. Більшість громад у сільській місцевості прагнуть зміцнювати свою економічну основу, розвивати місцевий бізнес, створювати належні соціальні умови для сільського населення. Залучення підприємств державної і приватної форм власності до партнерської співпраці сьогодні має велику підтримку населення і здійснює серйозний вплив на економічний розвиток громад (Додаток А).

Однак, бізне, що вкладає свій капітал у розвиток територіальної громади, потребує сучасного ділового середовища, сприятливих умов для вкладення інвестицій. У поліпшенні інвестиційного клімату не буває дрібниць і в цьому мають бути зацікавлені всі групи стейкхолдерів, до яких можна віднести:

- ЗМІ;
- заклади освіти;
- неурядові організації;
- профспілки;
- релігійні спільноти.

Загалом розвиток територіальної громади – це диверсифікований процес, оскільки він торкається економічної діяльності (сільськогосподарської і несільськогосподарської), сфери освіти і охорони здоров'я, безпеки і екології, планування і управління комунальною власністю тощо. Механізм диверсифікації розвитку сільської громади базується на ряді принципів:

- системності, означає, що прийняття будь-яких рішень не повинно мати негативний вплив на взаємозв'язок між елементами системи, повинно

відповідати єдиному напрямку розвитку системи, зорієнтованої на досягнення певної цілі.;

- пріоритетності, тобто першочерговості вирішення питань, що обумовлено обмеженістю ресурсів та невідкладністю розв'язання проблем розвитку громади;

- ефективності, іншими словами – досягнення кращих показників при менших витратах;

- прозорості, полягає в зобов'язаннях органів місцевого самоврядування надавати громадянам реальну інформацію про стан справ в громаді;

- партнерства, що забезпечує співпрацю між органами місцевого самоврядування, державною владою та суб'єктами підприємницької діяльності, що впливають на розвиток сільської громади;

- програмності, який проявляється в реалізації місцевих взаємопов'язаних стратегій, проектів та планів розвитку сільської громади.

- відповідальності, виражає сутність і призначення юридичної відповідальності, а також визначає закономірності її функціонування та порядок реалізації [2].

Різноманітність підходів щодо розвитку сільської громади закладається ще на етапі планування, втілюється при формуванні стратегії, наявність якої зараз є необхідною умовою залучення додаткових коштів для розвитку територіальної громади. Важливою умовою диверсифікації розвитку сільських громад є ефективне використання природних та інших ресурсів, які є на території [там само]. Зазвичай ресурсне забезпечення територіальних громад, яке може бути використане для задоволення потреб населення та розв'язання низки соціальних проблем є досить обмеженим, тому перед місцевими радами завжди стоїть завдання знаходження додаткових матеріальних, фінансових та інших ресурсів, що свідчить про їх спроможність.

Спроможні територіальні громади – «...громади сіл (селищ, міст), які в результаті добровільного об'єднання здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання

послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці» [16]. Спроможність громад залежить від того, яким чином використовуються основні чотири групи факторів: економічні, соціальні, організаційні та екологічні [5]. Методика формування спроможних територіальних громад встановлює ряд критеріїв спроможності територіальних громад, до яких віднесено: здатність органів місцевого самоврядування вирішувати питання задоволення соціальних потреб населення, які належать до їх компетенції; розвиток інфраструктури ТГ; їх фінансове забезпечення; трудову міграцію населення; доступність послуг для мешканців громади [18]. У цьому контексті важливим завданням є розвиток соціальних навичок населення, зокрема проведення тренінгів для підвищення рівня вмінь та навичок людей, реалізація соціальних проєктів за зразком Бюджету участі тощо [19]. Підтримка активності громадян має і ще одну ціль – підвищити рівень зайнятості населення, зменшити бідність, сприяти зміцненню економічної основи громади, оскільки саме людина здатна генерувати ідеї та втілювати їх в життя.

1.2. Моделі управління розвитком сільських територіальних громад в контексті державної політики

Загалом розвиток села перебуває під впливом комплексу просторових, соціально-економічних, духовних та інших факторів, які потрібно врахувати при виборі моделей розвитку сільських територіальних громад. У більшості випадків у місцевому самоврядуванні використовують кілька моделей, кожна з яких має свої принципи, цілі, способи розвитку, але загалом вони утворюють систему моделей, складові яких можуть поєднуватися в змішаних моделях.

1. Модель стратегічного розвитку. Передбачає прийняття стратегічних

рішень для того, щоб врахувати нові тенденції та використати їх за для розвитку сільської територіальної громади, зокрема важливим є розширення асортименту культур, що вирощують сільськогосподарські товаровиробники (рис. 1). Набір стратегічних рішень може стосуватися відкриття нових ринків, надання додаткових послуг, використання сильних сторін ТГ та усунення її слабких сторін. Важливо зацікавити інвесторів та переконати їх вкладати кошти в перспективний розвиток сільського бізнес [20; 21].

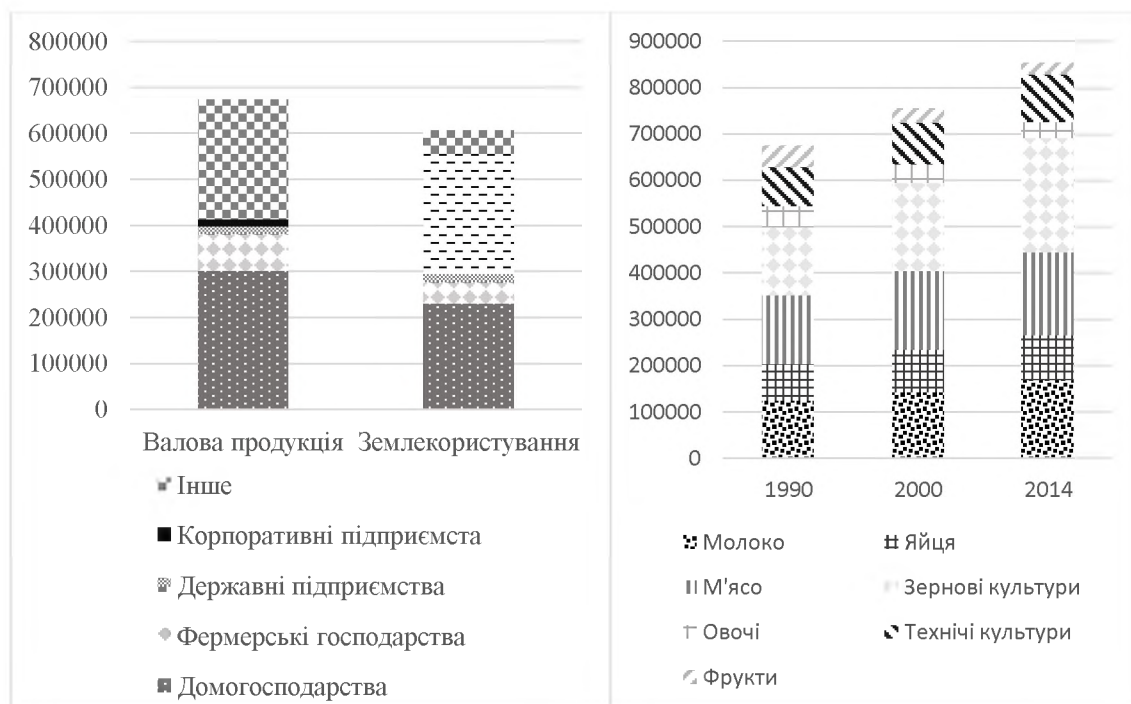


Рис. 1.1. Поширення аграрних культур в селах України

2. Ринкова модель розвитку. Ґрунтується на врахуванні інтересів місцевого населення, яке бере участь у виробничій діяльності, орієнтуючись на локальний місцевий та інші ринки і забезпечує довгострокою розвиток села. У цій моделі важливим є врахування способів використання природних ресурсів на благо людей таким чином, щоб забезпечити їх своєчасне відновлення [22]. Розроблені заходи повинні бути застосовані для зміцнення економіки та розвитку соціальної інфраструктури.

3. Модель сталого розвитку. Представляє собою класичну тріаду компонентів, однаково важливих для безпеки, довговічності та розвитку територіальних систем, що ґрунтується на забезпеченні соціально-екологічної

та економічної збалансованості територіальної системи (табл. 1.1).

3. Модель конкурентоспроможності. Орієнтована на створення та підтримання конкурентоспроможності всього господарського комплексу громади. В більшості випадків ця модель використовується тоді, коли одні села мають змогу розвиватися краще, ніж інші. У той же час, менш розвинені села намагаються різними способами і в найкоротший період розвивати інфраструктуру населеного пункту і в тому числі аграрний бізнес, який діє на території села [5].

Таблиця 1.1

Складові концепції сталого розвитку

Назва методів	Зміст методів
Економічні	Економічні методи полягають в тому, що інвестори вкладають гроші в розвиток аграрного бізнесу на території села, та створення відповідної інфраструктури.
Соціальні	Різноманітність культурного капіталу формує засади поглиблення та розвитку соціальних систем. Людина є головною цінністю держави, виступаючи не об'єктом, а суб'єктом її розвитку. Тож потрібно залучати відповідну кількість робітників і забезпечити їх відповідними умовами.
Екологічні	Зберегти цілісність корінних систем. Існування екологічних систем визначає глобальну стабільність усієї біосфери, можливо, збільшення популяції населення. Деградація природних ресурсів, забруднення та втрата біорізноманіття знизять здатність екосистем до оздоровлення.

Складено на основі: [23]

Для забезпечення планомірності розвитку територіальної громади все частіше розробляються стратегічні плани, що враховують різноманітність факторів впливу на місцевий розвиток. Зараз в сільських громадах розробляється зазвичай не один, а декілька планових документів, з різними цілями, але які в сукупності утворюють систему планування розвитку сільських громад. Основними видами планових документів, необхідних для розвитку на рівні сільської громади є:

- стратегія розвитку сільської громади;
- місцеві програми (загальні плани місцевого розвитку);
- річні програми соціально-економічного та культурного розвитку.

При розробленні стратегії розвитку сільської громади треба брати до уваги той факт, що на відміну від регіонального рівня, для місцевого рівня на

сьогодні немає нормативних документів, що регламентують порядок та вимоги до підготовки стратегії розвитку. Ліквідуючи цю прогалину науковці, практики та експерти намагаються забезпечити територіальні громади методичними рекомендаціями, роз'ясненнями та аналізом кращих практик для полегшення виконання функції планування в ТГ [24]. Враховуючи, що в Україні є досвід розроблення регіональних, галузевих і міських стратегій, доцільно використати існуючий досвід. Сільські громади для розробки власних стратегій розвитку можуть використовувати Методику розроблення стратегій регіонального розвитку [25]. Україна протягом багатьох років реалізовувала різноманітні програми зарубіжної технічної допомоги аби допомогти сільським громадам розробити власні стратегії розвитку, що мало б вплинути на підвищення регіональної конкурентоспроможності, консолідацію населення України та підвищення рівня його життя, не залежно від місця проживання.

Відповідно до прийнято Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад», українським урядом визначено нові адміністративні центри та закріплено території 1470 спроможних територіальних громад, де восени 2020 році на новій територіальній основі вже проведені місцеві вибори [26]. Завдяки запровадженню міжмуніципального співробітництва громади отримали можливість об'єднувати зусилля та втілювати в життя спільні проекти. Зокрема 1354 територіальних громад уклали 604 договори про співробітництво» [27]. Стратегії та щорічні програми розвитку сільських ТГ спрямовані на створення сприятливого середовища для співробітництва громад, залучення інвестицій, задоволення соціальних потреб населення та підвищення рівня життя. Місцеві програми тісно пов'язані зі стратегіями розвитку регіону, які окреслюють перспективні напрями бюджетного фінансування і дозволяють отримати допомогу в межах регіональних програм. Стратегічне планування дозволяє визначити тенденції і закономірності розвитку сільських територій, змодельовати сценарії довгострокового

соціально-економічного та екологічного розвитку, розвитку місцевої інфраструктури, яка включає будівництво комунальних підприємств. Місцеві цільові програми розвитку окремих сфер економічної діяльності розробляються та впроваджуються для забезпечення реалізації окремих пріоритетних напрямів стратегії, які мають бути ефективним інструментом довгострокової реалізації місцевої політики. Стратегія розвитку ТГ є основою для розроблення схеми планування її території, що дозволяє окреслити функціональне використання територій. «Схема просторового планування території об'єднаної громади сьогодні має бути одним із найважливіших документів, яких вона потребує», – зазначає Т. Криштоп [28].

