

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний економічний університет

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний економічний університет

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**САВЧУК ДМИТРО МИХАЙЛОВИЧ**

352.1:338.24

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ І СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ  
ГРОМАДИ НА ЗАСАДАХ СИНЕРГІЗМУ**

Спеціальність 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і

регіональна економіка

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



Д.М. Савчук

Науковий керівник:

Монастирський Григорій Леонардович,  
доктор економічних наук, професор



Тернопіль – 2018

*Ця університетська дисертація  
декларує оригінальність  
власних досліджень*

*Монастирський Григорій Леонардович*

## АНОТАЦІЯ

*Савчук Д. М.* Управління економічним і соціальним розвитком громади на засадах синергізму. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. – Тернопільський національний економічний університет МОН України, Тернопіль, 2019.

У дисертації встановлено, що громада є системою, оскільки вона має всі її риси. З'ясовано, що поряд із загальними властивостями кожна громада має характерні лише для неї ознаки, які визначаються такими факторами: адміністративним і поселенським статусами, економіко-географічним положенням, чисельністю та статеві-віковим складом населення, площею території, структурою економіки, історико-культурними характеристиками, спеціалізацією, національним і релігійним складом населення.

Визначено, що громада як полісистема є територіально-просторовою, економічною, соціальною, політичною та екологічною системою.

Доведено, що розвиток громади здійснюється в двох взаємозалежних сферах діяльності: суспільній і господарській. Це зумовлює виокремлення соціального та економічного її розвитку. Соціальний розвиток громади – це процес зростання рівня життя місцевих жителів за дотримання загальнодержавних соціальних стандартів і нормативів. Економічний розвиток громади визначено в дисертації як механізм змін, збільшення й удосконалення кількісних та якісних характеристик економічної системи громади за перерозподілу й залучення виробничих, трудових, природних, інвестиційних ресурсів на основі активізації бізнес-середовища та всебічного комбінування різних типів власності для забезпечення потреб громадян – членів громади.

Обґрунтовано, щоб розвиток громади набув цілеспрямованого, передбачуваного характеру, був ефективним із дотриманням критерію оптимального використання ресурсів, ним потрібно управляти. На основі аналізу

відмінностей у характері та сутності суб'єктів управління економічним і соціальним розвитком громади виявлено дві основні моделі механізму забезпечення цього процесу: патерналістську та самоврядну. Самоврядну модель визначено як систему форм і технологій ефективного впливу органів місцевого самоврядування на комплексний розвиток громади для найбільш раціонального використання локальних ресурсів таким чином, щоб реалізувати встановлені завдання в межах національних і регіональних інтересів на основі застосування сучасних інструментів регіонального та муніципального менеджментів. Вона створює необхідні умови для наближення влади до населення, формує гнучку систему управління, відповідно пристосовану до місцевих умов і особливостей території, сприяє розвитку ініціативи громадян.

Встановлено, що забезпечення економічного й соціального розвитку громад – це складна системна процедура, яка здійснюється за допомогою управлінського механізму. Механізм управління процесом економічного та соціального розвитку громади визначається структурою факторів впливу, які залучаються як на національному, так і на локальному рівнях управління, для створення економічного середовища, яке еволюціонує за принципами ринкової економіки.

На основі теоретичного вивчення сутності синергетичного механізму забезпечення економічного й соціального розвитку громади побудовано логічну схему його впровадження в практичну діяльність органів місцевого самоврядування: створення структурованого органу місцевого самоврядування з демократичного поєднання керуючої та виконавчої ланок; визначення питань, що є компетенцією органів місцевого самоврядування та об'єктів, що підлягають самоврядному регулюванню; оцінка тенденцій, які існують у розвитку громади, та встановлення пріоритетних орієнтирів, досягнення яких забезпечить соціальний добробут кожного члена територіальної громади на основі економічного прогресу; пошук відповідних засобів регулювання, які сприятимуть координації зусиль усіх складових сільської соціально-економічної системи для досягнення окреслених цілей; своєчасний аналіз

ефективності застосованих регулятивних дій для завчасного коригування та усунення можливих негативних процесів у розвитку громад; узгоджене поєднання внутрішніх (самоврядних) і зовнішніх (державних) управлінських впливів для забезпечення оптимального розвитку громади в системі «локальна спільнота – регіон – держава».

Встановлено, що ресурсний потенціал громади об'єднує майновий, природно-ресурсний, виробничо-технічний, демографічний, фінансовий, інвестиційний та інноваційний потенціали. Для визначення слабких і сильних ланок громади, зіставлення ресурсних можливостей розвитку окремих поселень, вироблення регуляторів забезпечення економічного й соціального розвитку громади, прийняття управлінських рішень щодо його стратегічних напрямків обґрунтовано необхідність проведення покомпонентної та інтегральної оцінки її ресурсного потенціалу.

Індикатором експертної оцінки певного ресурсу автором запропоновано систему показників за десятибальною шкалою оцінювання. Зокрема, для оцінки природних ресурсів певної громади використано такі показники: коефіцієнт експлуатаційності родовищ мінеральної сировини, бальна та грошова оцінки земельних ресурсів, площа лісових угідь і водних басейнів; демографічних: кількість жителів, природний приріст та статеві-вікова структура населення; трудових: рівень безробіття та трудової еміграції населення, галузево-секторна структура зайнятості; еколого-рекреаційних: кількість стихійних сміттєзвалищ, обсяг рекультивації земельних угідь, стан розвитку туризму; інфраструктурних: наявність об'єктів соціальної сфери та використання їх за призначенням, стан обладнання житла видами благоустрою; фінансових: середній рівень бюджетних надходжень і грошових доходів на душу населення, рівень прибутковості суб'єктів господарювання; економіко-господарських: наявність підрозділів сільськогосподарських та промислових підприємств, стан їхньої матеріальної бази, темпи розвитку підприємництва тощо.

На основі системного аналізу стану та динаміки розвитку громад виявлено тенденції, що простежуються в їхньому розвитку. Доведено, що

функціонування та розвиток громад в умовах ринкової трансформації та тривалої децентралізації характеризуються тривалістю й системністю кризових процесів, збереженням монофункціональності економічної підсистеми, загостренням соціальних проблем.

Встановлено, що, ратифікувавши Європейську хартію місцевого самоврядування, Україна взяла зобов'язання адаптувати систему управління територіями до європейських стандартів, забезпечуючи належне місце в цьому процесі органам місцевого самоврядування. Проведене дослідження засвідчило, що органи місцевого самоврядування в Україні на рівні нереформованих громад здебільшого є декларативними владними утвореннями, нездатними ефективно виконувати власні та делеговані повноваження у сфері економічного і соціального розвитку громади.

Здійснено вибірккову оцінку новоутворених об'єднаних територіальних громад (ОТГ) Тернопільської області за такими показниками: кількість територіальних громад, що об'єдналися; кількість населення; сума отриманої субвенції з державного бюджету на формування інфраструктури; площа. Встановлено, що розподіл субвенцій громадам безпосередньо залежить від площі та кількості населення, зокрема сільського.

Встановлено, що матеріальною і фінансовою базою локального управління є рухоме та нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші фонди, земельні ресурси, надра, що перебувають у комунальному підпорядкуванні ОТГ, а також об'єкти загальної юрисдикції, підпорядковані районним і обласним радам.

Встановлено, що на рівні громад малий бізнес виконує важливі економічні та соціальні функції. Мале підприємництво визнано суттєвим джерелом формування прибуткової частини місцевих бюджетів. Відповідно ефективна політика стимулювання розвитку малого підприємництва – важливий напрям соціально-економічного розвитку територіальних громад. Результативність застосування економічного ресурсу залежить від факторів соціальної мобілізації та правильності розпорядження коштами і професійної

компетентності керівників громад. Соціальний розвиток місцевої спільноти не може бути здійснений без задоволення її фінансової та економічної самостійності. Самодостатня місцева спільнота має бути здатна в процесі своєї діяльності, за умови результативного застосування ресурсів, не лише забезпечувати нинішні потреби, а й формувати умови для перспективного розвитку.

Доведено, що діяльність і розвиток громад в умовах адміністративно-територіальної реформи є вагомим фактором економічного та соціального розвитку регіонів.

Встановлено, що управління економічним і соціальним розвитком громади мають здійснювати органи місцевого самоврядування, релігійні громади, політичні партії, громадські організації, приватні підприємці, співпрацюючи між собою та створюючи при цьому позитивний синергетичний ефект.

На основі функціонально-системного підходу до аналізу управлінської діяльності органів місцевого самоврядування згруповано в певні блоки фактори поліпшення її результативності, які можна обґрунтувати як частини шестикутника деформалізації самоврядного керування фінансовим і соціальним розвитком спільнот: організаційний блок, блоки кадрового покращення, інформаційного підтвердження, функціонального покращення, координаційного спрямування та фінансового задоволення.

Доведено, що основними із найважливіших зрізів модернізації управління економічним розвитком громади в процесі формування інноваційної місцевої економічної політики мають бути створення сучасного механізму забезпечення ефективного розвитку підприємницьких структур, підтримка підприємництва як основи економічного розвитку громади, вирішення соціальних, екологічних та інших проблем територіальних громад. Для успішної реалізації програм розвитку та підтримки підприємництва, особливо малого і середнього, на території громади органами місцевого самоврядування потрібно застосувати систему заходів щодо подолання адміністративних бар'єрів розвитку

підприємництва, інформаційного забезпечення управління бізнесом, матеріально-фінансової підтримки підприємництва, розвитку інфраструктури для малого бізнесу, просування продукції місцевих підприємств. Визначено, що однією зі складових економічного розвитку громади є сприяння розвитку малого та середнього підприємництва, для реалізації чого запропоновано: оптимізувати дозвільні процедури; провести аналіз та оптимізацію місцевих регуляторних актів.

Встановлено, що основне завдання економічного розвитку громади – формування матеріально-економічних умов для задоволення її суспільного розвитку, що загалом є місією функціонування будь-якої економічної системи. Відповідно модернізація технологій управління економічним розвитком муніципальної економіки певним чином впливає на її соціальні параметри. З огляду на вищевикладене, модернізацію економічних інструментів соціального розвитку громади розглянуто з таких позицій: покращення фінансових технологій впровадження муніципальної соціальної політики; застосування потенціалу інститутів громадянського суспільства щодо задоволення економічного розвитку громади; модернізації технологій функціонування та розвитку функціонально-галузевих комплексів муніципальної економіки, продукт діяльності яких визначає якість соціального середовища громади; впровадження економічних інструментів у функціонування соціальної інфраструктури.