У 2016-2020 роках Україна отримала значне фінансування у на підтримку децентралізації та ТГ:

- проект ЄС U-LIT – 97 мільйонів євро;
- проект DOBRE – 50 мільйонів доларів;
- проекти Ради Європи, Швеції, Данії, Нідерландів, Швейцарії, Фінляндії та Канади – понад 20 мільйонів євро.

Фінансування включає дотації на розвиток інфраструктури ТГ з використанням державних коштів на розвиток села. Це важлива частина стратегічного планування розвитку громади. На жаль, в Україні постійне спрощення процедур отримання дозволів на будівництво привело до хаотичної забудови міст і сіл. Фахівці рекомендують застосовувати різні методи та підходи до розвитку інфраструктури сільських населених пунктів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи для розвитку інфраструктури сільської територіальної громади

Ефективність	Швидкі результати	Довготривалі наслідки	Відкритість	Конкурентність
Кошти мають бути використані там, де це буде найбільш ефективно	Перші кошти мають бути використані там, де буде відразу видно результат	Зростання капіталізації комунального майна та землі	Люди мають знати куди і чому ідуть ці кошти	Кошти витрачаються на основі відкритих тендерів (правильний тендер економить до 30% коштів)

Складено на основі: [29].

Проект має бути у формі узгодженій фінансистами, мати чітку мету, визначати проблеми, які вона вирішує; розумний бюджет; можливість існування створеного об'єкта, установи після закінчення проекту фінансування із зовнішнього джерела. Скасування містобудівних документів, наприклад, місцевих будівельних норм, додатково послабило роль органів місцевого самоврядування в організації простору своїх громад. Необхідно постійно відслідковувати зміни, щоб розробити максимально ефективну стратегію розвитку села, знайти найкращий спосіб досягнення певної мети чи результату:

- отримати таку ж ефективність за менших витрат;
- отримати більше або краще за ту ж ціну.

Держава поставила за мету створити умови для самостійного розвитку територіальних громад, реалізуючи принцип децентралізації публічного управління. Розвиток сільських ТГ має стати пріоритетом державної політики, оскільки Україна має добре розвинений аграрний сектор економіки, який забезпечую основні надходження до бюджету. Але щоб розвивався аграрний сектор потрібно максимально розвинути інфраструктуру самої громади за допомогою держави та інвестиційних вкладів.

На закінчення першого розділу слід сказати, що для розвитку сільських громад потрібно, перш за все, мати кваліфікованих спеціалістів, які дійсно будуть дбати про відбудову села, а не завдавати нищівної шкоди громаді корупційними діями, зловживанням владою, непрофесіоналізмом, порушенням законодавства та ігноруванням потреб населення.

Висновки до розділу 1

1. Розвиток сільських територіальних громад є пріоритетним в державній політиці України. Територіальна громада – це жителі села чи добровільно об'єднані у сільську громаду жителі кількох сіл, що самостійно вирішують питання місцевого значення в межах Конституції України, а це

означає, що територіальна громада має право на управління справами, разом з особою, яку обрали на виборах як сільського голову, мають право самостійно вирішувати свої проблеми на місцях, без втручання держави. Враховуючи різноманітність управлінських методів у публічній владі, можна говорити про два способи розподілу владних функцій: централізований, коли вищий законодавчий орган країни (парламент) розподіляє повноваження між різними рівнями державного управління та місцевого самоврядування, встановлює їх права та відповідальність; децентралізований, коли функції та повноваження місцевих рад, сформовані природно-історичним шляхом, закріплюються в нормативних документах і стають обов'язковими для виконання в усіх територіальних громадах.

2. Встановлено, що однією з особливостей сільських територіальних громад є їх орієнтація на державну політику, що обумовило виникнення ряду проблем: високу залежність територіальних громад від центральної влади та державного бюджету; зменшення інвестицій у розвиток сільських територій та аграрного бізнесу; слабкість ресурсного забезпечення громад: від фінансового до кадрового; деградацію сільських громад та знелюднення сільських територій; неналежний рівень надання послуг населенню, особливо людям похилого віку; підвищення рівня корумпованості; зниження якості управлінських рішень.

3. У більшості випадків у місцевому самоврядуванні використовують кілька моделей, які утворюють систему моделей, складові яких можуть поєднуватися в змішаних моделях: модель стратегічного розвитку, що передбачає прийняття стратегічних рішень для того, щоб врахувати нові тенденції та використати їх за для розвитку сільської територіальної громади.; ринкова модель розвитку, ґрунтується на врахуванні інтересів місцевого населення, яке бере участь у виробничій діяльності, орієнтуючись на локальний місцевий та інші ринки і забезпечує довгостроковий розвиток села; модель сталого розвитку, яка представляє собою класичну тріаду компонентів, однаково важливих для безпеки, довговічності та розвитку територіальних

систем, що ґрунтується на забезпеченні соціально-екологічної та економічної збалансованості територіальної системи; модель конкурентоспроможності, орієнтована на створення та підтримання конкурентоспроможності всього господарського комплексу громади.

4. Для забезпечення планомірності розвитку територіальної громади актуальним є розроблення стратегічних планів. Зараз в сільських громадах розробляється зазвичай не один, а декілька планових документів, які в сукупності утворюють систему планування розвитку сільських громад. Основними видами планових документів, необхідних для розвитку на рівні сільської громади є: стратегія розвитку сільської громади; місцеві програми (загальні плани місцевого розвитку); річні програми соціально-економічного та культурного розвитку. При розробленні стратегії розвитку сільської громади треба брати до уваги той факт, що на відміну від регіонального рівня, для місцевого рівня на сьогодні немає нормативних документів, що регламентують порядок та вимоги до підготовки стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2

СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Запровадження програм соціально-економічного розвитку сільської громади

У межах реформи місцевого самоврядування Новооржицька селищна територіальна громада була вперше сформована 22 грудня 2019 року і включала в себе 3 сільський ради, але згодом уряд її розформував і створив нову ТГ (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Населені пункти Новооржицької селищної територіальної громади

Назва сільської ради	Населені пункти, що входять до складу	Кількість населених пунктів
Новооржицька селищна рада	смт Новооржицьке	1
Воронинцівська сільська рада	село Воронинці	4
	село Козаче	
	село Котляревське	
	село Максимівщина	
Черевківська сільська рада	село Черевки	4
	село Заріччя	
	село Сліпорід	
	село Хорошки	
Лазірівська сільська рада	село Лазірки	1
Вишнева сільська рада	село Вишневе	4
	село Іванівка	
	село Несено-Іржавець	
	село Нове	
Бівецька сільська рада	село Біївці	3
	село Горобії	
	село Єнківці	
Духівська сільська рада	село Духове	3
	село Гінці	
	село Карпилівка	
Остапівська сільська рада	село Остапівка	4
	село Богодарівка	
	село Макарівщина	
	село Степури	
Тарандинцівська сільська рада	село Тарандинці	3
	село Вили	
	село Губське	
Загальна кількість населених пунктів громади		27

Джерело: [30].

Населення даної громади складає 13172 особи. Виробнича інфраструктура в ТГ досить слабка, відсутні великі підприємства, є декілька невеликих підприємств, які розміщені в різних населених пунктах громади. Велике значення для громади має залізниця, яка з'єднує ТГ з обласними центрами, а також Новооржицький цукровий завод, який виробляє великий обсяг продукції і забезпечує місцеве населення робочими місцями. У 2021 році почали будувати елеватор, який сприятиме зменшенню безробіття і відтоку населення, а також збільшенню податків до бюджету.

Новооржицька селищна рада розташована в смт Новооржиця за адресою: 37714, Полтавська обл., Лубенський р-н, смт Новооржицьке, вул. Центральна, 4.

Головна посадова особа територіальної громади – селищний голова, який обирається строком на п'ять років шляхом закритого голосування на загальних рівних і прямих виборах територіальної громади. Для забезпечення належного представництва всіх мешканців у сільських та селищних громадах та для вирішення соціальних, екологічних, економічних, фінансових та інших потреб населення введено посаду старост населених пунктів. Таким чином важливі справи вирішуються швидко, чітко та прозоро.

Староста представляє спільні інтереси мешканців громади та доводить їх до відома органів влади. Він організовує роботи по прибиранню території населених пунктів, контролює соціальні проблеми та пропонує шляхи їх вирішення. Староста також має брати активну участь у плануванні та співпраці з місцевими та іншими громадськими організаціями.

Рішенням 16 сесії міської ради від 26 березня 2004 року в громаді прийнято символіку прапора і герба, яка використовуються по цей час, в таких кольорах:

- зелений – процвітання, надія, приріст населення;
- жовтий – багатство, світло, працьовитість, сонце;
- малиновий – сила, успіх та єдність;
- білий – чистоту душі та намірів;

– синій – мир, чисте небо.

Елементи та кольори герба вказують на основне заняття місцевого населення – цукрову промисловість. Ключ має символізувати скарб, який забезпечує добробут місцевих жителів та фінансову безпеку бюджету всього регіону. Геральдичне вістря вказує на великий успіх у справах, працьовитість людей. Силует будівлі цукрового заводу є гордим і багаторічним символом заводу. Букви (символи) – позначають назву нової колонії. Літери (сингли) – вказують на назву нового поселення (Додатки Б; В).

Новооржицька селищна територіальна громада знаходиться між Пирятинською та Лубенською ТГ. Особливістю даної громади є її велика територія і маленька кількість населення. На території громади існують села, в яких проживає менше п'ятдесяти жителів, а в селі Макарівщина – всього 3 особи похилого віку. Представники місцевої ради та родичі жінок похилого віку намагалися вивезти їх звідти ближче до цивілізації, але вони відмовилися, аргументуючи тим, що вони там прожили все життя.

Фактично, розміри сіл за чисельністю мешканців, можуть відрізнятися в сотні разів. Наприклад, СМТ Новооржицьке з чисельністю 2008 осіб і Макарівщина з чисельністю 3 особи, – різниця складає 670 разів! (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Розподіл населених пунктів громади за чисельністю населення на
01.01.2022 р.**

Показники	Одиниці виміру	Чисельність мешканців населених пунктів			
		більше 1000 осіб	500-999 осіб	100-499 осіб	менша 100 осіб
Кількість населених пунктів	Одиниць	3	2	20	6
Кількість населення	Осіб	5766	1326	5804	276
Питома вага	%	0,44	0,10	0,44	0,2

Джерело: [30].

Як бачимо, сіл з населенням понад 1000 всього 3, частка від населення якого складає 0.44 %, такий самий відсоток ми можемо спостерігати в селах з

населенням понад 100 людей, але їх кількість – 20 населених пунктів.

Села, де проживає більша частина населення, ще мають певний потенціал для розвитку, а от 6 населених пунктів з населенням менше, як 100 осіб не мають ні робочої сили, ні виробничої інфраструктури. Тому місцевій громаді потрібно визначитися з роллю маленьких сіл та їх перспективами. У той же час необхідно планувати розвиток сіл з населенням 100-500 осіб, які не втратили здатність до самовідтворення і в яких доцільно модернізувати об'єкти соціальної інфраструктури, стимулювати підприємницьку діяльність та заохочувати молодь до роботи в місцевому бізнесі.

Концепція розвитку Новооржицької селищної територіальної громади спрямована на підвищення рівня та якості життя населення, а основним підходом в її реалізації стане диверсифікація економіки, яка передбачає зміну структури виробництва та його галузеве урізноманітнення. Поки в сільській місцевості буде переважати сільське господарство, її жителі не зможуть покращити собі життя, позбутися низьких заробітних плат, знайти своє призначення і роботу за межами сировинної галузі, доти місцевий бюджет не може розраховувати на зростання податкових надходжень. Дуже перспективно, коли в сільській місцевості розвивається промислова галузь. Продуктивність працівників в промисловій галузі зазвичай в 3-5 разів перевищує продуктивність праці в сільському господарстві.

Наразі у Новооржицькій ТГ не зайняте в економічній діяльності населення становить понад 30 % від загальної його чисельності, тобто громада має резерв робочої сили, які можуть бути навчені та залучені до роботи в промисловості. Створення промислового виробництва також забезпечує мультиплікаційний ефект, тобто розвиток супутніх виробництв, які взаємозв'язані з основним виробництвом і є взаємодоповнювальними [31; 32]. Важливим аргументом на користь диверсифікації місцевої економіки є також вища, ніж в сільському господарстві заробітна плата. Але створення таких робочих місць є доволі затратною справою для підприємців, тому створення та розвиток промислових підприємств в Новооржицькій селищній громаді

вимагає великих інвестицій та допомоги з боку держави. Постає питання: які інвестори і за яких обставин захочуть вкладати гроші в сільську економіку? Створення привабливого інвестиційного клімату стає важливим завданням в контексті управління місцевим розвитком.

Новооржицька ТГ займає досить високе місце серед громад Полтавської області і це означає, що вона має хороший потенціал для розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Порівняльна характеристика бюджету Новооржицької селищної ТГ
(на 4 квартал 2021 р.) [33]**

Показники	Середній показник по громаді	Середній показник по області	Середній показник по Україні
Доходи загального фонду на 1 мешканця, грн	6684,5	5606,44	1145,13
Видатки загального фонду на 1 мешканця, грн	8307,0	6101,32	1750,82
Капітальні видатки на 1 мешканця, грн	640,5	890,59	74,89
Рівень дотаційності бюджетів, %	0,0	0,82	15,57
Співвідношення видатків на утримання апарату управління із сумою доходів загального фонду, %	23,5	21,1	28,4
Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду, %	76,0	73,3	82,5
Видатки на загальну середню освіту на 1 учня, грн	43029,3	29457,8	9364,0
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %	36,9	34,5	36,5

Новооржицька селищна громада має у розпорядженні значні земельні ресурси, що є привабливим для інвесторів. Це дає їй змогу бути конкурентоспроможною громадою та привабливими осередком для інвестицій і подальшого розвитку. Для залучення інвесторів Новооржицькій громаді слід застосувати інноваційні підходи в управлінні, професіоналізм та використання можливостей електронного урядування [34].

Переконаливим кроком у напрямі покращення інвестиційного клімату може стати затверджений на сесії селищної ради стратегічний план розвитку громади. Налагодження взаємодії з інвесторами з метою залучення в громаду необхідних інвестицій стає однією з головних цілей селищної ради.

2.2. Особливості системи управління та фінансово-економічна спроможність Новооржицької селищної територіальної громади

В системі місцевого самоврядування планування бюджету громади, яке здійснюється на основі Бюджетного та Податкового кодексів та програм Кабінету Міністрів України, є основою для забезпечення її спроможності та розвитку. Пріоритетними сферами для планування бюджетних видатків є: медицина, освіта, культура, соціальний захист. Фінансова спроможність громад визначається двома найголовнішими аспектами:

- розподілом видаткових зобов'язань та джерел доходів за рівнями бюджетної системи: державний, регіональний, місцевий;
- визначенням можливостей, за яких органи влади можуть визначати витрати та доходи [35; 36; 37].

Від ступеня завершеності цих процесів залежить фактичний рівень децентралізації політичних, адміністративних та економічних аспектів (рис. 2.1.).



Рис. 2. 1. Основні аспекти спроможності громад

Найбільшу питому вагу в бюджетних видатках практично усіх територіальних громад займають видатки на освіту. Новостворені громади потребують оновлення шкільних приміщень і збільшення матеріального заохочення викладачів, які останніми роками працюють в складних умовах карантину та воєнного стану. Також важливими напрямками управління освітою в громаді є:

- удосконалення комунікації між навчальними закладами громади за допомогою спільного планування освітнього процесу;
- збереження та розвиток дошкільної освіти для розвитку можливостей і творчого потенціалу дітей;
- збільшення кількості і якості дитячих спортивних майданчиків.

Пріоритетними напрямками розвитку сфери охорони здоров'я громади є:

- якісні та доступні послуги;
- профілактика та виявлення захворювань;
- стимулювання мешканців до здорового способу життя;
- фінансова підтримка та забезпечення приладами та ліками.

Пріоритетні завдання, які собі поставила громада в соціальній сфері – це:

- підвищення рівня життя;
- підтримка малозабезпечених громадян, пенсіонерів, сиріт, інвалідів;
- забезпечення всіх громадян соціальним захистом;
- забезпечення та підтримка учасників бойових дій та їх сімей.

У культурній сфері такими завданнями є:

- збагачення духовного життя населення;
- розвиток української культури.

Виконання розроблених завдань дозволить значно підвищити рівень життя в селах і зменшить кількість людей, які бажають виїхати до міста.

Головною ціллю бюджетної політики селищної ради регулювання міжбюджетних відносин, наповнення бюджету громади податковими надходженнями та прозоре і відкрите планування видатків. Фінасово-

економічна спроможність громади, підвищення ефективності його використання та раціональне управління бюджетними ресурсами на рівні громади передбачає:

- збереження частки власних доходів у зведеному бюджеті на рівні не менше 20%;
- зменшення диспропорції в податковій спроможності селищного бюджету за допомогою механізму горизонтального вирівнювання;
- використання при складанні бюджету програмно-цільового методу;
- підвищення ефективності використання бюджету [38; 39; 40].

Фінансові можливості громади для соціально-економічного розвитку місцевої економічної системи є одночасно і можливостями для незалежного прийняття рішень щодо стратегічних пріоритетів життєзабезпечення громади.

За результатами аналізу виконання окремих показників ТГ у 2018 р., Яніна Казюк констатувала, що невеликі за територією та чисельністю населення ТГ здебільшого мають низьку фінансову спроможність. Також такі громади не мають достатнього трудового потенціалу для свого розвитку та якісного управління. Виняток становлять окремі громади, на територіях яких розміщені бюджетоутворюючі підприємства та потужні підприємства реального сектору економіки [41]. Подібна ситуація характерна і для сьогоdnішнього часу. А. Ткачук, наприклад, відмічає: «...на жаль, у більшості сільських територій сьогодні має місце дуже серйозна ослабленість людського капіталу, і як кажуть американці, втрачається здатність до самовідтворення цих територій» [42].

Фінансова спроможність сільської громади, ефективність використання коштів і можливість самостійно визначати власний соціально-економічний розвиток безпосередньо формує фінансовий потенціал розвитку усієї регіональної системи. Отже, «фінансова спроможність адміністративно-територіального утворення (або територіальної громади) – це його здатність забезпечувати надходження достатнього обсягу фінансових ресурсів та формування ефективної структури їх джерел, а також їх якісний розподіл та

ефективне використання для подолання дестабілізаторів та досягнення стабільності соціально-економічного розвитку утворення у короткостроковій та довгостроковій перспективі» [43]. У методичному забезпеченні дослідження спроможності територіальних громад варто виділити модель порівняльної оцінки експертів фінансового моніторингу Центрального офісу реформ (за підтримки) Міністерства регіонального розвитку, житлово-комунального господарства України. «Програма U-Lead з Європою» та SKL International), який надає аналіз бюджетів місцевих громад усіх 24 регіонів України [44].

Орган місцевого самоврядування, як і держава, є організатором суспільного життя. Розмежування спеціальних завдань і завдань органів місцевого самоврядування є об'єктивною причиною розмежування фінансів цих установ. Фінансування на усіх рівнях публічного управління служить не приватним, а суспільним інтересам, має публічний характер і формує спроможність самоврядних одиниць, якими є територіальні громади України (рис. 2.2.).

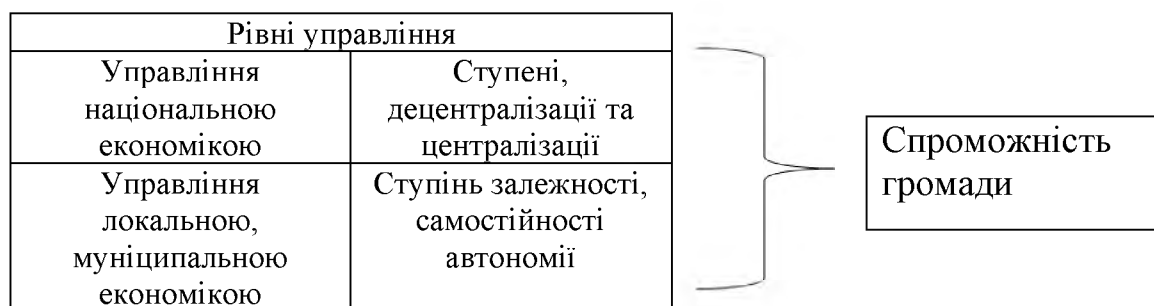


Рис. 2.2. Фактори впливу на спроможність територіальних громад [44].

Для аналізу фінансової спроможності громад використовують чотири основні показники:

– дохід на душу населення (відношення розміру доходу до кількості жителів). Показник дозволяє дослідити, як громада розпоряджається ресурсами, чи всі суб'єкти господарювання платять податки, чи офіційно зареєстровані їх працівники;

- рівень бюджетної підтримки (розмір базової дотації до загального обсягу доходів ТГ, незалежно від державної бюджетної підтримки). Відображає залежність місцевого бюджету від державної підтримки;

- загальні витрати на людину (валові витрати на одну особу). Показує, які кошти виділено в громаді на розвиток своєї інфраструктури.

У 2021 році до цих базових показників додалися ще чотири:

- величина загального фонду на душу населення (співвідношення між величиною загального фонду та кількістю жителів відповідної ТГ);

- вартість утримання адміністративної техніки з розрахунку на одного жителя (середня вартість утримання адміністративної техніки з урахуванням фінансових витрат Загального фонду та кількості резидентів в ТГ);

- частка оплати праці у використанні коштів загального фонду у бюджеті ТГ (частина видатків на оплату праці загального фонду у кошторисі з коригуванням сум видатків Загального фонду бюджету ТГ);

- питома вага інвестицій у загальній сумі витрат (частка інвестицій у загальній сумі фінансових витрат відповідного бюджету ТГ).

Оцінка спроможності Новооржицької громади – 1,7 бала. Громади Полтавської області мають показник власних доходів 5 829,7 грн на мешканця, а у Новооржицької ТГ 1 847,4 грн, що свідчить про слабкий рівень доходів громади. У 2021 році ТГ Полтавської області отримала зворотну субсидію у розмірі близько 82 млн грн та змогли спрямувати кошти на капітадовкладення у розмірі 553 478,4 тис. грн (за даними експертів фінансового моніторингу Міністерства економіки України) [45]. На регіональний розвиток, будівництво та ЖКГ України (за підтримки U-LEAD спільно з Європейською програмою та SKL International) на одного мешканця припадає 2102,1 грн, а за даними ТГ – 2598,1 грн. Цей показник свідчить про фінансово-економічну неефективність Новооржицької громади, яка посіла 46 місце у регіоні.

Питоме навантаження витрат на утримання системи управління у Новооржицькій ТГ склало 21,4%. За цим показником громада посідає 388 місце в Україні та 46 місце у Полтавській області. Інші показники показують

недостатні рівень спроможності ТГ.