Доведено, що задоволення життєздатності основних місцевих спільнот, поліпшення соціального та фінансового механізмів, а також формування передумов для динамізації фінансового розвитку громад, здійснюються через інтеграцію місцевих спільнот окремих населених пунктів з ціллю об'єднання для забезпечення сумісних фінансових і соціальних потреб. У дисертації виокремлено дві форми інтеграції місцевих спільнот окремих населених пунктів: функціональне (проектне) об'єднання або міжмуніципальна господарська кооперація; територіальне (адміністративне) об'єднання або комунізація.

Встановлено, що громади можуть сумісно результативно вирішувати більшість економічних питань. Міжмуніципальна господарська кооперація дає можливість зменшити вартість продукції для муніципальних потреб за побудови й експлуатації великих сумісних об'єктів, одержання однією спільнотою продукції та послуг із підприємств й установ, які розташовані на території сусідньої спільноти, посилення масштабів виробництва товарів і послуг. Вона може формувати різні напрями діяльності спільноти. Спільноти можуть формувати міжмуніципальні об'єднання, створювати сумісні господарські товариства у формі приватного акціонерного товариства та товариств з обмеженою відповідальністю, узгоджувати договори й угоди про взаємну співпрацю.

Необхідною умовою процесу територіальної інтеграції населених пунктів з метою формування комунізованих територіальних утворень та ефективізації економічного й соціального розвитку територій визначено: створення фінансово-матеріальних умов інтеграції; встановлення чітких критеріїв територіального об'єднання населених пунктів; використання важелів економічного зацікавлення територіального об'єднання громад; посилення значимості органів самоорганізації населення; експериментальне вивчення різних форм комунізації первинних спільнот. Для встановлення чітких критеріїв територіального об'єднання населених пунктів на юридичному рівні запропоновано враховувати їхні історичні, етнічні, культурні та соціальні винятковості та фінансову корисність інтеграції. В дисертаційній роботі доведено доцільність використання системи інтеграційних критеріїв органами державної влади та органами місцевого самоврядування з метою уникнення штучності при створенні об'єднаних адміністративно-територіальних одиниць.

Практичне значення дисертаційної роботи полягає в тому, що обґрунтовані у дослідженні теоретичні принципи та практичні механізми управління економічним і соціальним розвитком громад можуть бути застосовані в ході реалізації регіональної політики для стимулювання розвитку місцевого самоврядування на первинному рівні та здійснення адміністративно-



територіальної реформи, а також в економіко-аналітичній діяльності відповідних служб місцевих державних адміністрацій, підрозділів обласних і районних рад, у координаційній роботі інституцій місцевого самоуправління громад. Напрацьовані в дисертації практичні рекомендації щодо удосконалення управління економічним та соціальним розвитком громади враховані та використані в діяльності: Гусятинської районної державної адміністрації, Скала-Подільської селищної ради Борщівського району Тернопільської області, Васильковецької сільської ради – об'єднаної територіальної громади Гусятинського району Тернопільської області. Результати дисертації використані в навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету.

Ключові слова: громада, економічний розвиток громади, соціальний розвиток громади, управління економічним і соціальним розвитком громади, синергізм, адміністративно-територіальна реформа, муніципальний менеджмент.

## **ABSTRACT**

*Savchuk D. M.* Management of community economic and social development on the basis of synergy. – Qualifying scientific work on the rights of manuscript.

Thesis for the Degree of Candidate of Economics, Specialty 08.00.05 – Development of Productive Forces and Regional Economics. – Ternopil National Economic University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2019.

There has been established that a community is a system, because it possesses all qualities of a system. It has been determined that along with general properties, each community has its own peculiar characteristics, which are determined by the following factors: administrative and settlement statuses, economic and geographical position, size, age and sex composition of the population, area, structure of the economy, historical and cultural characteristics, specialization, national and religious composition of the population.

It has been determined that a community as a polysystem is a territorial-spatial, economic, social, political and ecological system.

It has been proved that community development is carried out in two interrelated directions: social and economic. This determines the distinction between social and economic development. Social development of the community is a process of increasing living standards of local residents along with following national social standards and norms. In the dissertation, economic development of a community is defined as a mechanism for changing, increasing and improving the quantitative and qualitative characteristics of the community's economic system for redistributing and attracting industrial, labor, natural and investment resources based on the revitalization of the business environment and the comprehensive combination of different types of property to meet the needs of citizens as the members of the community.

It has been substantiated that the development of a community can acquire a purposeful, predictable character and can be effective in meeting the criterion of optimal use of resources if it is managed. On the basis of the analysis of differences in the nature and essence of the subjects of management of community economic and social development, two main models of the mechanism for ensuring this process have been defined: paternalistic and self-governing. The self-governing model is defined as a system of forms and technologies of effective influence of local self-government bodies on integrated development of a community for the most rational use of local resources to realize the set tasks within the limits of national and regional interests on the basis of application of modern tools of regional and municipal management. It ensures the necessary conditions for bringing power closer to the population, creates a flexible management system adapted to local conditions and characteristics of the territory, and promotes the development of citizens' initiatives.

It has been established that ensuring the economic and social development of communities is a complicated systemic procedure that is carried out with the help of a management mechanism. The mechanism of managing the process of community economic and social development is determined by the structure of the factors of

influence, which are involved both at the national and local levels of government, to create an economic environment that evolves in accordance with the principles of the market economy.

On the basis of the theoretical study of the essence of the synergistic mechanism for providing community economic and social development, a logical scheme of its implementation into practice of local self-government bodies has been constructed: creation of a structured body of local self-government with democratic combination of controlling and executive units; defining the issues that fall within the competence of local self-government bodies and objects complying with self-regulation; assessment of the tendencies of the community development and establishment of priority targets, achievement of which will ensure the social well-being of each member of the territorial community on the basis of economic progress; search for appropriate regulatory instruments that will facilitate the coordination of all the components of the rural socioeconomic system to achieve the above goals; timely analysis of the effectiveness of the applied regulatory actions for early correction and elimination of possible negative processes in community development; coherent combination of internal (self-governing) and external (state) management influences to ensure optimal community development in the system “local community-region-state”.

It has been established that the resource potential of a community combines property, natural resource, industrial and technical, demographic, financial, investment and innovative potentials. To determine the weak and strong parts of a community, to compare the resource capabilities of the development of individual settlements, to develop regulators for ensuring community economic and social development, and to make managerial decisions regarding its strategic directions, the necessity of carrying out a component and integrated assessment of its resource potential has been substantiated.

As the indicator of expert evaluation of a certain resource, the author suggests a system of indicators according to a ten-point scale of evaluation. In particular, the following indicators are used to assess the natural resources of a certain community:

the coefficient of exploitation of mineral raw materials, point and monetary evaluation of land resources, the area of forest lands and water basins; demographic: number of inhabitants, natural growth, age and sex structure of the population; employment: the level of unemployment and labor emigration of the population, sectoral employment structure; ecological and recreational: the number of illegal dump sites, the amount of land reclamation, the state of tourism development; infrastructural: availability of objects of social sphere and their use by purpose, the state of equipping the houses with services and utilities; financial: the average level of budget revenues and cash income per capita, the level of profitability of economic entities; economic: the presence of units of agricultural and industrial enterprises, the condition of their material base, the rates of entrepreneurship development, etc.

On the basis of a systemic analysis of the state and dynamics of community development, tendencies of their development have been identified. It has been proved that functioning and development of communities under the conditions of market transformation and long decentralization are characterized by the duration and systematicity of crisis processes, preservation of the monofunctionality of the economic subsystem, and exacerbation of social problems.

It has been established that by ratifying the European Charter of Local Self-Government, Ukraine has committed itself to adapt the system of territorial management to European standards, providing a proper place in this process to local self-government bodies. The study has showed that local self-government bodies in Ukraine at the level of non-reformed communities are mostly declarative power structures, unable to effectively carry out their own and delegated powers in the field of community economic and social development.

A sample estimation of the newly formed united territorial communities (UTCs) of the Ternopil region has been carried out according to the following indicators: the number of territorial communities that have united; the number of population; the amount of the received subvention from the state budget for the formation of infrastructure; the area. It has been established that the distribution of subventions to communities directly depends on the area and population, in

particular, rural.

It has been established that the material and financial base of local management are movable and immovable property, revenues of local budgets, other funds, land resources, subsoil, which are in communal subordination of UTC, as well as objects of general jurisdiction subordinated to district and regional councils.

It has been established that at the community level, small business performs important economic and social functions. Small business is recognized as an essential source for the formation of a profitable part of local budgets. Accordingly, an effective policy to stimulate the development of small business is an important direction in the socio-economic development of territorial communities. The effectiveness of the use of an economic resource depends on the factors of social mobilization and the correct management of funds and professional competence of community leaders. The social development of the local community can not be achieved without ensuring its financial and economic independence. In its practice, a self-sufficient local community must be able to, in case of using resource efficiently, not only meet the current needs, but also to create conditions for long-term development.

It has been proved that activity and development of communities under the conditions of administrative and territorial reform is a significant factor in the economic and social development of the regions.

It has been established that the management of community economic and social development should be carried out by local self-government bodies, religious communities, political parties, public organizations, private entrepreneurs, working together and creating a positive synergistic effect.

On the basis of a functional-systemic approach to the analysis of management activities of local self-government bodies, factors of improving their effectiveness have been grouped into certain blocks, which can be seen as sides of the hexagon of deformation of self-governing control of communities financial and social development: organizational block, blocks of personnel improvement, information

confirmation, functional improvement, coordination direction and financial satisfaction.

It has been proved that the most important sections of modernization of community economic development management in the process of formation of innovative local economic policy should be the creation of a modern mechanism for ensuring the effective development of business structures, support for entrepreneurship as the basis of community economic development, solving social, environmental and other problems of territorial communities. For successful implementation of programs of business development and support, especially small and medium-sized ones, local authorities should apply a system of measures to overcome administrative barriers to enterprises development, information support for business management, promotion of local businesses. It has been determined that one of the components of the community economic development is promotion of small and medium-sized enterprises, for the implementation of which it is suggested: to optimize licensing procedures; to carry out the analysis and optimization of local regulatory acts.

It has been established that the main task of community economic development is the formation of material and economic conditions for the satisfaction of its social development, which in general is a mission of any economic system functioning. Accordingly, the modernization of management technologies by economic development of the municipal economy in some way influences its social parameters. Taking into account the mentioned above, the modernization of economic instruments of social development of the community is considered from the following positions: improvement of financial technologies for the implementation of municipal social policy; application of the potential of civil society institutions to ensure the community economic development; modernization of the functioning and development of functional and sectoral complexes of the municipal economy, the product of which determines the quality of the community social environment; introduction of economic instruments in the functioning of social infrastructure.