Найважливішим зовнішнім джерелом фінансування бюджету є Державний бюджет. Зокрема, до зовнішніх доходів належать цільові субсидії з Державного бюджету, зокрема фінансування програм ТГ на реалізацію національних або регіональних програм, інвестиційних програм або фінансування проектів громади (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ресурси територіальних громад (ТГ) за умови нового перерозподілу публічних фінансів між рівнями влади

Податки	Збори та платежі	Інші доходи
1. 60% ПДФО (головний податок, завдяки якому власні доходи в ОТГ зросли в 2–2,5 рази); 2. 25% екологічного податку; 3. 5 % акцизного податку з реалізації підакцизних товарів; 4. 100% єдиного податку; 5. 100% податку на прибуток підприємств комунальної власності (новий податок для ОТГ, який практично ще не надходить) ; 6. 100% податку на майно (нерухомість, земля, транспорт)	1. Державне мито; плата за надання адміністративних послуг; збір за паркування; 2. Туристичний збір; орендна плата за користування майном у комунальній власності; рентні плати за користування надрами; 3. 50% грошових стягнень за шкоду довкіллю; 4. 75% коштів від відшкодування втрат сільськогосподарського і лісгосподарського 5. Виробництва; 6. Інше	1. Різноманітні трансферти (базова дотація, освітня і медична субвенції, капітальні трансферти) – найбільший інтерес для ОТГ; 2. Цільові та добровільні внески установ до місцевих фондів охорони довкілля; 3. Надходження в рамках програм міжнародної технічної допомоги; 4. Кошти пайової участі у розвитку інфраструктури; кошти від відчуження комунального майна; 5. Кошти від реалізації безхазяйного майна; місцеві запозичення; 6. Інше.

Джерело: складено на основі: [46; 47; 48].

Окремі науковці пропонують проводити аналіз фінансової спроможності громад, використовуючи інший перелік показників (табл. 2.5 [49]). Перші три показники допомагають визначити загальну бюджетну спроможність територіальної громади. Якщо коефіцієнт вагомості менше, ніж 1, то власних та інших доходів достатньо для покриття необхідних витрат громади. Чим вище значення коефіцієнта, тим краще. Позитивний надлишковий дефіцит свідчить про профіцит бюджету громади, а від’ємний – про дефіцит [там само].

Центральний офіс реформ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (за підтримки U-LEAD спільно з Європейською програмою та SKL International) показав, що суспільство може бути достатньо спроможним і стабільно розвиватися. Слід зазначити, що оцінку спроможності територіальної громади можна здійснити й іншим способом.

Таблиця 2.5

Показники спроможності Новооржицької ТГ

Показник	Формула для розрахунку	Результат розрахунку
1. Коефіцієнт спроможності (КС)	Видатки / (Податки + Доходи)	0,487
2. Коефіцієнт власного бюджетного забезпечення, тис.грн на 1 особу	(Податки + Доходи) / Кількість населення	13,047
3. Профіцит – Дефіцит (ПД), тис.грн	Доходи - Видатки	719,548
4. Витрати на владу, %	(Видатки на утримання ОМС / Видатки) * 100	16,04
5. Населення на одну посадову особу місцевого самоврядування (ПОМС)	Кількість населення / Кількість ПОМС	104,3
6. Найбільші податки, %	((Земельний податок + Єдиний податок) / Податки) * 100	31,21
7. Ефективність земельного податку, тис. грн на 1 га	Земельний податок / Загальну площу	0,144
8. Ефективність витрат на дошкільну освіту, тис. грн на 1 дитину	Витрати на дошкільну освіту / Кількість дітей дошкільного віку	8,456
9. Ефективність витрат на шкільну освіту, тис. грн на 1 дитину	Витрати на шкільну освіту / Кількість дітей шкільного віку	36,410
10. Ефективність витрат на культуру, тис. грн на 1 особу	Витрати на культуру / Кількість населення	0,120
11. Ефективність соціальних витрат, тис. грн на 1 особу	Витрати на соціальну допомогу / (Пенсіонери + Інваліди)	0,186
12. Ефективність первинного медичного забезпечення, тис. грн на 1 особу	Витрати на охорону здоров'я / Кількість населення	0,156

Джерело: складено на основі [4].

Не менш важливим показником можна вважати частку державних витрат на одну посадову особу. Цей показник дає уявлення про ефективність влади. Чим менше суспільство витрачає на утримання влади і чим більше – на розвиток громади, тим вища ефективність управління.

Для визначення фінансових можливостей територіальних громад також використовується метод коефіцієнтів, за допомогою якого розраховується інтегральний коефіцієнт фінансових можливостей місцевих бюджетів (табл. 2.6). Вихідними даними для розрахунків є такі показники: ВДмб – власні доходи місцевих бюджетів; Дмб – доходи місцевих бюджетів; Офт – офіційні трансферти з державного бюджету; МП – місцеві податки та збори; ПНмб – податкові надходження з місцевих бюджетів; ДвДб – доходи місцевих бюджетів, що перераховуються до державного бюджету (реверсні дотації).

Таблиця 2.6

Показники бюджетної забезпеченості територіальних громад

Показник	Формула для розрахунку	Вагове значення	Результат розрахунку
1. Коефіцієнт фінансової незалежності	$K_{\text{фн}} = \frac{\text{ВДмб}}{\text{Дмб} + \text{Офт}}$	0.2	0.45
2. Коефіцієнт податкової самостійності	$K_{\text{пс}} = \frac{\text{МП}}{\text{ПНмб}}$	0,1	0.49
3. Коефіцієнт податкового забезпечення власних доходів	$K_{\text{пз}} = \frac{\text{МП}}{\text{ВДмб}}$	0.2	0.34
4. Коефіцієнт бюджетної спроможності	$K_{\text{бз}} = \frac{\text{Дмб}}{\text{Дмб} + \text{Офт}}$	0.2	0.56
5. Коефіцієнт трансфертної залежності	$K_{\text{тз}} = \frac{\text{Офт}}{\text{Дмб} + \text{Офт}}$	0.1	0.31
6. Коефіцієнт вилучення	$K_{\text{в}} = \frac{\text{ДвДб}}{\text{Дмб}}$	0.1	0.54
7. Інтегральний коефіцієнт фінансової спроможності місцевих бюджетів	$K_{\text{інт}} = \sum_{i=1}^n K_i \times V_i$		0.3

Джерело: складено на основі [50].

Інтегральний коефіцієнт фінансової спроможності місцевого бюджету розраховується, як сума коефіцієнтів бюджетної забезпеченості місцевих бюджетів ТГ та зважених значень цих коефіцієнтів. Граничні значення показників бюджетної забезпеченості місцевого бюджету Новооржицької ТГ свідчать про нестабільний фінансовий стан громади. Коефіцієнт фіскальної незалежності, що характеризує ступінь формування податкових надходжень

місцевих бюджетів за рахунок місцевих податків і зборів, має значення 0,49 і є в межах норми.

Також потрібно детально розглянути тип бюджетної забезпеченості для майбутнього його коригування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порогові значення показників бюджетної забезпеченості

Показники	Тип бюджетної забезпеченості			
	Абсолютна	Нормальна	Нестійка	Кризова
1. Коефіцієнт фінансової незалежності	Більше 0.7	0,5 – 0,7	0,3 – 0,5	Менше
2. Коефіцієнт податкової самостійності	Більше 0.6	0,5 – 0,6	0,2 – 0,5	Менше
3. Коефіцієнт податкового забезпечення власних доходів	Більше 0.7	0,5 – 0,7	0,3 – 0,5	Менше
4. Коефіцієнт бюджетної спроможності	=1	0,9 – 0,99	0,5 – 0,9	Менше
5. Коефіцієнт трансфертної залежності	Менше 0.2	0,2 – 0,3	0,3 – 0,4	Більше 0.4
6. Коефіцієнт вилучення	Менше 0.2	0,2 – 0,3	0,3 – 0,4	Більше 0.4
7. Інтегральний коефіцієнт фінансової спроможності місцевих бюджетів	Більше 0.7	0,5 – 0,7	0,3 – 0,5	Менше 0.3

Джерело: складено на основі: [50].

Для підвищення фінансової самостійності органів місцевого самоврядування Новооржицька ТГ має знайти шляхи зміцнення свого економічного потенціалу. Водночас їх завданням має бути підготовка привабливих інвестиційних пропозицій та створення додаткових робочих місць. Такі заходи дозволять збільшити власні доходи місцевого бюджету та зменшити залежність від трансфертів з Державного бюджету.

Проведений аналіз дозволяє зрозуміти, що значна диференціація ресурсного забезпечення громади відображається на якості та обсязі наданих громадянам послуг у різних сферах. З іншого боку, кінцевою метою децентралізації та одним із головних завдань економічної та соціальної політики держави має стати масова підтримка підвищення економічного потенціалу територій та максимально можливого вирівнювання економічних відмінностей між регіонами, тому що мешканці громад мають бути

забезпечені високим рівнем надання послуг, незалежно від місця їх проживання [51; 52].

2.3. Реформування бюджетної політики Новооржицької селищної територіальної громади

Основною метою діяльності громади у сфері бюджетно-податкового планування є створення достатніх ресурсів для того, щоб соціально-економічне середовище розвивалося та сприяло підвищенню життя населення. Управління фінансами в місцевому самоврядуванні спрямоване на забезпечення консолідації коштів з різних джерел для досягнення конкретних цілей і завдань. Завдання фінансово-бюджетної політики базуються на потребах економічного розвитку та досягненні певного рівня індивідуального та суспільного добробуту.

ТГ також можуть використовувати різні інструменти фінансування для забезпечення належної реалізації проектів соціально-економічного розвитку. Загалом, вони можуть бути представлені через інструментальну модель для забезпечення фінансової спроможності та розвитку ТГ (Додаток Д). Фінансова та бюджетна політика мають певну спрямованість і при їх реалізації необхідно завжди знаходити компроміс між поточними потребами та реальними можливостями.

Проблемою використання бюджетних коштів на усіх рівнях управління є відсутність чіткого зв'язку між фінансовими ресурсами, що використовуються, та результатами, отриманими громадою. Наявність такого зв'язку частково забезпечується застосуванням програмно-цільового методу бюджетування, але він майже не застосовується в практиці управління фінансами на рівні сільських громад. Можна констатувати, що затримка із впровадженням програмно-цільового методу в бюджетний процес на місцевому рівні має такі негативні характеристики:

- 1) не підвищується конкурентоспроможність надання послуг, оскільки

відсутній аналіз ефективності використання коштів;

2) помітною є спрямованість місцевих бюджетів на підтримку установ комунальної власності, незалежно від ефективності їх роботи;

3) в умовах обмеженості бюджетних коштів, незалежно від ефективності чи неефективності послуг комунальних установ, здійснюється зменшення їх фінансування;

4) службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування не мають достатньо інформації для оцінки рівня задоволеності отримувачів послуг та їх доступність, а також визначення пріоритетів, відхилення неефективних послуг або зміни способів їх надання.

Зараз багато країн досить успішно використовують методи бюджетування, які орієнтовані на отримання соціально значущих результатів. Результати також мають бути достатньо об'єктивними, вимірними та передбачуваними, оскільки ознакою бюджетного методу є система оцінки якості бюджетних послуг та ефективності загальної бюджетної політики. Застосування цього методу допоможе чітко розставити пріоритети в рамках бюджетних обмежень, а також отримати зворотний зв'язок від населення щодо рівня задоволеності послугами, які надаються за бюджетні кошти [53; 54]. Також створюється можливість для контролю за результативністю та ефективністю використання бюджетних коштів шляхом моніторингу й оцінки виконання бюджетних програм та прийняття управлінських рішень для забезпечення досягнення стратегічних цілей [55].

Відповідно до вимог прикінцевих положень Бюджетного кодексу України щодо застосування програмної методики з січня 2021 року, у листопаді було затверджено бюджет Новооржицької ТГ на 2022 рік з урахуванням норм програмно-цільового методу. Загальний фонд Новооржицької громади з урахуванням міжбюджетних трансфертів склав:

- 353333,4 тис. грн державних коштів;
- 781 952,00 грн – за спеціальними фондами.

Порівняно з доходами за 2021 рік доходи бюджету на 2022 рік збільшено

на 2 370 554,00 грн або на 10,3%.

Оскільки Верховна Рада ще не прийняла Закон про державний бюджет на 2023 рік, розміри допомоги на освіту та медицину визначаються відповідно до зазначеного законопроекту, схваленого Кабінетом Міністрів України. У таких розмірах:

- підтримка освіти з державного фонду в сумі 12 006 800,00 грн;
- видатки на охорону здоров'я – 700000 грн.

Умови воєнного часу показали, що місцеве самоврядування продемонструвало стійкість і здатність до протистояння труднощам, зокрема фінансовим. «Адже організація та забезпечення діяльності тероборони, матеріально-технічна допомога ЗСУ, залучення допомоги іноземних партнерів – це ті речі, які ОМС взяли на себе з самого початку ганебного вторгнення Росії, забезпечуючи при цьому, постійну підтримку всіх сфер життєдіяльності громадян на місцевому рівні (допомога внутрішньо переміщеним особам, підтримка релокованого бізнесу, організація укриттів, продовження надання послуг на високому рівні)» [56]. Завдяки проведеній реформі місцевого самоврядування, ОМС отримали автономність і самостійність щодо використання фінансових ресурсів, які відіграють ключову роль в економічному розвитку громад.

У загальному фонді бюджету Новооржицька громади на 2022 рік до доходів належать надходження, визначені Статтею 64 Бюджетного кодексу України джерелом формування бюджету [57]. Однак, із запровадженням воєнного стану в бюджетному процесі відбулися суттєві зміни. Внесені до чинного законодавства зміни передбачають, що у період воєнного стану «...з метою оперативного та ефективного прийняття управлінських рішень і для забезпечення безперебійного функціонування установ і закладів бюджетної сфери, комунальних підприємств та задоволення життєво необхідних потреб жителів територіальних громад...» [58] формування місцевих бюджетів здійснюється з такими застереженнями:

- 1) органи місцевого самоврядування та їх виконавчі органи мають

здійснювати бюджетні повноваження згідно законодавства, а в разі утворення військових адміністрацій бюджетні повноваження здійснюють останні;

2) виконавчі комітети сільських, селищних і міських рад приймають рішення про внесення змін до місцевих бюджетів; здійснюють перерозподіл видатків бюджету і надання кредитів з бюджету за бюджетними програмами, а також збільшення видатків розвитку за рахунок зменшення інших видатків; можуть приймати рішення про перерахування коштів до державному бюджету з метою забезпечення національної безпеки, усунення загрози територіальної цілісності України; затверджують місцеві (цільові) програми (вносять до них зміни) тощо;

3) фінансові органи місцевих рад забезпечують складення проектів місцевих бюджетів, які затверджуються рішеннями виконавчих комітетів відповідних місцевих рад чи розпорядженнями місцевих державних адміністрацій, військово-цивільних адміністрацій або військових адміністрацій.

Також на період дії воєнного стану скасовуються перевірки Державною аудиторською службою виконання місцевих бюджетів.

Для забезпечення виконання вимог Бюджетного кодексу України сільський голова має право протягом двох тижнів з дня офіційного опублікування закону «Про Державний бюджет України на 2023 рік» своїм розпорядженням внести зміни в рішення щодо проведення міжбюджетних трансфертів та видатків [57]. Виконавчому комітету територіальної громади надається право отримувати позики на покриття тимчасових касових розривів сільського бюджету за рахунок коштів єдиного казначейського рахунку на договірних умовах без нарахування відсотків за користування цими коштами з обов'язковим їх поверненням до кінця поточного бюджетного періоду [там само].

Попри створення нормативно-правової основи для забезпечення фінансової самостійності територіальних громад та державної фінансової підтримки місцевого самоврядування, на сьогодні існує ряд проблем

формування та використання місцевих бюджетів. Надходження податків до місцевих бюджетів утруднюється через сукупність причин, зокрема:

- недосконалість нормативно-правового забезпечення бюджетного процесу на рівні територіальних громад;
- нестабільність основного джерела формування доходів місцевих бюджетів – податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), розмір якого залежить від кількості працівників підприємств, зареєстрованих на території громади та розміру їх заробітної плати;
- відсутність мотивації у керівників місцевих органів влади збільшувати надходження податків та зборів через існування механізму реверсної дотації;
- відсутність досвіду планування доходів місцевих бюджетів і звідси слабка реалістичність бюджету];
- асинхронність процесів збільшення повноважень місцевих рад і зростання доходів бюджету;
- суттєве збільшення витрат на заходи безпеки, утримання поліцейських станцій, забезпечення біженців, енергетичну незалежність тощо.

Реформування бюджетної сфери поки що не дали можливості розв'язати проблему забезпечення реальної самостійності місцевих бюджетів [59].

Оскільки основною метою розвитку Новооржицької селищної територіальної громади є підвищення якості життя та добробуту громадян територіальної громади шляхом забезпечення позитивної динаміки економічного зростання, подальшого розвитку малого та середнього бізнесу, соціальної сфери та інфраструктури на селі, ефективного використання наявного природно-ресурсного потенціалу, позитивні зрушення в бюджетній сфері є вкрай важливими.

Висновки до розділу 2

1. Новооржицька селищна територіальна громада знаходиться між Пирятинською та Лубенською ТГ. Особливістю даної громади є її велика територія і маленька кількість населення. На території громади існують села, в яких проживає менше п'ятдесяти жителів, а в селі Макарівщина – всього 3 особи похилого віку. Фактично, розміри сіл за чисельністю мешканців, можуть відрізнятися в сотні разів. Наприклад, СМТ Новооржицьке з чисельністю 2008 осіб і Макарівщина з чисельністю 3 особи, – різниця складає 670 разів.

2. Концепція розвитку Новооржицької селищної територіальної громади спрямована на підвищення рівня та якості життя населення, а основним підходом в її реалізації стане диверсифікація економіки, яка передбачає зміну структури виробництва та його галузеве урізноманітнення. Поки в сільській місцевості буде переважати сільське господарство, її жителі не зможуть покращити собі життя, позбутися низьких заробітних плат, знайти своє призначення і роботу за межами сировинної галузі, доти місцевий бюджет не може розраховувати на зростання податкових надходжень. Дуже перспективно, коли в сільській місцевості розвивається промислова галузь. Продуктивність працівників в промисловій галузі зазвичай в 3-5 разів перевищує продуктивність праці в сільському господарстві.

3. В системі місцевого самоврядування планування бюджету громади, яке здійснюється на основі Бюджетного та Податкового кодексів та програм Кабінету Міністрів України, є основою для забезпечення її спроможності та розвитку. Пріоритетними сферами для планування бюджетних видатків є: медицина, освіта, культура, соціальний захист. Фінансова спроможність громад визначається двома найголовнішими аспектами: розподілом видаткових зобов'язань та джерел доходів за рівнями бюджетної системи: державний, регіональний, місцевий; визначенням можливостей, за яких органи влади можуть формувати витрати та доходи.

4. Для аналізу фінансової спроможності громад використовують чотири

основні показники: дохід на душу населення (відношення розміру доходу до кількості жителів; рівень бюджетної підтримки (розмір базової дотації до загального обсягу доходів ТГ, незалежно від державної бюджетної підтримки); загальні витрати на людину (валові витрати на одну особу). У 2021 році до цих базових показників додалися ще чотири: величина загального фонду на душу населення (співвідношення між величиною загального фонду та кількістю жителів відповідної ТГ); вартість утримання адміністративної техніки з розрахунку на одного жителя (середня вартість утримання адміністративної техніки з урахуванням фінансових витрат Загального фонду та кількості резидентів в ТГ); частка оплати праці у використанні коштів загального фонду у бюджеті ТГ (частина видатків на оплату праці загального фонду у кошторисі з коригуванням сум видатків Загального фонду бюджету ТГ); питома вага інвестицій у загальній сумі витрат (частка інвестицій у загальній сумі фінансових витрат відповідного бюджету ТГ).

5. Затримка із впровадженням програмно-цільового методу в бюджетний процес на місцевому рівні має такі негативні характеристики: 1) не підвищується конкурентоспроможність надання послуг, оскільки відсутній аналіз ефективності використання коштів; 2) помітною є спрямованість місцевих бюджетів на підтримку установ комунальної власності, незалежно від ефективності їх роботи; 3) в умовах обмеженості бюджетних коштів, незалежно від ефективності чи неефективності послуг комунальних установ, здійснюється зменшення їх фінансування; 4) службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування не мають достатньо інформації для оцінки рівня задоволеності отримувачів послуг та їх доступність, а також визначення пріоритетів, відхилення неефективних послуг або зміни способів їх надання.

6. Попри створення нормативно-правової основи для забезпечення фінансової самостійності територіальних громад та державної фінансової підтримки місцевого самоврядування, надходження податків до місцевих бюджетів утруднюється через сукупність причин, зокрема: недосконалість нормативно-правового забезпечення бюджетного процесу на рівні

територіальних громад; нестабільність основного джерела формування доходів місцевих бюджетів – податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), розмір якого залежить від кількості працівників підприємств, зареєстрованих на території громади та розміру їх заробітної плати; відсутність мотивації у керівників місцевих органів влади збільшувати надходження податків та зборів через існування механізму реверсної дотації; суттєве збільшення витрат на заходи безпеки, утримання поліцейських станцій, забезпечення біженців, енергетичну незалежність тощо.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Пріоритетність стратегічного планування сільських територіальних громад

Децентралізація створила для розвитку сільських громад як позитивні наслідки, так і негативні обставини. Ці позитивні та негативні чинники впливу на місцевий розвиток мають бути правильно використані, щоб досягти намічених цілей [60].

Позитивні сторони децентралізації:

- 1) зростає роль і значення місцевого самоврядування;
- 2) закріплюється принцип повсюдності, тобто присутності місцевої влади в усіх населених пунктах і регіонах з однаковим обсягом послуг;
- 3) поліпшується забезпечення місцевого самоврядування коштами та ресурсами;
- 4) під час планування розвитку громади беруться до уваги історичні, економічні, екологічні, географічні, демографічні, етнокультурні традиції;
- 5) впроваджується принцип субсидіарності, що забезпечує наближення послуг до населення;
- 6) зростає організаційна, фінансова та політична самостійність громад – вони мають право створювати виконавчі органи під своїм контролем та відповідальністю;
- 7) становлюються гарантії закріплення податків, зборів, частини державних податків та інших місцевих доходів до місцевих бюджетів для фінансування відповідних та делегованих повноважень;
- 8) підвищується ефективність управління комунальною власністю, що сприяє зростанню спроможності громад.

Переваги децентралізації дають можливість багатьом сільським громадам розпочати процеси стратегічного планування власного життя,

опираючись на свої можливості та переваги. Стратегія розвитку селищної територіальної громади має бути зорієнтована на зміни внутрішньої організації життя населення, модернізацію об'єктів комунальної власності, створення сучасної системи управління громадою, дотримання в діяльності селищної ради принципів сталого розвитку, підвищення якості життя, зміцнення конкурентних позицій на регіональному та національному рівнях.

Формулювання стратегічного бачення громади – амбітної, високої мети – є одним із важливих елементів стратегічного плану, оскільки йому підпорядковуються всі інші його складові. Образ майбутнього, що пов'язаний з питанням «чого ми хочемо досягти?», має надихати кожного мешканця на активну, творчу діяльність.

Очікуваними результатами втілення Стратегії мають стати:

- підвищення бізнесової привабливості громади через поширення інформації про її інвестиційні можливості;
- підвищення рівня комфортності життєвого середовища населених пунктів громади та якості надання побутових і адміністративних послуг;
- зростання зайнятості та підвищення рівня доходів домогосподарств;
- забезпечення екологічної і громадської безпеки;
- поліпшення соціальної захищеності громадян.

Для полегшення роботи над складанням стратегічного плану Міністерством розвитку громад та територій України спільно з Ініціативою «Управління публічним інвестуванням» проекту SURGe «Супровід урядових реформ в Україні» розроблено методичні рекомендації, які дозволяють отримати уявлення про логіку розроблення стратегії – «...від SWOT-аналізу (де виявляються сильні та слабкі сторони, можливості і загрози) до системи релевантних показників, які можна виміряти або розрахувати та на основі яких здійснюється висновок щодо успішності реалізації стратегії...» [61].