It has been proved that ensuring feasibility of the main local communities, improvement of social and financial mechanisms, as well as creation of preconditions for the dynamization of financial development of the communities, is carried out through the integration of local communities of separate settlements with the aim of the association in order to satisfy collective financial and social needs. In the dissertation, two forms of integration of local communities of separate settlements are identified: functional (project) association or inter-municipal economic cooperation; territorial (administrative) association or communization.

It has been established that communities can jointly effectively solve most economic issues. Inter-municipal economic cooperation makes it possible to reduce the cost of products for municipal needs by means of construction and exploitation of large joint objects, obtaining by a community products and services from enterprises and establishments located in the territory of the neighboring community, increasing the volume of goods and services production. It can form different directions of community activity. Communities can form inter-municipal associations, create joint business partnerships in the form of private joint-stock companies and limited liability companies, and to conclude agreements and contracts on mutual cooperation.

Prerequisites for the process of territorial integration of settlements in order to form communized territorial units and to optimize the economic and social development of territories have been determined: creation of financial and material conditions of integration; establishment of clear criteria for territorial association of settlements; use of the levers of economic interest of the territorial association of communities; increasing the importance of the bodies of self-organization of the population; experimental study of various forms of communization of primary communities. At the legal level, it is suggested to take into account their historical, ethnic, cultural and social peculiarities and financial usefulness of integration in order to establish clear criteria of the territorial association of settlements. In the dissertation, the expediency of using the system of integration criteria by state authorities and local self-government bodies has been proved, in order to avoid artificiality in creating united administrative-territorial units.

The practical significance of the dissertation is that the theoretical principles and practical mechanisms of management of community economic and social development that are grounded in the research can be applied during the implementation of regional policy to stimulate the development of local self-government at the primary level and to implement the administrative-territorial reform, as well as in the economic-analytical activity of relevant services of local state administrations, subdivisions of regional and district councils, in the coordination work of institutes of local self-government communities. The practical recommendations for improving the management of community economic and social development worked out in the dissertation were taken into account and used in the practice of: Husiatyn District State Administration, Skala-Podilsky Settlement Council of Borshchiv district of Ternopil region, Vasylkiv Village Council – the united territorial community of Husiatyn district of Ternopil region. The results of the dissertation were used in the educational process of the Ternopil National Economic University.

Key words: community, community economic development, community social development, management of community economic and social development, synergy, administrative and territorial reform, municipal management.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

### **Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації**

1. Монастирський Г. Л., Савчук Д. М. Імплементация економічного інструментарію муніципального менеджменту в процес забезпечення розвитку громад. *Соціально-економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи* : монографія. Івано-Франківськ : Вид. МПП «ТАЛІЯ», 2017. С. 351 – 371 (1,0 д. а.; особисто автора – 0,6 д. а.; особистий внесок: запропоновано структурування інструментарію муніципального менеджменту).



2. Савчук Д. М. Характеристика ресурсного потенціалу громади та оцінка ефективності його використання. *Danish Scientific Journal*. 2017. № 1. Р. 28–32 (0,28 д. а.).

3. Савчук Д. М. Тенденції та чинники економічного і соціального розвитку громад в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 91–96 (0,51 д. а.).

4. Савчук Д. М. Механізм активізації економічного потенціалу громади як інструмент вирішення проблем соціального розвитку. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 113–118 (0,69 д. а.).

5. Savchuk D. M. Community analysis as socio-economic system: space-territorial nature, functions and features. *Технологический аудит и резервы производства*. 2018. № 1/5 (39). С. 55–62 (1,07 д. а.).

6. Савчук Д. М. Механізми удосконалення інституційного забезпечення управління економічним і соціальним розвитком громади з урахуванням необхідності збалансування інтересів його суб'єктів. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 4(12). С. 55–61. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2018/4/3681> (0,68 д. а.).

7. Савчук Д. М. Характеристика ресурсного потенціалу громади та оцінка ефективності його використання. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 1. С. 83–94 (0,70 д. а.).

8. Монастирський Г. Л., Савчук Д. М. Модернізаційний підхід до управління економічним розвитком громад. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2018. № 15. С. 38–46 (0,6 д. а.; особисто автора – 0,4 д. а.; особистий внесок: запропоновано напрямки та принципи модернізації економічного розвитку громад).

### **Опубліковані праці апробаційного характеру**

9. Савчук Д. М. Економічний і соціальний розвиток громади як об'єкт управлінського впливу. *Інноваційні підходи і сучасна наука* : зб. матеріалів

II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 31 травня 2016 р.). Ч. 2. Київ : Центр наук. публікацій, 2016. С. 33–37 (0,35 д. а.).

10. Савчук Д. М. Опорні школи як результат соціального розвитку громади. *Молодий вчений*. 2016. № 7 (34). Ч. 1. С. 124–126 (0,39 д. а.).

11. Савчук Д. М. Економічна необхідність утворення в громадах опорних шкіл. *Актуальні питання наукових досліджень*: матеріали XLIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернівці, 29–30 червня 2016 р.). Т. 1. Київ : Наук.-вид. центр «Лабораторія думки», 2016. С. 29–31 (0,23 д. а.).

12. Савчук Д. М. Економіко-правовий механізм розширення об'єднаних територіальних громад: досягнення Тернопільської області. *Осінні наукові читання*: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 31 жовтня 2016 р.). Ч. 2. Київ.: Центр наук. публікацій, 2016. С. 120–123 (0,33 д. а.).

13. Савчук Д. М. Просторово-територіальна природа громад. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації* : зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. молод. вчен. (м. Тернопіль, 24–25 березня 2016 р.). Тернопіль : Вектор, 2016. С. 194–195 (0,15 д. а.).

14. Савчук Д. М. Об'єднання територіальних громад: результати та перспективи. *Міжрегіональне співробітництво в національному та міжнародному вимірах* : зб. матеріалів доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль – м. Збараж, 18–19 жовтня 2016 р.). Тернопіль : Крок, 2016. С. 331–334 (0,18 д. а.).

15. Савчук Д. М. *Тенденції та чинники економічного і соціального розвитку громад в умовах адміністративно-територіальної реформи. Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. молод. учен. (м. Львів, 18–19 травня 2017 р.). – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніки», 2017. С. 65–66 (0,13 д. а.).

16. Савчук Д. М. Механізм активізації економічного потенціалу громади як інструмент вирішення проблем соціального розвитку. *Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики* : зб. матеріалів доп.

Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль – м. Збараж, 26–27 жовтня 2017 р.).

Ч. 1. Тернопіль : СМП «Тайп», 2017. С. 293–296 (0,17 д. а.).

17. Савчук Д. М. Чинники економічного розвитку громад в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Розвиток науки у вік інформаційних технологій* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 30 вересня 2017 р.). Ч. 2. Київ : Центр наук. публікацій, 2017. С. 48–54 (0,29 д. а.).

18. Савчук Д. М. Інституційна база управління економічним і соціальним розвитком громади. *Научный взгляд в будущее* : сб. по результатам Междунар. науч. конф. «Интеллектуальный потенциал XXI века 2017» (г. Одесса, 14–21 ноября 2017 г.). 2017. Вып. 7, Т. 3. С. 47–51 (0,40 д. а.).

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління економічним і соціальним розвитком громади.....</b>	<b>11</b>
1.1. Громада як соціально-економічна система: просторово-територіальна природа, функції та особливості.....	11
1.2. Економічний і соціальний розвиток громади як об'єкт управлінського впливу.....	26
1.3. Сутність механізму управління економічним і соціальним розвитком громади: концепція синергічного підходу.....	39
Висновки до 1 розділу.....	51
<b>Розділ 2. Системний аналіз функціонування та розвитку громади в умовах адміністративно-територіальної реформи.....</b>	<b>54</b>
2.1. Методика та логіка дослідження управління економічним і соціальним розвитком громади.....	54
2.2. Характеристика ресурсного потенціалу громади та оцінка ефективності його використання.....	64
2.3. Тенденції та чинники економічного і соціального розвитку громад в умовах адміністративно-територіальної реформи.....	80
2.4. Інституційна база управління економічним і соціальним розвитком громади та бар'єри забезпечення позитивної синергії впливу його суб'єктів..	108
Висновки до 2 розділу.....	124
<b>Розділ 3. Удосконалення механізму управління економічним і соціальним розвитком громади з урахуванням принципів синергізму.....</b>	<b>126</b>
3.1. Шляхи удосконалення інституційного забезпечення управління економічним і соціальним розвитком громади з урахуванням необхідності збалансування інтересів його суб'єктів.....	126
3.2. Механізм активізації економічного потенціалу громади як інструмент вирішення проблем соціального розвитку.....	141
3.3. Стратегічний та ситуаційний підходи до інтеграції соціально-економічних систем окремих населених пунктів громади.....	170
Висновки до 3 розділу.....	187
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>189</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>193</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>220</b>

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Формування ринкової економіки в Україні, посилення євроорієнтованих процесів потребують реорганізації політичної, економічної та соціальної сфер на всіх територіальних рівнях, що визначає потребу в модернізації нинішньої моделі управління їхнім розвитком, адаптованої до європейських і світових стандартів. Низький рівень координації змін у цих системах у межах країни, регіонів і територіальних об'єднань обмежує перебіг зростання макроекономічних показників, поглиблює негативні тенденції, підвищує рівень територіально-поселенських розривів, що в підсумку впливає на стан суспільного благополуччя громадян.

Вітчизняна структурна криза трансформаційного етапу розвитку національної економіки максимально виявилась у територіальних спільнотах базового рівня – громадах. Заміна моделі управління їхнім економічним і соціальним розвитком, заснованої на принципах патерналізму, на самоврядну зумовила те, що громади почали зазнавати впливу суб'єктів управління, які мали низький рівень організованості. Це зумовлює нестачу можливостей для вчасного усунення негативних трендів економічного й соціального прогресу громад.

Питання економічного й соціального розвитку територіальних спільнот базового рівня, а також управління цим процесом, є предметом розгляду у працях великої кількості українських і зарубіжних вчених. Серед науковців, які вивчали питання соціального добробуту громад, можна виокремити: О. Бугуцького, Т. Заславську, С. Крапчан, Д. Крисанова, Л. Молдаван, І. Мучніка, В. Плонського, І. Прокопу, Р. Ривкіну, Л. Шепотько, П. Шейко, К. Якубу. Теоретичні та практичні передумови створення й розширення економічної бази розвитку громад були предметом дослідження таких науковців: В. Алеана, П. Гайдуцького, В. Галанця, М. Гладія, А. Зельднера, В. Коломийчука, І. Лукінова, І. Михасюка, С. Писаренка, Д. Роберта, П. Саблука, Р. Слав'юка, Л. Штріве, М. Янківа. Велика кількість досліджень

розкриває всебічні питання управління розвитком первинних територіальних систем, зокрема це праці: Б. Адамова, Л. Бакера, О. Батанова, Е. Блейклі, О. Бобровської, М. Бутка, Е. Войцеховського, Б. Генана, Г. Гілберта, М. Долішнього, Т. Желюк, П. Жука, О. Єгорова, В. Іванова, О. Кириленко, В. Кравченка, О. Козирєвої, З. Макашевої, А. Мельник, А. Міщука, Г. Монастирського, Г. Мюрдаля, І. Ткачук, З. Франковського, Дж. Фрідмана, Б. Харісона, А. Чемериса, Ю. Шарова, О. Швецова, М. Шкільняка, Д. Штраль.

Разом з тим, у науковій літературі залишається недостатньо вивченою проблема багатофункціонального розвитку громади як комплексної структури, незначна кількість досліджень, присвячених формуванню технологій забезпечення економічного і соціального розвитку громад в умовах ринкової трансформації та децентралізації, що були б прийнятними для новітньої практики муніципального менеджменту. Недосконалість теоретичного підґрунтя в цій сфері пов'язана з обмеженістю, нерациональністю і декларативністю впровадження правових, економічних та адміністративних засобів державного регулювання формування та розвитку громад, що відповідно зумовлює недостатню ефективність регіонального управління через слабкий економічний механізм. Вищезазначене зумовило вибір теми дисертаційної роботи, підтверджує її актуальність, дало змогу визначити мету, завдання та основні напрями дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Тернопільського національного економічного університету в межах держбюджетної теми «Формування механізму сталого розвитку міського транспорту на засадах концепції «розумного» міста та муніципальної екології» (номер державної реєстрації 0117U003871), а також за темами: «Теоретико-методологічні засади та обґрунтування механізму реалізації ієрархічного підходу до управління розвитком населених пунктів» (номер державної реєстрації 0112U007885), «Побудова моделі «розумної» громади на засадах екології» (номер державної реєстрації 0118U002268). У межах

зазначених тем подано пропозиції щодо формування механізму управління економічним і соціальним розвитком громади на засадах синергізму в умовах децентралізації та проведення адміністративно-територіальної реформи.

**Мета й завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень і надання практичних рекомендацій щодо побудови механізму управління економічним та соціальним розвитком громад з урахуванням ефекту синергії. Для досягнення окресленої мети визначено такі основні завдання:

- обґрунтувати системний підхід до розуміння громади як складної соціально-економічної системи на основі синергійного поєднання її компонент та розкрити зміст і співвідношення економічної й соціальної складових її розвитку;

- узагальнити наявні та напрацювати власні підходи до формування моделі механізму забезпечення економічного і соціального розвитку громади;

- здійснити системний аналіз ресурсного потенціалу громади в умовах децентралізації, розкрити базові тренди і фактори економічного й соціального розвитку громади;

- провести оцінку проблем та запропонувати шляхи трансформації організації управління економічним і соціальним розвитком громади;

- виробити рекомендації щодо підвищення ефективності та зміцнення економічної бази комплексного розвитку громад;

- обґрунтувати механізм стратегічного розвитку громад на основі синергії суб'єктів його забезпечення;

- розробити рекомендації щодо модернізації економічних інструментів соціального розвитку громад на основі використання потенціалу міжмуніципального співробітництва;

- обґрунтувати потенціал використання інтеграційних моделей як економічного механізму впровадження адміністративно-територіальних змін та засобу стимулювання економічного розвитку громад в умовах нестачі ресурсів.

**Об'єктом дослідження** є процес економічного і соціального розвитку громад на регіональному рівні в Україні.

**Предметом дослідження** є механізм управління економічним і соціальним розвитком громади на засадах синергізму.

**Методи дослідження.** Для вирішення завдань дисертації використано загальнонаукові і спеціальні методи: індукції та дедукції (для визначення факторів і тенденцій розвитку новосформованих громад); аналізу та синтезу (для виявлення проблем забезпечення динамічного розвитку громад і формування пропозицій щодо їхнього подолання); системного аналізу (для визначення переваг синергетичного підходу щодо розвитку громад, оцінки соціальних явищ і факторів цього розвитку), емпіричні (спостереження, вивчення й узагальнення управлінського досвіду органів місцевого самоврядування громад), компаративістський (для зіставлення сутності понять, їхніх визначень на окремих етапах розвитку громад); експертний (для аналізу переваг і недоліків управління розвитком громад); прогностичного моделювання (для створення рекомендацій з метою впорядкування та уніфікації системи управління).

Інформаційною основою дослідження є нормативно-правові акти центральних і місцевих органів державної влади, органів місцевого самоврядування, матеріали Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Державної служби статистики України, Асоціації міст України, сайти громад і місцевих рад, дані комунальних організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо проблем муніципального управління, авторські дослідження.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розробленні теоретико-методичних засад і наданні практичних рекомендацій щодо формування механізму управління економічним та соціальним розвитком громади на принципах синергізму в умовах проведення адміністративно-територіальної реформи. Основні положення дисертації, що містять наукову новизну, полягають у такому:



*удосконалено:*

– засоби використання самоврядної моделі механізму забезпечення економічного та соціального розвитку громади як системи форм і технологій ефективного впливу органів місцевого самоврядування на комплексний розвиток громади для найбільш раціонального використання локальних ресурсів таким чином, щоб реалізувати встановлені завдання в межах національних та регіональних інтересів на основі застосування сучасних інструментів регіонального й муніципального менеджментів. Це дало змогу реалізувати потенціал органів місцевого самоврядування як суб'єкта не лише управлінських, а й економічних і соціальних відносин;

– методику покомпонентної й інтегральної оцінки ресурсного потенціалу громади, що, на відміну від існуючих, базується на алгоритмах експертної оцінки, для встановлення ресурсних домінант, стимулювання яких гарантуватиме економічний добробут громад, дасть змогу визначити перспективні адміністративні центри інтегрованих територіальних утворень, виокремити сильні та слабкі ланки у громадах для встановлення їхніх економічних і суспільних конкурентних переваг на рівні регіону;

– шляхи трансформації організації управління економічним і соціальним розвитком громади в межах системного підходу з позиції поліелементного розуміння муніципальної системи управління, зокрема впорядковано структуру функцій органів місцевого самоврядування, які потрібно впровадити в їхню діяльність для адаптації вітчизняної практики управління комплексним розвитком громад до вимог муніципального менеджменту;

– систему інтеграційних критеріїв (історичних, природо-екологічних, територіальних, економічних, фінансових, культурно-звичаєвих, релігійних, національно-етнічних, соціальних), які, за умови їхнього використання, гарантуватимуть доцільність і неупередженість перебігу інтеграції поселень як механізму посилення економічних передумов соціального добробуту громад в умовах проведення адміністративно-територіальної реформи;

*набули подальшого розвитку:*

– теоретичний підхід до громади як складної соціально-економічної системи, що є синергетичним інтегрованим поєднанням економічної, політичної, соціальної, екологічної, територіально-просторової підсистем як багатокомпонентних структур із характерними алгоритмами побудови. Цей підхід, на відміну від існуючих, дає можливість подолати бар'єр спрощеного розуміння громад. Розкрито, базуючись на системних принципах, суть, взаємозв'язок і залежності між економічним й соціальним розвитком громади, що дало змогу обґрунтувати економічні важелі їхнього соціального розвитку;

– система важелів забезпечення багатофункціональності розвитку підприємницького сектору в громадах за всебічної підтримки підприємців, формування малих підприємств промисловості та інститутів сфери послуг, залучення підприємницьких суб'єктів до реалізації механізмів економічного і соціального розвитку громад, що дає можливість спрямувати ресурси економічної підсистеми для стимулювання розвитку громади загалом (субсидіювання, податкові канікули, антикризове управління, мікрокредитування, лізинг, спрямоване координування програм, управління комунальним майном, консалтинг і дорадництво);

– механізм стратегічного розвитку громад на основі забезпечення синергії програмних документів і практичної діяльності суб'єктів, які беруть участь в управлінні комплексним муніципальним розвитком (держави, регіональних органів управління, органів місцевого самоврядування громади, політичних партій, громадських організацій, підприємницького сектору), що дало змогу узгодити їхні інтереси щодо спрямованості такого розвитку;

– технології та алгоритм функціонального об'єднання територіальних громад (міжмуніципального співробітництва) для вирішення спільних завдань як засобу стимулювання їхнього економічного й соціального розвитку, що дасть змогу максимізувати практичне використання потенціалу синергії взаємодії окремих громад та сприятиме вирішенню їхніх соціальних проблем.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення дисертаційної роботи полягає в тому, що обґрунтовані у дослідженні

теоретичні принципи та практичні механізми управління економічним і соціальним розвитком громад можуть бути застосовані в ході реалізації регіональної політики для стимулювання розвитку місцевого самоврядування на первинному рівні та здійснення адміністративно-територіальної реформи, а також в економіко-аналітичній діяльності відповідних служб місцевих державних адміністрацій, підрозділів обласних і районних рад, у координаційній роботі інституцій місцевого самоуправління громад. Теоретичні положення і наукові результати щодо удосконалення механізмів активізації економічного потенціалу громади як інструменту вирішення проблем соціального розвитку використано в діяльності Гусятинської районної державної адміністрації (довідка № 01-176/02-18(a) від 31.01.2018 р.). Результати дослідження та висновки щодо удосконалення інституційного забезпечення управління економічним і соціальним розвитком громади з урахуванням необхідності збалансування інтересів його суб'єктів впроваджено у діяльності Скала-Подільської селищної ради Борщівського району Тернопільської області (довідка № 2 від 04.01.2018 р.). Розробки щодо удосконалення механізмів активізації економічного потенціалу громади з урахуванням інтеграційних векторів населених пунктів застосовано у діяльності Васильковецької сільської ради – об'єднаної територіальної громади Гусятинського району Тернопільської області (довідка № 531 від 11.10.2018 р.). Результати дисертації використані в навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при розробленні та викладанні дисциплін «Муніципальний менеджмент», «Публічне управління», «Місьцеве самоврядування», «Місьцевий економічний розвиток та міжмуніципальне співробітництво», «Місьцеве господарювання та управління місьтобудуванням» (акт впровадження № 126-27/1849 від 09.10.2018 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Всі наукові результати та положення наукової новизни, що наведені в дисертації і виносяться на захист, отримані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в

дисертаційній роботі використано лише ті ідеї і положення, які є результатом власних розробок здобувача (внесок автора зазначено у списку опублікованих праць).