При розробці Стратегії розвитку громади доцільно застосувати трирівневу схему планування, що включає в себе такі етапи:

I етап: аналіз ситуації, формування бачення, місія;

II етап: визначення стратегічних та операційних цілей;

III етап: розробка програм, за якими Стратегія буде впроваджуватись в життя.

Можна запропонувати такі стратегічні та операційні цілі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Стратегічні та операційні цілі розвитку Новооржицької селищної територіальної громади

Стратегічні цілі	Операційні цілі
1. Розвиток місцевої економіки на основі залучення інвестицій та підвищення соціальної відповідальності бізнесу	1.1. Підвищення конкурентоспроможності економіки
	1.2. Створення інвестиційної привабливості громади
	1.3. Сприяння підвищенню соціальної відповідальності бізнесу
2. Поліпшення якості надання послуг мешканцям громади	2.1. Забезпечення якісного медичного обслуговування
	2.2. Створення сучасного освітнього середовища
	2.3. Зміцнення соціального захисту населення
	2.4. Підвищення комфортності проживання
3. Збереження та примноження культурно-історичної спадщини	3.1. Підтримка молодіжних ініціатив
	3.2. Осучаснення закладів культури
	3.3. Стимулювання спорту та здорового способу життя
	3.4. Формування екологічної свідомості громадян
4. Розвиток громадянського суспільства	4.1. Підвищення ефективності місцевого самоврядування
	4.2. Активізація місцевого населення
	4.3. Розвиток громадянських компетентностей.

Джерело: розроблено автором за [62].

Для наповнення стратегії конкретними заходами необхідне розуміння переваг місцевого розвитку, недоліків внутрішнього середовища громади та можливостей і загроз, що складаються за її межами. По суті, такий аналіз дозволяє виявити конкурентні позиції громади, які стануть підґрунтям для реалізації намічених заходів. Сильні сторони громади, як правило, відображають її економічні переваги, які можуть бути використані для розширення бізнесу, а отже і збільшення надходжень до бюджету. Для виявлення позицій громади доцільно скористатися SWOT-аналізом (табл. 2. 9).

Стратегічне планування місцевого розвитку зараз стає невід'ємною частиною управління змінами та досягнення згуртованості громади. Без

цього неможливо окреслити спільне бачення майбутнього громади, сформулювати реалістичні цілі і реалізувати їх.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз Новооржицької селищної територіальної громади (фрагмент)

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Сильні сторони	Можливості
1. Економіка		
– наявність розвиненого сільського господарства	– державна підтримка сільського господарства (мінімальні ціни, обмеження імпорту, ветеринарна служба); – бюджетне фінансування виробництва стратегічно важливої сировини; – стимулювання об'єднання одноосібних ферм в кооперативи	– загострення конкуренції з зовнішніми товаровиробниками; – інфляція; – неконтрольоване зростання цін на ресурси; – обмеження або скасування бюджетного фінансування
– наявність кваліфікованих фахівців	– підтримка малих і середніх переробних підприємств; – програми виробництва регіонального продукту	– зменшення зайнятості; – зростання податкового навантаження; – відсутність якісного обладнання вітчизняного виробництва
	Слабкі сторони	Загрози
– високий рівень безробіття	– державна підтримка промислових інвестицій	– спад економічної активності і/або згортання економічної діяльності
– трудова міграція	– підвищення реального рівня доходів населення;	– зменшення кількості робочих місць, локауті; – відсутність контролю за рівнем заробітної плати; – тінізація заробітної плати; – відсутність контролю за виробничим травматизмом; – неналежні умови праці
– ухиляння від оподаткування	– збереження пільг для малих і середніх підприємств з одночасним визначенням кінцевих бенефіціарів	– збільшення кількості податків; – зростання тарифів
– сировинна спрямованість економіки	– державна підтримка інвестицій у промислове виробництво; – державна підтримка диверсифікації аграрних підприємств	– зростання державної підтримки виробництва сировини; – збереження політики аграрної спрямованості економіки

Джерело: побудовано автором.

Стратегічне планування також є «потужним інструментом об'єднання лідерів бізнесу та місцевої влади для створення публічно-приватних партнерств, що має позитивний вплив на місцевий діловий клімат та конкурентне становище громади, а також на вирішення інших питань, пов'язаних з рівнем життя всіх громадян» [63].

Слід зауважити, що стратегічний план не створює ніяких переваг, але він дозволяє чітко сформулювати цілі і визначити обсяг ресурсів, необхідний для їх досягнення. Найкращий стратегічний план сам по собі не вирішує проблеми, якщо консолідована громада не прикладе зусиль для його реалізації. Основна перевага громад, які мають стратегію розвитку, на думку фахівців, полягає в демонстрації обізнаності з проблемами і готовності їх розв'язувати [64].

Зазначимо, що міжнародні організації хочуть мати справу саме з такими громадами, керівництво яких і самі мешканці вміють планувати розвиток і мають конкретний плановий документ.

3.2. Перспективи децентралізації для розвитку сільських територіальних громад

Керівництво Новооржицької громади намагається створювати умови для зростання добробуту та комфорту мешканців, що забезпечується позитивними змінами в економіці, та сприяє зростанню стандартів життя. Виходячи із стратегічних цілей формується план соціально-економічного розвитку громади, який включає ряд пріоритетних заходів:

- розвиток та вдосконалення інфраструктури ТГ;
- створення умов для якісного та безпечного середовища проживання мешканців;
- ремонт доріг;
- розв'язання проблеми збирання та вивезення твердих побутових відходів;

- покращення умов для розвитку малого та середнього бізнесу;
- поліпшення соціальної сфери та інфраструктури селища;
- поліпшення умов утримання дошкільної та шкільної освіти;
- ефективне використання наявного потенціалу природних ресурсів.
- удосконалення та розвиток існуючих рекреаційних ресурсів,

створення бази зеленого туризму та створення для нього транспортних зв'язків [65].

Децентралізація загострила питання раціонального використання робочої сили, правильного її розподілу за галузями економіки, ліквідацію безробіття тощо, оскільки від цих факторів напряду залежить наповнення місцевого бюджету. У регіональній програмі зайнятості передбачається реалізація низки заходів щодо підвищення економічної активності населення, збільшення чисельності робочої сили, та збільшення зайнятості людей, зниження дисбалансу попиту та пропозиції робочої сили, створення умов самозайнятості і соціальної підтримки для безробітних в органах державного управління, у тому числі:

- участь безробітних громадян у громадських роботах;
- посилення нагляду за дотриманням вимог законодавства про працю, зайнятість населення та обов'язкове державне та соціальне страхування на випадок безробіття, забезпечення реалізації прав та гарантій працівників тощо;
- зниження соціальної напруженості за допомогою виявлення домогосподарств, у яких ніхто з працездатного населення не має роботи, і за допомогою підтримки зайнятості цих людей [66].

В системі децентралізованої влади громада може більш тісно співпрацювати з місцевим бізнесом. На території громади розташовано близько 30 господарських об'єктів (сільськогосподарські підприємства, сільськогосподарські підприємства, промислові підприємства, торговельні комплекси, АЗС, аптечні кіоски та інші підприємства), але на жаль деякі в занедбалому стані, тож потребують вкладень у модернізацію. В громаді діє близько 20 фермерських господарств, які мають власні паї та орендовані паї в

місцевих жителів. Дрібні фермери працюють за єдиною прощеною системою оподаткування. Усі сплачують земельний податок, який є одним із найбільших джерел доходів в громаді. На території Новоаржицького територіального громади знаходиться цукровий завод, де працює близько 200 осіб. Для громади чудовим варіантом для розвитку є, створення нових робочих місць, що притягне за собою працівників, які приїдуть з сім'ями і можливо залишаться в громаді. Завод має власний транспорт для перевезення робітників. Тут працюють не лише жителі Новоаржиці, а й навколишніх сіл, так як є забезпечення транспорту до місця роботи. Підприємство сплачує податки до місцевого бюджету, надає додаткову підтримку власною виробничою продукцією та допомагає коштами місцевим дитячим садкам та школам.

На території Новоаржицької територіальної громади у рамках президентської програми «Велике будівництво» будується елеватор, але неповністю реконструйовано об'єкти соціальної інфраструктури. Для мешканців селища це додаткова робота (на завод потрібні водії великої техніки, оператори цукрового виробництва, електрики, монтажники, менеджери, охоронці, транспортники, продавці тощо). Створено близько 90 робочих місць. Люди отримують гідну заробітну плату за досить старанну працю, компанія сплачує багато податків місцевій спільноті. Проте на території громади побудовано лише елеватор та є тік для малих фермерів, а підприємства, які займаються випіканням хліба, знаходяться в сусідній Лубенській громаді.

Аналіз наслідків децентралізації показав суттєві відмінності в її реалізації: в одних сферах реформи відбуваються досить динамічно, а в інших вони навіть не розпочалися. Подальші напрями використання можливостей децентралізації такі:

- 1) створення необхідного законодавчого забезпечення системних реформ у сферах охорони здоров'я, освіти, пенсійного та соціального страхування, житлово-комунального господарства тощо.;

2) координація та взаємодія суб'єктів публічного управління у проведенні реформи місцевого самоврядування та зосередження уваги на передачі повноважень, ресурсів та відповідальності громадам на засадах субсидіарності з метою створення сприятливого середовища для життя людей.

Успішність децентралізації пов'язана із створенням оптимальних моделей розподілу влади в ієрархічній системі територіальної організації управління, розробка механізмів фінансового забезпечення децентралізованих систем для забезпечення соціально-економічного розвитку, вироблення механізмів фінансового забезпечення децентралізованих систем надання соціальних та адміністративних послуг населенню [67]. Відповідно до концепції реформи має бути побудована проста система місцевого самоврядування. Така система забезпечує нормальне і приємне життя в містах і селах України. Так, органи місцевого самоврядування в європейських країнах надають послуги людям, освітлюють вулиці чи прибирають сміття, а уряд відповідає за макроекономіку чи державну політику [68].

Подальше нормальне функціонування децентралізованої публічної влади не можливе без розмежування повноважень органів місцевого самоврядування різних рівнів. Найважливіші повноваження потрібно передати на найближчий до громадян рівень влади (принцип субсидіарності) [69]. Розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчою владою повинно здійснюватися у напрямі передачі повноважень щодо вирішення питань місцевого життя і забезпечення добробуту органам місцевого самоврядування, залишаючи за виконавчою владою лише право контролю. Централізована влада – це завжди зростання витрат державного бюджету і, одночасно, виникнення ланцюгів корупції.

Децентралізація пов'язана із зростанням рівня самостійності та відповідальності з боку органів місцевого самоврядування. Наприклад, щодо визначення потреби в ресурсах і формування бюджетів. Громаді потрібні

кошти на покращення та ремонт доріг, правоохоронні заходи, утримання закладів освіти, пожежогасіння тощо. Місцеві податки мають стати основою місцевого бюджету, а це безпосередньо залежить від громади та її влади. Це спонукає посадових осіб громади збирати податки, а мешканців платити їх.

У контексті подальшого поглиблення децентралізації забезпечується підзвітність органів місцевого самоврядування виборцям та державі. Люди починають розуміти, що їхній голос залежить від їхнього успіху в громаді. Мешканці громади можуть обирати компетентне місцеве самоврядування, для цього є усі повноваження, достатні ресурси та відповідальність.

Усі перелічені вище можливості децентралізації закріплені в нормативно-правових документах, таких, як:

- Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [70];

- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [71].;

- Закон України «Про засади державної регіональної політики» [72];

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» [73].

За останні десятиліття парадигма публічного управління в цілому та концепція місцевого самоврядування зазнали суттєвих змін: через відмову від централізованого державного управління та перетворення економічної системи виникли умови для формування нової моделі публічного управління.