**Апробація результатів дисертації.** Основні ідеї дисертаційної роботи апробовані на 9 міжнародних науково-практичних конференціях: «Інноваційні підходи і сучасна наука» (м. Київ, 31 травня 2016 р.), «Актуальні питання наукових досліджень» (м. Чернівці, 29–30 червня 2016 р.), «Осінні наукові читання» (м. Київ, 31 жовтня 2016 р.), «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації» (м. Тернопіль, 24–25 березня 2016 р.), «Міжрегіональне співробітництво в національному та міжнародному вимірах» (м. Тернопіль-Збараж, 18–19 жовтня 2016 р.), «*Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи*» (м. Львів, 18–19 травня 2017 р.), «Розвиток науки у вік інформаційних технологій» (м. Київ, 30 вересня 2017 р.), «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики» (м. Тернопіль, 26–27 жовтня 2017 р.), «Інтелектуальний потенціал XXI століття» (м. Одеса, 14–21 листопада 2017 р.).

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 289 сторінок. Дисертаційна робота містить 26 рисунків на 18 сторінках, 14 таблиць на 9 сторінках, 10 додатків на 70 сторінках. Список використаних джерел налічує 280 найменувань і розміщений на 27 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ І СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАДИ

#### **1.1. Громада як соціально-економічна система: просторово-територіальна природа, функції та особливості**

Домінуючим напрямком новітньої дослідницької роботи є аналіз глобалізаційних трендів та дослідження економічних процесів на світовому полідержавному рівні. Вчені-економісти практично оминають середовище яке є «плацдармом» реального ведення економічних процесів та створення існуючих кондицій щодо забезпечення життєдіяльності людини — рівень громад, що є первинними адміністративно-територіальними одиницями кожної держави. Однією із об'єктивних передумов таких обставин є традиціоналістичні методи відносно аналізу територіальних утворень базового рівня, культивування стереотипних уявлень щодо забезпечення усіх аспектів їх діяльності та еволюції. Сучасні процеси, які мають місце в економічному, суспільному та політичному секторах побуту та життя людини, вимагають формування якісно нового наукового погляду на базовий рівень територіальних спільнот.

Попри це основний склад адміністративно-територіальної системи підпорядкування є об'єктом досліджень провідних іноземних і вітчизняних дослідників. Узагальнення існуючих підходів до його дослідження дозволяє виокремити такі наукові напрямки: правовий, регіоналістичний, урбаністичний, самоврядно-управлінський (інституціональний), соціологічний, географічний, аграрний, інтегративний.

Представники правового напрямку розглядають базові територіальні спільноти з позиції юридичної регламентації функціонування інститутів управління місцевим розвитком та суб'єктів господарювання, діяльність яких здійснюється в межах спільноти. Так, нормативно-правовим питанням функціонування місцевого самоврядування присвячені праці Б. Андресюка [8],

О. Батанова [16], М. Корнієнка [90], А. Чемериса [125]. В ході виокремлення цієї сфери було створено галузь муніципальної юридичної науки [138; 139]. Юридичний підхід до дослідження первинних територіальних утворень створює умовні рамки, які не дозволяють виявити закономірності їх функціонування та розвитку як соціальних та економічних систем.

Регіоналістичний підхід концентрує увагу на регіональних системах загалом. Так, О. Кузнецова [94], В. Лексін та О. Швецов [98], С. Дорогунцов, Я. Олійник, А. Степаненко [59] досліджують регіональні економічні процеси, центральне місце в яких об'єктивно посідають місцеві об'єднання основного рівня, але не відокремлюють їх від інших. Це створює перешкоди для опису трендів та факторів регіонального економічного розвитку як синергійного результату економічного розвитку складових регіональної системи. В рамках зазначеного підходу новаторськими є праці В. Коломийчука та М. Бутка, що розглядають економічний розвиток поселень як вагомий чинник економічного розвитку регіону.

Науковці, які представляють урбаністичний напрямок, досліджують міста як окремий тип базових територіальних утворень, залишаючи поза колом акцентів інші форми, або досліджують певні практично-секторові структури регіональної економіки та господарства (житлово-комунальне господарство, муніципальний транспорт, побутове обслуговування, освіту, охорону здоров'я, рекреаційний комплекс тощо). Зокрема, О. Шпачук [243], О. Єгоров [62], Б. Адамов [4] розглядають міста переважно з позиції територіально та суспільного прогресу. Особливий підхід до аналізу та розгляду міської економічної структури в межах дослідницької сфери та загалом містознавства вносять на розгляд С. Богачов, О. Лук'янченко та М. Мельникова [164].

У рамках самоврядно-управлінського (інституціонального) напрямку громади досліджуються як об'єкти управління з боку органів місцевого самоврядування, що є лише одним, хоча і важливим, суб'єктом управління муніципальним розвитком. Зокрема, З. Макашева та І. Каліннікова [101], В. Зотов [192] досліджують тематику муніципального менеджменту з точки

зору організації регіонального самоуправління, навичок його служб, а також організаційного забезпечення місцевих економічних процесів. Враховуючи подібність вихідних політичних та соціально-економічних умов посткомуністичного розвитку України та Польщі, значну теоретичну та практичну цінність мають дослідження польських вчених Р. Вальчака, Е. Войцеховського, К. Жука, Т. Клементевича, А. Міщука, З. Франковського та ін., в яких проведено комплексний аналіз стану та розвитку первісного учасника регіонального самоуправління, надано чіткі поради та підходи відносно створення ефективної моделі управління його соціальним та економічним розвитком [258, 262, 280]. Елементи вивчення механізму управління розвитком базових територіальних спільнот в країнах Європи присутні в публікаціях таких вчених, як Б. Генан, Г. Гілберт, Б. Деанте, Р. Беннет, Ф. Кьєлбергс [256]. Проте, використання цих напрацювань в умовах України є досить лімітованим, з причини існування вагомих організаційних особливостей негативного роду, порівняно з європейськими державами та нашою країною. Уява про менеджмент еволюції первісний місцевих об'єднань, як лише про активність служб територіального керівництва є обмежуючим чинником пошуку додаткових резервів динамізації цього процесу, оскільки базові територіальні спільноти та їх підсистеми є об'єктом управлінських впливів з боку загальнодержавних та регіональних органів управління, управлінської ланки суб'єктів господарювання.

Предмет соціологічного напрямку зосереджується на дослідженні соціального розвитку первинних територіальних спільнот, мало уваги приділяється економічним чинникам, які його забезпечують. В його рамках найбільш помітною є новосибірська соціологічна школа, очолювана академіком Т.Заславською, яка функціонувала в 70-80 роках минулого століття. Найбільший внесок в її розвиток внесли вчені Сибірського відділення АН СРСР, включаючи таких науковців, як Л. Хахуліна, Е. Азарх, П. Колосовський, Е. Горяченко, С. Крапчан, Р. Ривкіна, І. Мучнік, В. Тапіліна, В. Федосєєв [98]. Вони заклали фундаментальні науково-теоретичні та методологічні засади

дослідження населених пунктів, переважно сільських, як складних соціально-економічних систем. Позитивним є те, що вчені новосибірської соціологічної школи вперше чітко відокремили термін суспільного добробуту громадян. Під час новітнього періоду в рамках даної сфери варто виокремити праці таких вчених, як В. Іванов та В. Патрушев [80, 81]. Слід вказати, що практика функціонування базових територіальних спільнот засвідчує, що в новітніх кондиціях виокремити суспільну та економічну складову їх еволюції є майже неможливо в реальних умовах.

Вчені-географи, зокрема, М. Баранський, В. Беленький, В. Борденюк, В. Давидович, С. Ковальов, М. Коста, Л. Кранц, Є. Марков, Г. Лаппо, Є. Перцик, В. Покшишевський, В. Рибалка, М. Спектор, Б. Хорев, С. Шульц [15, 91, 95, 96, 149, 155, 156] займалися виявленням регіональних відмінностей в динаміці міграцій, передумов цих характерних рис, міри їх постійності, ступінь впливу відносно господарства та добробуту соціальної сфери визначеного регіону, описом регіонально диференційованих перспектив розвитку розселення з врахуванням сукупності місцевих природних, економічних, соціальних і демографічних реалізацією прикладної класифікації населених пунктів на базі інформації щодо диференціації зайнятих громадян в певних секторах економіки. Дослідженню сільських районів Франції як об'єктивного полігону розвитку малих територіальних громад присвячені роботи М.-К. Морела [63]. Не мінімізуючи вагомість праць науковців у галузі географії, варто вказати, що дослідження основного територіального об'єднання в якості статичної одиниці, визнання даних фактів є необхідним, але не достатнім елементом формування комплексного механізму управління її економічним розвитком.

Дослідження фахівців секторального напрямку, зокрема представників аграрного академічного середовища Києва, серед яких такі, як О. Бугуцький, Д. Крисанов, О. Максимюк, Л. Молдаван, В. Плонський, І. Прокоп, А. Радовець, П. Шейко, Л. Шепотько [126, 167, 239, 240, 241, 242] сконцентровані на проблемі розвитку села. В цих працях зроблено спробу подолати стереотип ідентифікації села й сільського господарства, окреслено шляхи поліцільового



фінансового прогресу аграрних населених пунктів для формування умов прогресу на основі використання комплексного соціально-економічного потенціалу сільських територіальних систем.

У рамках інтегративного напрямку дослідження концентрується на проблемі зближення рівнів економічного та соціального розвитку міста й села на основі закономірностей «ліквідації істотних соціально-економічних і культурно-побутових відмінностей між містом і селом» [39, С.4]. Найбільш відомими представниками цієї школи були Л. Нікіфоров [39], О. Троцьковський [216], М. Аітов та Р. Камаєв [5], М. Стронгіна [210]. Дослідники базові акценти реалізували на створенні сільськогосподарсько-промислових утворень, не беручи до уваги тематику підвищення дієвості управління економічним та соціальним розвитком інтегрованих поселенських утворень. Однак до сфери науковців представників цього та іншого напрямку не був залучений рівень селищних поселень у якості характерної місцевої спільноти первинного рівня, яка являє собою проміжний тип між сільськими та урбанізованими населеними пунктами, маючи особливості, притаманні усім цим типам.

Для відпрацювання уніфікованого підходу до менеджменту прогресу спільнот з точки зору вивільнення їх економічних можливостей та гарантування конкурентоздатності необхідним є системний комплексний міждисциплінарний підхід, що дозволить розцінювати ці об'єднання в якості учасників економічних взаємозв'язків та об'єктів фінансової активності. В свою чергу це створить можливість виокремити ресурсні передумови для реалізації місії громад як осередків життєдіяльності людини.