Експерти з питань реформування місцевого самоврядування відмічають, що в Україні відбулися відчутні зрушення «...в територіальній, адміністративній та фінансовій площині, а реформу неодноразово називали однією з найуспішніших в країні. Громади, які скористались процедурою добровільного об'єднання, отримали значні повноваження та ресурси і в більшості демонструють безпрецедентні досягнення в облаштуванні транспортної і соціальної інфраструктури, наданні адміністративних послуг,

оптимізації видатків» [74]. Автор відмічає, поряд з цим, і ризики децентралізації, до яких він відніс:

- послаблення здатності держави перерозподіляти доходи і багатство, тобто зменшувати економічну нерівність;
- зменшення ефективності управління у порівнянні з централізованою державною вертикаллю;
- зменшення макроекономічної стабільності;
- корупція [там само].

Підводячи підсумки, можна стверджувати, що реформа місцевого самоврядування в Україні має більше позитивних сторін, ніж негативних. Це означає, що децентралізація здатна забезпечити підвищення соціального та економічного рівня життя населення. Також децентралізація змушує думати про плани подальшого розвитку громади та комплексне розв'язання проблем на майбутнє. Потрібно використовувати запропоновані в роботі підходи до вирішення найбільш важливих питань в громаді, та використовувати ресурси для розвитку сільських територіальних громад в Україні.

Висновки до розділу 3

1. Позитивні та негативні сторони децентралізації мають бути правильно використані, щоб досягти намічених цілей. Переваги децентралізації дають можливість сільським громадам розпочати розроблення стратегії розвитку, яка має бути зорієнтована на зміни внутрішньої організації життя населення, модернізацію об'єктів комунальної власності, створення сучасної системи управління громадою, дотримання в діяльності селищної ради принципів сталого розвитку, підвищення якості життя, зміцнення конкурентних позицій на регіональному та національному рівнях. Очікуваними результатами втілення Стратегії мають стати: підвищення бізнесової привабливості громади через поширення інформації про її інвестиційні можливості; підвищення рівня комфортності життєвого середовища населених пунктів громади та якості

надання побутових і адміністративних послуг; зростання зайнятості та підвищення рівня доходів домогосподарств; забезпечення екологічної і громадської безпеки; поліпшення соціальної захищеності громадян.

2. При розробці Стратегії розвитку громади доцільно застосувати трирівневу схему планування, що включає в себе такі етапи: I етап: аналіз ситуації, формування бачення, місія; II етап: визначення стратегічних та операційних цілей; III етап: розробка програм, за якими Стратегія буде впроваджуватись в життя. Для розвитку Новооржицької територіальної громади були запропоновані такі стратегічні цілі: розвиток місцевої економіки на основі залученням інвестицій та підвищення соціальної відповідальності бізнесу; поліпшення якості надання послуг мешканцям громади; збереження та примноження культурно-історичної спадщини; розвиток громадянського суспільства.

3. Слід зауважити, що стратегічний план не створює ніяких переваг, але він дозволяє чітко сформулювати цілі і визначити обсяг ресурсів, необхідний для їх досягнення. Стратегічне планування місцевого розвитку зараз стає невід'ємною частиною управління змінами та досягнення згуртованості громади. Без цього неможливо окреслити спільне бачення майбутнього громади, сформулювати реалістичні цілі і реалізувати їх. Стратегічне планування також створює можливості для об'єднання бізнесу та місцевої влади, створення публічно-приватних партнерств, що має позитивний вплив на місцевий діловий клімат та конкурентне становище громади, а також на вирішення інших питань, пов'язаних з рівнем життя всіх громадян.

4. Виходячи із стратегічних цілей формується план соціально-економічного розвитку громади, який включає ряд пріоритетних заходів: розвиток та вдосконалення інфраструктури ТГ; створення умов для якісного та безпечного середовища проживання мешканців; ремонт доріг; розв'язання проблеми збирання та вивезення твердих побутових відходів; покращення умов для розвитку малого та середнього бізнесу; поліпшення соціальної сфери та інфраструктури селища; поліпшення умов утримання дошкільної та

шкільної освіти; ефективне використання наявного потенціалу природних ресурсів; удосконалення та розвиток існуючих рекреаційних ресурсів, створення бази зеленого туризму та створення для нього транспортних зв'язків.

5. Аналіз наслідків децентралізації показав суттєві відмінності в її реалізації: в одних сферах реформи відбуваються досить динамічно, а в інших вони навіть не розпочалися. Подальші напрями використання можливостей децентралізації такі: 1) створення необхідного законодавчого забезпечення системних реформ у сферах охорони здоров'я, освіти, пенсійного та соціального страхування, житлово-комунального господарства тощо; 2) координація та взаємодія суб'єктів публічного управління у проведенні реформи місцевого самоврядування та зосередження уваги на передачі повноважень, ресурсів та відповідальності громадам на засадах субсидіарності з метою створення сприятливого середовища для життя людей. Успішність децентралізації пов'язана із створенням оптимальних моделей розподілу влади в ієрархічній системі територіальної організації управління, розробка механізмів фінансового забезпечення децентралізованих систем для забезпечення соціально-економічного розвитку, вироблення механізмів фінансового забезпечення децентралізованих систем надання соціальних та адміністративних послуг населенню.

ВИСНОВКИ

Сільські територіальні громади, з одного боку, за сферою компетенції та правосуб'єктністю безпосередньо належать до системної моделі управління сільськими територіями, а з іншого – є складником інституту самоврядування. Компетенція сільської громади не обмежується справами власної території, вона поширюється на розв'язання проблем загальнодержавного значення, що знайшло своє закріплення у законодавчих актах. Для підвищення ролі сільських територіальних громад у соціально-економічному та суспільнополітичному житті слід удосконалити законодавство в частині більш чіткого визначення сфери компетенції територіальної громади, розмежування повноважень органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Отримані в процесі дослідження результати дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Враховуючи різноманітність управлінських методів у публічній владі, можна говорити про два способи розподілу владних функцій: *централізований*, коли вищий законодавчий орган країни (парламент) розподіляє повноваження між різними рівнями державного управління та місцевого самоврядування, встановлює їх права та відповідальність; *децентралізований*, коли функції та повноваження місцевих рад, сформовані природно-історичним шляхом, закріплюються в нормативних документах і стають обов'язковими для виконання в усіх територіальних громадах.

2. Однією з особливостей сільських територіальних громад є їх орієнтація на державну політику, що обумовило виникнення ряду проблем: високу залежність територіальних громад від центральної влади та державного бюджету; зменшення інвестицій у розвиток сільських територій та аграрного бізнесу; слабкість ресурсного забезпечення громад: від фінансового до кадрового; деградацію сільських громад та знелюднення сільських територій; неналежний рівень надання послуг населенню, особливо людям похилого віку; підвищення рівня корумпованості; зниження якості

управлінських рішень.

3. У більшості випадків у місцевому самоврядуванні використовують кілька моделей, які утворюють систему моделей, складові яких можуть поєднуватися в змішаних моделях: *модель стратегічного розвитку*, що передбачає прийняття стратегічних рішень для того, щоб врахувати нові тенденції та використати їх за для розвитку сільської територіальної громади.; *ринкова модель розвитку*, ґрунтується на врахуванні інтересів місцевого населення, яке бере участь у виробничій діяльності, орієнтуючись на локальний місцевий та інші ринки і забезпечує довгостроковий розвиток села; *модель сталого розвитку*, яка представляє собою класичну тріаду компонентів, однаково важливих для безпеки, довговічності та розвитку територіальних систем, що ґрунтується на забезпеченні соціально-екологічної та економічної збалансованості територіальної системи; *модель конкурентоспроможності*, орієнтована на створення та підтримання конкурентоспроможності всього господарського комплексу громади.

4. Концепція розвитку Новооржицької селищної територіальної громади спрямована на підвищення рівня та якості життя населення, а основним підходом в її реалізації стане диверсифікація економіки, яка передбачає зміну структури виробництва та його галузеве урізноманітнення. Дуже перспективно, коли в сільській місцевості розвивається промислова галузь. Продуктивність працівників в промисловій галузі зазвичай в 3-5 разів перевищує продуктивність праці в сільському господарстві.

5. Для аналізу фінансової спроможності громад використовують чотири основні показники: *дохід на душу населення* (відношення розміру доходу до кількості жителів); *рівень бюджетної підтримки* (розмір базової дотації до загального обсягу доходів ТГ, незалежно від державної бюджетної підтримки); *загальні витрати на людину* (валові витрати на одну особу). У 2021 році до цих базових показників додалися ще чотири: *величина загального фонду на душу населення* (співвідношення між величиною загального фонду та кількістю жителів відповідної ТГ); *вартість утримання адміністративної*

техніки з розрахунку на одного жителя (середня вартість утримання адміністративної техніки з урахуванням фінансових витрат Загального фонду та кількості резидентів в ТГ); частка оплати праці у використанні коштів загального фонду у бюджеті ТГ (частина видатків на оплату праці загального фонду у кошторисі з коригуванням сум видатків Загального фонду бюджету ТГ); питома вага інвестицій у загальній сумі витрат (частка інвестицій у загальній сумі фінансових витрат відповідного бюджету ТГ).

6. Затримка із впровадженням програмно-цільового методу в бюджетний процес на місцевому рівні має такі негативні характеристики: 1) не підвищується конкурентоспроможність надання послуг; 2) помітною є спрямованість місцевих бюджетів на підтримку установ комунальної власності, незалежно від ефективності їх роботи; 3) в умовах обмеженості бюджетних коштів здійснюється зменшення фінансування комунальних підприємств; 4) службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування не мають достатньо інформації для оцінки рівня задоволеності отримувачів послуг та їх доступність.

7. Переваги децентралізації дають можливість сільським громадам розпочати розроблення стратегії розвитку, яка має бути зорієнтована на зміни внутрішньої організації життя населення. Очікуваними результатами втілення Стратегії мають стати: підвищення бізнесової привабливості громади через поширення інформації про її інвестиційні можливості; підвищення рівня комфортності життєвого середовища населених пунктів громади та якості надання побутових і адміністративних послуг; зростання зайнятості та підвищення рівня доходів домогосподарств; забезпечення екологічної і громадської безпеки; поліпшення соціальної захищеності громадян.

8. При розробці Стратегії розвитку громади доцільно застосувати трирівневу схему планування, що включає в себе такі етапи: I етап: аналіз ситуації, формування бачення, місія; II етап: визначення стратегічних та операційних цілей; III етап: розробка програм, за якими Стратегія буде впроваджуватись в життя. Для розвитку Новооржицької територіальної

громади були запропоновані такі стратегічні цілі: розвиток місцевої економіки на основі залученням інвестицій та підвищення соціальної відповідальності бізнесу; поліпшення якості надання послуг мешканцям громади; збереження та примноження культурно-історичної спадщини; розвиток громадянського суспільства.

9. Виходячи із стратегічних цілей формується план соціально-економічного розвитку громади, який включає ряд пріоритетних заходів: розвиток та вдосконалення інфраструктури ТГ; створення умов для якісного та безпечного середовища проживання мешканців; ремонт доріг; розв'язання проблеми збирання та вивезення твердих побутових відходів; покращення умов для розвитку малого та середнього бізнесу; поліпшення соціальної сфери та інфраструктури селища; поліпшення умов утримання дошкільної та шкільної освіти; ефективне використання наявного потенціалу природних ресурсів; удосконалення та розвиток існуючих рекреаційних ресурсів, створення бази зеленого туризму та створення для нього транспортних зв'язків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хомюк Н. Л., Скрипчук П. М. Механізм та концептуальні напрями соціо-еколого-економічного розвитку сільських об'єднаних територіальних громад. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» Серія «Економіка»*, 2018. С. 38-44.
2. Хомюк Н. Л. Децентралізація як чинник диверсифікації розвитку сільських територій. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. № 1 (17). С. 85-91. URL: https://www.researchgate.net/publication/336123903_1 (дата звернення 15.10.2022).
3. Хомюк Н. Л., Павліха Н. В. Особливості управління проектами розвитку сільських територій в умовах європейської інтеграції. Україна – Європейський Союз: від партнерства до асоціації. *Український Щорічник з Європейських Інтеграційних Студій*. Луцьк: Терен, 2019. С. 196- 205.
4. Крайник О. П. Фінансове стимулювання розвитку територіальної громади. *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 1 (62). Ч. 2. С. 203-212. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.62.2020.205832>
5. Козіна В. Формування спроможних територіальних громад. *Держслужбовець*. 2015. № 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/may/issue-5/article-7879.html> (дата звернення 05.10.2022).
6. Ольшанський О. В. Ресурсне забезпечення розвитку території: двовимірний підхід. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 4. С. 220–225.
7. Павлов О. І. Сільські території України: історична трансформація парадигми управління: Монографія. Одеса: Астропринт, 2006. 360 с.
8. Конституція України: Конституція, Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 24. 08. 2022).
9. Європейська хартія місцевого самоврядування: Хартія, Міжнародний

документ від 15.10.1985. № 994_036. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036 (дата звернення 24.08.2022).