Початковою складовою адміністративно-територіальної системи країни є первісні адміністративно-територіальні утворення, назва яких є відмінною для різних країн світу (в США — муніципалітет, таун, тауншин; в Польщі — гміна; в Швеції та Франції — комуна; в Німеччині — община) [113, С. 14]. В Україні в процесі адміністративно-територіальної реформи застосовується категорія «громада».

Використовуючи територіально-управлінський підхід можемо стверджувати, що громада — це базове адміністративно-територіальне утворення країни, якому є притаманне комбінування місцево-просторової, фінансової та суспільно-демографічної складових. До громад в Україні до завершення адміністративно-територіальної реформи будемо відносити й колишні базові адміністративно-територіальні одиниці: сільські поселення або їх об'єднання, селища та міста, що реалізували власні юридичні важелі у сфері самоврядування. Фактично, можемо стверджувати, що громади відповідає п'ятому рівню системи багаторівневого територіального поділу (NUTS<sup>1</sup>-V), що використовується Статистичним бюро Європейського Союзу (Євростатом) [44, С. 23].

Громада є системою, оскільки володіє всіма її рисами: наявність компонентів (компонентами громади є населення, територія, економіка, в складі якої, в свою чергу, можна виділити локальні ринки, функціонально-галузеві комплекси місцевого господарства); наявність зв'язків (всі компоненти громади пов'язані, як між собою, так й із зовнішнім середовищем); наявність структури (компоненти громади не є хаотичними, а певним чином структуровані, що гарантує стабільність та надає структурі стійкості); існування певної координації (складові об'єднання здійснюють один на одного вплив і виключно у координації всіх складових і зв'язків є можливими механізми, завдяки залученню яких реалізується ціль даної місії цієї спільноти); перебіг процесів (в громадах одночасно протікає низка процесів (демографічних, економічних, соціальних, екологічних, інформаційних, політичних), кожен з яких має обумовленість відносно деяких реформ. Механізми реформують ресурси, які включені в структуру, модифікуючи їх до стану їх в певний продукт); цілісність та емерджентні властивості (громада володіє певними властивостями, які виникають лише в результаті взаємодії компонентів системи: конкурентний статус, конкурентоздатність, ментальність

---

<sup>1</sup>NUTS (Nomenclature of Territorial of Statistics)— номенклатурна статистична територіальна одиниця.

населення, підприємницький клімат, комфортність); можливість ідентифікації (грумада володіє властивостями, на основі яких її можна відрізнити від інших спільнот); наявність зовнішнього середовища (грумаду оточують чинники, які не є частиною спільноти, але істотно впливають на неї); наявність концепції (грумада має місію, цілі та певні загальні цінності).

Поряд із загальними властивостями кожна грумада має притаманні лише їй характеристики, які визначаються такими чинниками: адміністративним статусом, поселенським статусом, економіко-географічним положенням, чисельністю та статево-віковим складом населення, площею території, структурою економіки, історико-культурними характеристиками, спеціалізацією, національно-етнічним та релігійним складом населення, державною приналежністю. З урахуванням цих характеристик виокремлюють різні типи грумад [115, С. 11-14]. З урахуванням предмету дослідження найважливішим для нас є поділ грумад на міські та сільські, що обумовлено особливостями інституційного забезпечення їх розвитку, ментально-традиційними відмінностями, усталеними стереотипами перспектив їх економічного розвитку.

Реалізація завдань дослідження вимагає формування критеріїв, які дозволяють говорити про грумаду як життєздатне утворення, зокрема: володіння достатніми ресурсами в кількісному та якісному розрізі для гарантування власного прогресу; присутність стратегічних цілей даного прогресу; гарантування відповідності структури менеджменту розвитку об'єднання новітнім вимогам на базі постійного оновлення управлінських підходів; координація дієвих партнерських відносин з іншими об'єднаннями та локальними структурами вищого порядку; контроль у сфері трендів до еволюції на базі позитивної динаміки показників функціонування всіх підсистем грумад; можливість ідентифікації грумади, тобто наявність характеристик, які дозволяють відрізнити її від інших спільнот; комфортність середовища проживання для членів територіальної грумади. Лише додержання всіх цих критеріїв характеризує грумаду як повноцінне утворення. Недотримання певних критеріїв у внутрішньому середовищі грумади має можливість урівноважуватись зовнішнім впливом, проте за даних кондицій нівелюється

баланс та стан взаємодії між інтроверсійними і екстраверсійними чинниками її функціонування та розвитку.

Громада є місцево-просторовою, фінансовою, соціальною, політичною та екологічною структурою (табл. 1.1). Слід зазначити, що й в регіональній науці сьогодні формується нова парадигма регіону як багатофункціональної та багатоаспектної системи [44, С. 83].

Таблиця 1.1

### Громада як полісистема

Прояви громади як системи	Підсистеми	Характеристика системи
Громада як територіально-просторова система	територіально-ландшафтна, природно-ресурсна, архітектурно-забудовча	описує громаду в якості статичної одиниці, що обумовлюється територіальними складовими, що визначають його зовнішній вигляд, географічне положення
Громада як економічна система	підприємницька, фінансова, інфраструктурна, ресурсо-майнова, трансформаційно-продуктова, зовнішньоекономічна	визначає здатність громади формувати передумови для гарантування ведення побуту, поновлення й збільшення обсягу фінансових фондів, можливість конкурувати з іншими об'єднаннями
Громада як соціальна система	демографічна, культурно-історична, соціально-трудова, національно-етнічна	залучає базову складову громади — людину й систему інститутів, що зумовлена її існуванням як соціально-біологічної істоти
Громада як екологічна система	антропогенна, охоронно-заповідна	обумовлена спільною дією біологічного та антропогенного оточення, що формує прийнятність умов існування й можливість стабільного прогресу утворення
Громада як політична система	управлінська, громадсько-партійна	передбачає в собі організації, які продукують політику прогресу громади та її складових, реалізують прогнозування й контроль роботи та прогресу місцевих субсистем

Джерело: власна розробка автора.

Забезпечення суспільного благополуччя, виконання політичних завдань, залучення місцево-просторових фондів проводиться на визначеній економічній основі, яка створює передумови для того, щоб дає підстави висунути гіпотезу про пріоритетність розгляду громади як соціально-економічної системи. Важливість дослідження громади як соціально-економічної структури в нашій країні збільшується, враховуючи те, що структура адміністративного та місцевого підпорядкування сформована не згідно подільно-точкового, а за унітарно-межовим правилом, за яким має місце поділ території держави в

цілому на регіони підпорядкування місцевих громад. Це очевидно обумовлює роботу усіх залучених об'єктів державної та місцевої фінансових систем в рамках відповідальності громад.

Економічна наука розглядає соціально-економічну систему як сукупність усіх видів економічної діяльності людей у процесі їх взаємодії, спрямованих на виробництво, обмін, розподіл та споживання товарів і послуг, а також на регулювання такої діяльності відповідно до мети суспільства. Основними її елементами є продуктивні сили, техніко-економічні відносини, організаційно-економічні відносини, відносини економічної власності, господарський механізм [64, С. 444]. Це визначення можна поширити й на громаду, оскільки вона володіє окресленими характеристиками. Використання системного підходу дозволяє застосовувати для означення громади як соціально-економічної системи категорію «муніципальна (місцева) економіка».

Як соціально-економічна система громада набуває таких властивостей:

– продуктивності. Економічні суб'єкти громади беруть участь в трансформаційному процесі, здійснюючи перетворення внутрішніх та зовнішніх ресурсів в готовий продукт, що споживається в середині спільноти або продається за її межі;

– прибутковості. Економічна діяльність громади орієнтується на розширене відтворення з метою одержання прибутку, частина якого реінвестується та спрямовується у вигляді податків і зборів в місцевий бюджет, або соціального ефекту, що також можна розглядати як додатковий дохід домашніх господарств;

– відкритості. Залучення громад в економічний кругообіг зумовлює постійний двосторонній обмін із зовнішнім середовищем ресурсами та виробленим продуктом. Фактично, сьогодні не існує закритих громад, що здійснюють натуральне господарство;

– взаємозалежності. Перебіг економічних процесів громади значною мірою залежить від економічної політики, конкурентного впливу зовнішнього середовища. В свою чергу, економіка громади може відігравати значний вплив на економічні процеси в регіоні та державі;

– ієрархічності. Громада як соціально-економічна система є складовою регіональної соціально-економічної системи, яка інтегрована в національну економіку, що, в свою чергу, є компонентом світової економічної системи;

– ризиковості. Функціонування громади в умовах мінливого висококонкурентного ринкового середовища пов'язане із значними внутрішніми та зовнішніми ризиками, які обов'язково потрібно враховувати для вибору оптимального варіанту економічної поведінки;

– консервативності. Ця властивість громади як економічної системи обумовлена тим, що об'єктний склад місцевої економіки є умовно стабільним (наявність виробничих потужностей, підприємств, особливо великих), що обумовлено досить часто ситуаційними характеристиками (економіко-географічне положення, історичні традиції господарювання, природно-ресурсний потенціал). Його зміна не може бути миттєвим процесом, що визначає певну інерційність громад;

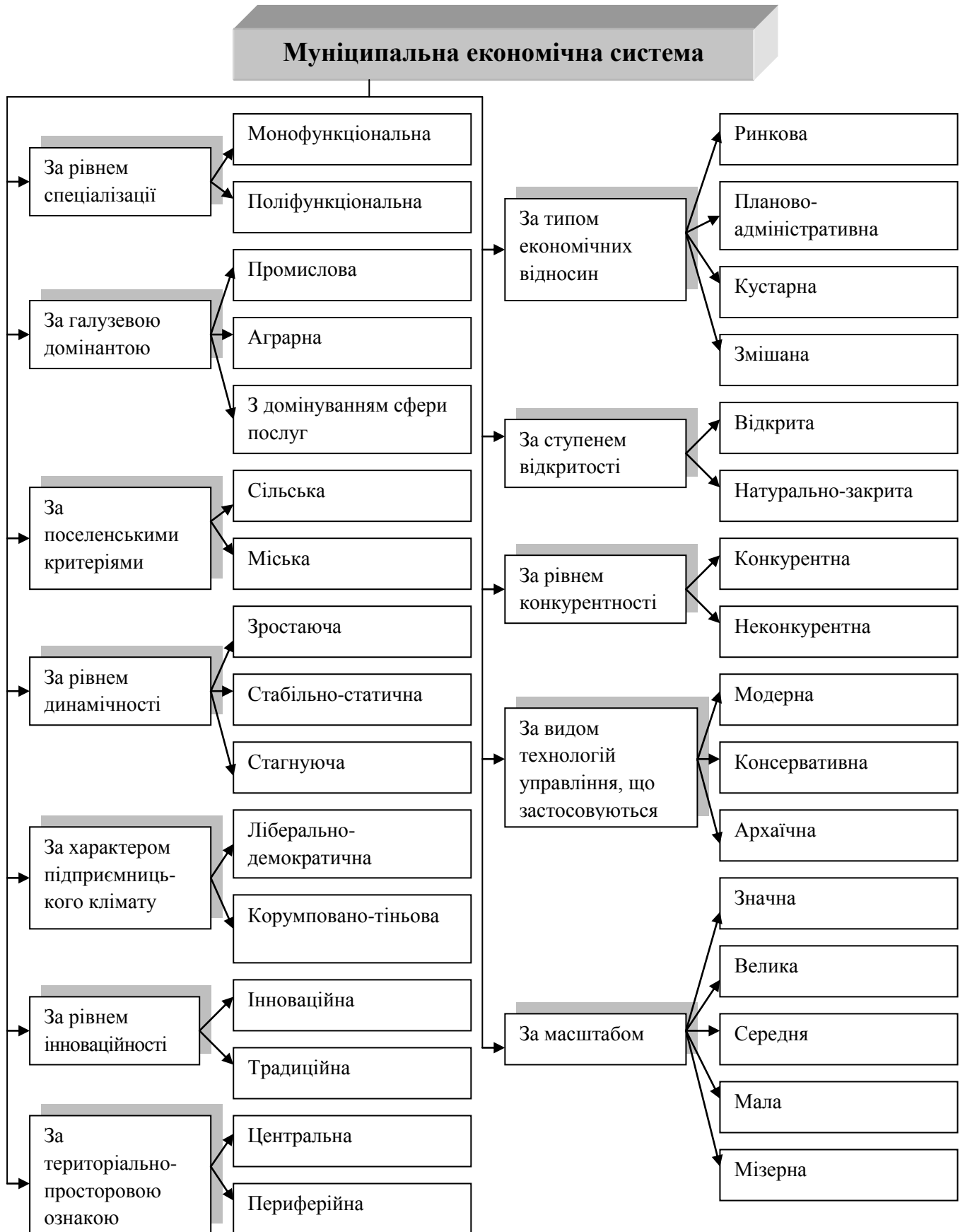
– інноваційності. Громада як соціально-економічна система є полігоном різноманітних інновацій, без яких її розвиток, як правило, є неможливим;

– динамічності. В сучасних умовах статичність економічної системи та її елементів загрожує стагнацією й руйнуванням, лише постійні кількісні та якісні зміни можуть забезпечити її розвиток;

– ефективності. Ефективність функціонування громади як економічної системи, що полягає у раціональному використанні її економічного потенціалу, є необхідним базисом формування показників соціального розвитку;

– керованості. Хоча, як і будь-яка економічна система, громада володіє властивістю саморегулювання, однак, внаслідок впливу об'єктивних й суб'єктивних економічних чинників, її збалансований розвиток можливий лише під впливом державних, самоврядних [129, С. 133-134], ринкових та громадських регуляторів.

Громади як соціально- економічні структури є розрізненими. Відносно від наявності визначених особливостей можна виділити різні форми муніципальних економічних систем (рис. 1.1). Багатоманітність типів цих систем обумовлює необхідність розробки як базових методичних передумов та підходів до сфери їх прогресу, так і їх відповідність та перехід до оточення певної економічної системи.



**Рис. 1.1.** Критерії та типи муніципальних економічних систем

Джерело: власна розробка автора

Не можна ототожнювати громаду як соціально-економічну систему та місцеве господарство, оскільки місцева економічна система (муніципальна економіка), окрім місцевого господарства (як сукупності функціонально-галузевих комплексів), включає економічні інтереси членів територіальної громади, економічну політику місцевих органів влади, локальні ринки (товарів, послуг, кредитно-фінансових ресурсів, цінних паперів, інформації, знань) тощо.

Запропонований економічний підхід дозволяє розглядати громаду як корпоративну структуру [115, С.43-44, 191-199]. У структурі громади як муніципальної корпорації можемо виділити такі сектори: державний, муніципальний (комунальний), корпоративний, приватний та сектор домашніх господарств. Вагоме місце у функціонуванні муніципальної економічної системи посідає й суспільно-добровільний сектор, який запропоновано виокремлювати професором А.Мельник, до складу якого входять об'єкти власності релігійних та громадських організацій [111, С. 12-13].

Варто зазначити, чітко розподілити вказані сфери (або сектори) муніципальної економічної системи практично неможливо. Це зумовлено посиленням їх міжсекторальної взаємодії, інтеграції та взаємопроникнення на муніципальному рівні. Так, суб'єкти муніципального, корпоративного, приватного секторів та сектору домашніх господарств беруть участь в реалізації спільних проектів, створюють підприємства на основі об'єднання капіталу різних форм власності.

Дослідження вищерозглянутих секторів як елементів муніципальної економічної системи доцільно проводити з урахуванням даних критеріїв: вагомість з точки зору створення місцевої системи (визначений сектор як стрижень створення об'єднання громади. Цей критерій є важливим для монофункціональних громад, які були створені для здійснення сервісу певних промислових одиниць (атомних потужностей енергетики, гірничо-видобувних підприємств, санаторних курортів та закладів); податкова роль (відсоток надходжень, отриманих від деякої галузі в нарахуваннях локального бюджету); суспільна значимість (кількість та перспективи формування нових робочих



місць, існування або перспектива створення одиниць суспільної інфраструктури, що працюють за кошти даної галузі); вплив на довкілля та природу (характеристики роботи об'єктів визначеної галузі щодо впливу на екологічний баланс в місцевості); стратегічна спрямованість (місце сектору в реалізації стратегії громади); кризовий критерій (об'єкт сектору як потенційне джерело виникнення кризи в громаді); іміджевий статус (роль у формуванні профілю та авторитету громади); роль у формуванні конкурентоздатності громади на регіональному та макро- ринках.

Громада в якості економічної структури є складовою фінансових утворень вищого рівня за підпорядкуванням — місцевої, державної та світової, що дає можливість розцінювати основні місцевості як ключову складову їх робочих процесів. Ключове значення позиції та ролі об'єднання як економічної структури у робочих процесах та прогресі фінансових утворень вищого порядку акцентується завдяки тому, що: громада є місцем безпосереднього розташування економічних ресурсів; на рівні громади відбувається реалізація більшості економічних відносин та взаємодій; громади як соціально-економічні структури локалізують складові, які дають можливість виокремити місцеві та державні економічні структури; муніципальні фінансові утворення є полігоном розроблення та впровадження інновацій; громади як соціально-економічні структури можуть в короткі терміни накопичувати фонди для «самозахисту» в часи стагнаційних станів та криз, що є передумовою сталості економічних структур вищого порядку; соціально-економічні системи громад, особливо великих міст, прикордонних територій є учасниками світогосподарських відносин, минаючи іноді регіональні та національні ринки.

В свою чергу громада як соціально-економічна система включає в свою структуру економічні субструктури, які проводячи взаємну координацію одна з одною обумовлюють сталість муніципальної економічної системи: промислову, бюджетну, інфраструктурну, ресурсо-майнову, модифікаційно-продуктову, зовнішніх економічних зв'язків (див. табл. 1.1). Підприємницька підсистема включає підприємництво як особливий економічний ресурс та відносини, що

виникають в процесі його реалізації. Фінансова — концентрує муніципальні фінансові ресурси та відносини, пов'язані з їх рухом. До складу інфраструктурної підсистеми входять інститути ринкової інфраструктури, що забезпечують взаємодію між окремими муніципальними ринками. Ресурсо-майнова підсистема містить економічні ресурси різних форм власності, які використовуються для виробництва певного продукту у всіх його можливих проявах. Трансформаційно-продуктова — включає безпосередньо процес трансформації внутрішніх і зовнішніх ресурсів у готовий продукт. Зовнішньоекономічна — орієнтується на економічну взаємодію громад із зовнішнім світом на основі двосторонніх та багатосторонніх економічних зв'язків.

Громада як соціально-економічна система (муніципальна економічна система) виконує такі функції: виробничо-продуктивну (передбачає виробництво певного продукту в матеріальній та нематеріальній формах); технологічну (включає залучення перейнятих чи створення своїх власних підходів до трансформаційних механізмів); інноваційну (регіональна фінансова структура є продуцентом система є генератором та реалізатором різноманітних інноваційних ідей); результативну (муніципальна економічна система примножує економічне багатство громади, забезпечує динаміку показників економічного розвитку території); стабілізаційну (громада як соціально-економічна система потенційно є критичних періодів та стагнації, але разом з тим має максимальну можливість до нівелювання періоду коливаний прогресу місцевості та усунення кризи); презентаційну (через представлення особливостей муніципальної соціально-економічної системи відбувається презентація її конкурентних переваг для потенційних інвесторів, формується економічний портрет території); трудову (за допомогою муніципальної соціально-економічної системи трудові ресурси громади реалізують свою здатність до праці).

Окреслений підхід корелюється з позицією американського дослідника Е.Дж. Блейклі, який наголошує, що «в умовах ринкової економіки окремі

населені пункти виступають як окремі ринки. Місцеві громади повинні на базі людських, соціальних, інституційних та фізичних ресурсів місцевості побудувати самоокупну економічну систему» [26, С. 75]. Однак при цьому вчений не враховує: регулятивно-управлінській чинник, необхідною умовою реалізації якого є формування адміністративно-територіальної одиниці низового рівня, що може складатися з декількох населених пунктів; об'єктивність взаємодії місцевої економічної системи з іншими локальними економіками та входження її в економічну систему вищого ієрархічного рівня, що в принципі не дозволяє розглядати муніципальну економіку як певне самоокупне натуральне господарство; необхідність поєднання місцевих та державних ініціатив щодо забезпечення розвитку території.

Таким чином, постановка гіпотези про дослідження громади як соціально-економічної системи дає можливість: перейти від безпосередньо економіко-географічного й політико-менеджерського поглядів на аналіз основного місцевого порядку; інтегрувати порядок спільноти як обов'язковий компонент в місцеву та державну економічні структури; розцінювати громаду як суб'єкта економічних відносин, що здійснює конкурентну протидію на місцевому, державному та глобальному ринках; прогнозувати ефект економічних механізмів на суспільний прогрес громад; досліджувати громаду як об'єкт екстраверсійних економічних ефектів, що обумовлюють, в досить великій залежності, економічну ситуацію в муніципальній системі; змодельовати громаду в цілому та її ресурси зокрема як об'єкт економічних відносин та економічної діяльності; розглядати процеси, які протікають в громаді з позиції економічної ефективності; позиціонувати ресурси громади як ресурс економічного розвитку; поглибити розуміння громади як корпорації, поширити його на взаємодію громади з іншими територіальними утвореннями; обґрунтувати необхідність формування системи регуляторів для забезпечення коригування саморозвитку муніципальної економічної системи; визначити загальну логіку та місію функціонування всіх підсистем місцевого

господарства; створити передумови для застосування економічного інструментарію управління розвитком громади.