10. Борденюк В. Децентралізація державної влади і місцеве самоврядування: поняття, суть та форми (види). *Право України*. 2005. № 1. С. 21-25.

11. Баб'юк І., Чепель О. Основні аспекти формування спроможних територіальних громад. URL: <http://bukvisnyk.cv.ua/misceve-samovryaduvannya/463/> (дата звернення 15.10.2022).

12. Карабін Т. О. Розподіл повноважень публічної адміністрації: Монографія. Ужгород: Гражда, 2016. 220 с.

13. Прес-центр ініціативи «Децентралізація». Результати фінансової децентралізації за 10 місяців 2018 року – експертний аналіз. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10197> (дата звернення 15.10.2022).

14. Децентралізація дає можливості: офіційний сайт реформи в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/> (дата звернення 24.08.2022).

15. Делія Ю. Місцеве самоврядування як право територіальної громади. *Право України*. 2005. № 5. С. 45-48.

16. Про внесення змін до методи формування спроможних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів від 24.01.2020 № 34. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2020-%D0%BF> (дата звернення 15.11.2022).

17. Гургула Т. В. Фінансове забезпечення спроможності територіальних громад: проблеми та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка. 2017. Вип. 1. С. 132–136.

18. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 08. 04. 2015 № 214. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-п> (дата звернення 15.11.2022).

19. Абрамюк І. Кращі практики впровадження механізмів громадської участі у малих громадах. Рада Європи, 2020. 52 с. URL: <https://rm.coe.int/best->

[practices-of-implementation-of-civil-society-participation-mechan/1680a077d7](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text)

(дата звернення 18.11.2022).

20. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.

21. Курепін В. М., Демченко А. В. Локальні екологічні проєкти у розвитку місцевого господарювання. *Глобальні ризики у формуванні міжнародної екологічної безпеки: тези доповідей здобувачів вищої освіти до Всесвітнього Дня водних ресурсів, м. Миколаїв, 22 квітня 2020 року*. Миколаїв: МНАУ, 2020. С. 22-26. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/7056> (дата звернення 19.11.2022).

22. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки: наукова доповідь; за ред. чл.-кор. НАН України Бородіної О. М., д. е. н. Шубравської О. В. Київ: НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2018. 152 с.

23. Ортіна Г. В., Сокіл О. Г., Прус Ю. О., Застрожнікова І. В., Єфіменко Л. М. Сталий розвиток місцевих громад в умовах децентралізації: монографія. Мелітополь: ФОП Однорог Т. В., 2019. 171 с.

24. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навч. посіб. Київ, 2017. 121 с.

25. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> (дата звернення 19.11.2022).

26. Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад : Закон України від 16.04.2020 № 562-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/562-20> (дата звернення 20.11.2022).

27. Яка ціна влади в умовах децентралізації. *Galinfo: Агенція інформації та аналітики*. URL: https://galinfo.com.ua/news/yaka_tsina_vlady_v_umovah_detsentralizatsii_375242.html (дата звернення 20.11.2022).

28. Криштоп Т., Войко І., Чижевська Л. Просторове планування як інструмент розумного зростання ОТГ. URL: https://regionet.org.ua/ua/Prostorove_planyvannya_yak_instryment_rozymnogo_zrostannya_OTG_2130.html#page_title (дата звернення 20.11.2022).

29. Ткачук А. Державна регіональна політика та розвиток територій в умовах змін. Спеціально для ОТГ. URL: <https://www.slideshare.net/CSIUKRAINE/1718-2016-63174338> (дата звернення 20.11.2022).

30. Офіційний сайт Новооржицької селищної громади. URL: <http://novoorzhycka.gromada.org.ua/> (дата звернення 20.11.2022).

31. Мамонова В., Балдич Н., Гринчук Н., Чорній Л., Рубановський К., Борода М. Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку: навчальний посібник. К. : Центр громадської експертизи. Проект «Місцевий економічний розвиток міст України», 2013. 176 с.

32. Борщ Г. А., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Дехтяренко Ю. Ф., Ігнатенко О. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф., Юзефович В. В. Ресурсне забезпечення територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 107 с.

33. Новооржицька територіальна громада. *Децентралізація дає можливості: офіційний сайт реформи в Україні*. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada/4435> (дата звернення 21.11.2022).

34. Мороз П. Що потрібно інвестору від України і навпаки. *Економічна правда*. 2016. 11 листопада. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2016/11/11/610831/> (дата звернення 21.11.2022).

35. Пелехатий А. О. Фінансова спроможність об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації: проблеми та шляхи їх вирішення. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5260> (дата звернення 21.11.2022).

36. Гринчишин І. М. Фінансова спроможність територіальних громад у контексті оцінювання результатів адміністративно-фінансової децентралізації. *Територіальний розвиток та регіональна економіка*. 2019. Вип. 5 (139). С. 26-32.

37. Кириленко О., Баранець Я. Досвід забезпечення фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад. *Вісник Економіки*. 2021. № 3. С. 54-68. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1153> (дата звернення 21.11.2022).

38. Пелехатий А. О. Фінансова незалежність бюджетів об'єднаних територіальних громад: основні проблеми та шляхи їх подолання. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр.; НАН України. ДУ «Ін-т регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАНУ»*. Львів, 2016. Вип. 4 (120). С. 126–130.

39. Михайлів Г. Фінансова спроможність соціально-економічного розвитку регіональних суспільних систем. *Економічний аналіз*. 2010. № 7. С. 97-99.

40. Крайник О., Федорчак О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 2 (43). С. 118-125.

41. У великих громад більше можливостей: експерти проаналізували бюджети 665 ТГ за 2018. Прес-центр ініціативи «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10649> (дата звернення 22.11.2022).

42. Ткачук А. Розрив між селом і містом та згуртованість суспільства. (експертна дискусія «Розрив між селом і містом та згуртованість суспільства» 13 вересня 2021). *Інститут громадянського суспільства: офіційний сайт*. URL: <https://www.csi.org.ua/news/rozryv-mizh-selom-i-mistom-ta-zgurtovanist-suspilstva-anatolij-tkachuk/> (дата звернення 22.11.2022).

43. Вахович І. М., Камінська І. М. Фінансова спроможність регіону: діагностика та механізми забезпечення. Луцьк: Луцький національний технічний університет, 2008. 298 с.

44. Про утворення офісу реформ: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.10.2016 № 768. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення 22.11.2022).

45. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=b26fe2c1-4589-4cf2-9a79-5703b474b1d4&tag=ZakonodavstvoZPitanFinansovogoMonitoringu> (дата звернення 22.11.2022).

46. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 10.08.2022).

47. Гончаренко М. В. Механізми формування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах децентралізації. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2017-2/doc/2/03.pdf> (дата звернення 22.11.2022).

48. Сторонянська І. З., Пелехатий А. О. Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад у контексті адміністративно-територіальної реформи. URL: http://ird.gov.ua/pe/re201403/re201403_228_StoronyanskaIZ,PelehatyuAO.pdf (дата звернення 22.11.2022).

49. Кириленко О., Малиняк Б., Письменний В., Русін В. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади. К.: ТОВ «Підприємство Віней», 2015. 396 с.

50. Основні фінансові показники громад: експерти створили дашборд. *Децентралізація дає можливості: офіційний сайт реформи в Україні*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13835> (дата звернення 22.11.2022).

51. Горелов Д. М. Сучасні стандарти надання публічних послуг громадянам органами державної влади. *Стратегічні пріоритети*. 2007. № 34. С. 12-16.

52. Роз'яснення Мінрегіону щодо стандартів доступності та якості послуг. URL: <https://auc.org.ua/novyna/rozyasnennya-minregionu-shchodo-standartiv-dostupnosti-ta-yakosti-poslug> (дата звернення 22.11.2022).

53. Алексеєнко Л. М., Шулюк Б. С. Суперечності взаємодії елементів

програмно цільового методу в процесі бюджетування сфери соціально-культурних послуг. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 4. С. 190-197.

54. Сірий Ю. М. Особливості бюджетного забезпечення сфери надання соціально-культурних послуг як напрям державного регулювання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua> (дата звернення 23.11.2022).

55. Михайлишин Л. Фінансове забезпечення місцевого управління: зарубіжний досвід для України. *Ефективність державного управління*. 2010. № 23. С.343–351.

56. Аналіз виконання державного та місцевого бюджетів за 9 місяців 2022 року. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15748> (дата звернення 23.11.2022).

57. Бюджетний кодекс України: Кодекс, Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2456-17> (дата звернення 23.11.2022).

58. Уряд визначив особливості формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану. *Децентралізація дає можливості: офіційний сайт реформи в Україні*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14641> (дата звернення 23.11.2022).

59. Крутько М. Актуальні проблеми формування доходів місцевих бюджетів: правові аспекти та шляхи вирішення. *Юридичний вісник*. 2021. № 6. С. 89-95.

60. Фінансова децентралізація в дії. *Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України : офіційний сайт*. URL: <http://www.minregion.gov.ua/decentralization/presentation/finansova-detsentralizatsiya-v-diyi> (дата звернення 24.11.2022).

61. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: підготовлено методичні рекомендації. *Децентралізація дає можливості: офіційний сайт реформи в Україні*. URL: <https://decentralization.gov.ua>

gov.ua/news/14171 (дата звернення 24.11.2022).

62. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: Методичн_рекомендац__щодо страт.планування_16032015.pdf (дата звернення 24.11.2022).

63. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах. URL: <https://inlnk.ru/Jjgw8R> (дата звернення 24.11.2022).

64. Стратегія розвитку громади: бути чи не бути? *Біла хата: газета онлайн. Чернігівське інтернет-видання*. URL: <https://bilahata.net/stratehiia-rozvytku-hromady-buty-chy-ne-buty/> (дата звернення 24.11.2022).

65. Вольська О. М., Кирилов Ю. Є., Потравка Л. О. Соціально-економічний розвиток сільських територій України : навч. посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 184 с.

66. Коваленко Г. В., Перета В. А. Реформи децентралізації і проблеми сільського розвитку. *Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції: тези доповідей Всеукраїнської 29 науково-практичної конференції 15-17 травня 2019 р.; за ред. І.О. Мельник та ін. Миколаїв : МНАУ, 2019. С. 119-122.*

67. Фойгт Н. А. Децентралізація, деінституціалізація та модернізація як сучасні виклики реформування соціальних послуг в умовах демографічного старіння. *Економіка та держава*. 2018 № 9. С. 108-111.

68. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія». 2012. 128 с.

69. Шинькович А. Принцип субсидіарності як базова засада поділу влади та розподілу повноважень між державною владою і місцевим самоврядуванням. *Публічне урядування*. 2020. № 2 (22). С. 221-229. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-2\(22\)-221-229](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-2(22)-221-229) (дата звернення 25.11.2022).

70. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України

від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/157-19> (дата звернення 25.11.2022).

71. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/333-2014-%D1%80> (дата звернення 25.11.2022).

72. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/156-19> (дата звернення 25.11.2022).

73. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 25.11.2022).

74. Бризіцький М. Ризики децентралізації. *Децентралізація дає можливості: офіційний сайт реформи в Україні.* URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11589> (дата звернення 25.11.2022).