Економічний підхід до розуміння громади відкриває нові грані функціонування та розвитку базових місцевих спільнот, аналіз й стимулювання яких гарантуватиме відігравання даними утвореннями ролі важливої генеративно-продуктивної ланки національної економіки. Він дозволяє обґрунтувати підґрунтя появи та задоволення політичних інтересів та вирішення соціальних проблем й забезпечення соціальних стандартів життя членів територіальних громад.

## **1.2. Економічний і соціальний розвиток громади як об'єкт управлінського впливу**

Як і будь-яка система, громада розвивається, тобто в її підсистемах відбуваються невідворотні, спрямовані та закономірні зміни [27; 132]. На противагу до класичного стереотипу, про те, що базовою характеристикою прогресу визнавав реформативність, новітнє трактування терміну “прогрес” включає три взаємозалежні особливості визначення: реформи, ріст, позитивні зміни. Базовою з поміж них є остання [222, С.99].

Певне коло експертів ООН ще в 1963 році сформулоало таке тлумачення розвитку (прогресу): “Розвиток це процес, в якому дії самих людей об'єднуються з діями влади з метою покращити економічні, соціальні та культурні умови життя спільноти, інтегрувати ці спільноти в загальний потік життя нації, дати їм можливість вносити максимальний вклад в національний розвиток ” [279, С.4]. Це тлумачення розвитку з максимальною глибиною висвітлює вагомість людського антропологічного чинника в формуванні позитивної якісної динаміки усіх типів суспільного об'єкту.

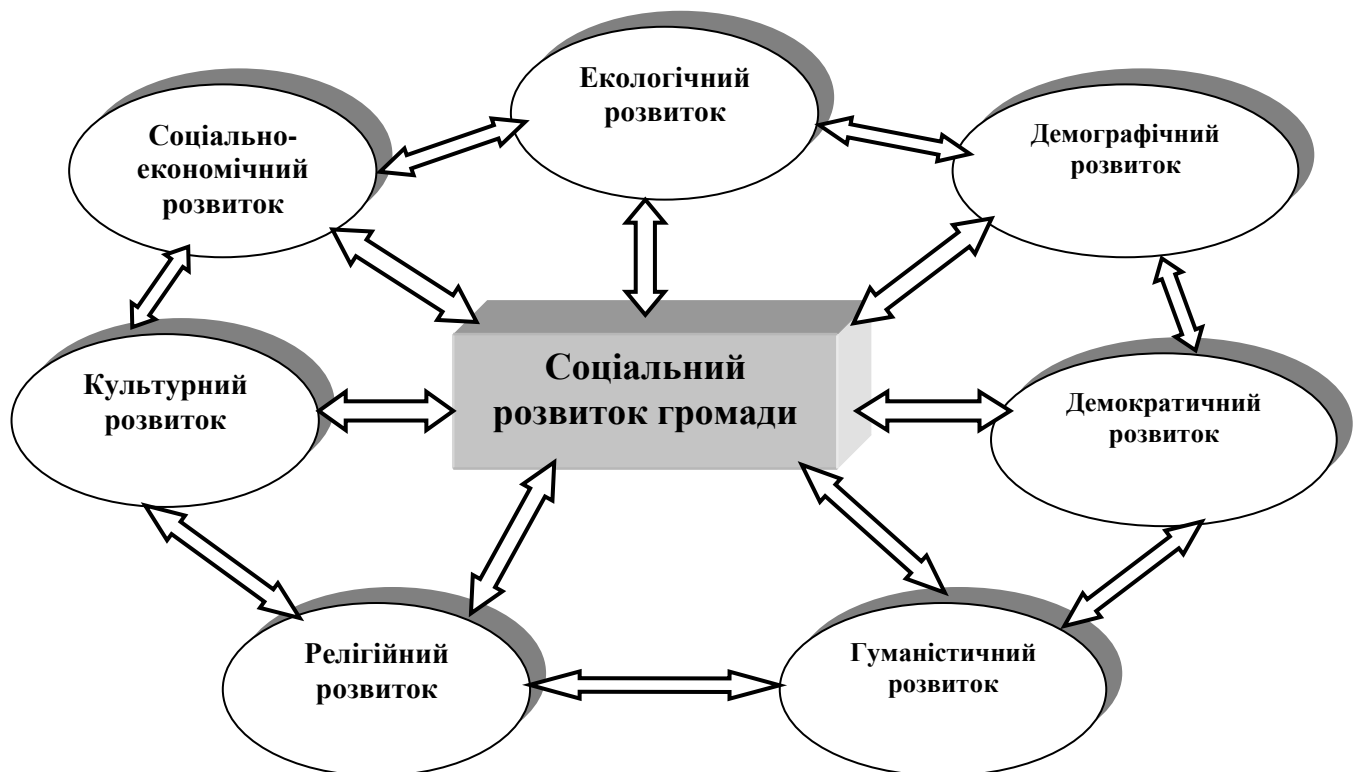
Розвиток громади здійснюється в двох взаємозалежних сферах діяльності: суспільній та господарській, що обумовлює відділення суспільного прогресу об'єднання та його економічного розвитку.

В наукових дослідженнях відсутня чіткість трактування понять “соціальний розвиток ” та “економічний розвиток”. Так, в науці радянського періоду простежувалося трактування соціального розвитку з ідеологічної точки зору. Зокрема, М.А.Аітов рахував, що поняття “соціальний розвиток” містить соціальні процеси, які визначаються розвитком соціалістичних суспільних відносин, їх переростанням в комуністичні [5, С.192]. Це визначення в подальшому доповнює А.В.Степаненко. Він вважав, що головним елементом соціального розвитку є “процес всебічного покращення життєвих умов трудящих” [204, С.97]. Це визначення також є неповним, адже не враховує усю палітру соціальних груп населення (пенсіонерів, тимчасово незайнятих осіб, дітей).

Соціальний розвиток є процесом зростання соціального благополуччя населення на основі дотримання соціальних стандартів життя, які мають гарантуватися на рівні держави. Якщо це поняття екстраполювати на громади, то можемо зробити висновок, що соціальний розвиток громади є процесом підвищення рівня життя мешканців громади на основі врахування соціальних стандартів та нормативів, що визначені на рівні держави. Якщо формулювати таке визначення, то можна врахувати думку В.Райцина, який вважає тотожними поняття “рівень життя” й “добробут”, трактуючи, що “умови життя людей найбільш повно свідчать про їх життєвий рівень або рівень добробуту” [168, С.6]. За В.О.Мандибурою термін “рівень життя” в більш поширеному суспільно-економічному трактуванні є штучним терміном, що включає у себе всі аспекти й основні складові побуту та процесів роботи (тобто життєвого циклу і самовдосконалення) особи, що також включає в себе умови побуту, міру вдоволення вимог особи в різноманітних сферах їх проявів, а також показники й характеристики, якими обумовлюється всебічна кінцева якість особистого рису самого індивіда, тобто інтегральний рівень якості її життя [105, С.23]. Згідно показників ООН, характеристику рівня добробуту населення виражають такі показники рівня життя: тривалість, рівень здоров’я, рівень освіти громадян, рівень їх суспільного, культурного та інноваційного розвитку,

міра гарантування суспільних та політичних інтересів та рівень стабільності юридичного відстоювання прав людей тощо.

Відомий науковець Т.І.Заславська вважає, що “процес соціального розвитку є складним та різноплановим” [119, С.28]. Багатоманіття соціальних аспектів життя людей обґрунтовує різні аспекти соціального розвитку громад (рис. 1.2).



**Рис. 1.2.** Структурно-логічна модель соціального розвитку села

Джерело: власна розробка автора.

1) демографічний розвиток містить елементи природного та міграційного руху людей, зміни їх кількості, статевих та вікових показників структури;

2) гуманістичний розвиток визначає практичну реалізацію бачення людини як основної цінності. Він обумовлюється рівнем дотримання її базових прав і свобод, визначальними з яких є право на здоровий безпечний та повноцінний розвиток;

3) соціально-економічний розвиток є “проекуванням економічного розвитку громади на соціальні процеси” [119, С.28]. Він обґрунтовує рівень участі мешканців у розвитку господарської підсистеми громади, ступінь застосування її потенціалу до праці та матеріального благополуччя людей. Поширеною є практика підміни поняттям “соціально-економічний розвиток громади” всієї палітри аспектів соціального та економічного розвитку громади, що є сумнівним твердженням, оскільки не враховує вплив системи чинників на комплексний розвиток громади як полісистеми;

4) демократичний розвиток визначає ступінь застосування територіальною громадою свого права вирішувати локальні питання через органи місцевого самоврядування. Зазначений вид соціального розвитку обумовлюється діалектикою таких процесів: по-перше, участю кожної людини як іманентної соціальної складової у процесах розвитку громади, по-друге, рівнем стабільності громади як цілеспрямованого комплексу особистостей;

5) культурний розвиток визначає підвищення рівня духовних вимірів людини на основі врахування ідеалів людської цивілізації. Цей розвиток обумовлює зростання рівня освіти людей, використанні їх креативного потенціалу як носія ідентичності національної системи;

6) релігійний розвиток. Зазначений елемент соціального розвитку громади має важливе значення з огляду значимості релігійного чинника у розвитку громад, особливо сільських в окремих регіонах України. Церковна спільнота є вагомим суспільним суб’єктом, будучи помітним учасником різноманітних соціальних процесів;

7) екологічний розвиток. В даний час зростає антропогенний вплив на довкілля, ускладнюється конфлікт в діалектичній системі взаємодії людини і природного середовища, руйнуються усталені принципи біогеоценозу. За цих умов екологічний компонент розвитку громади є дуже важливим, оскільки є вимірником гармонії розвитку людини в природному оточенні [132].

На основі аналізу проявів розвитку усіх охарактеризованих елементів можна робити судження про особливості та орієнтацію соціального розвитку громади.

У наукових дослідженнях не існує однозначності й у визначенні терміну “економічний розвиток громади”.

Доцільним при виведенні поняття “економічний розвиток громади” є включення до кола інтересів сторін тлумачення економічного прогресу за теорією суспільного прогресу Г.Касселя, Й.Шумпетера та М.Кондратьєва [237]. Згідно з Й.Шумпетером, економічний прогрес являє собою відхід економічної структури від одних сталих показників до інших значень цих індексів на якісно новому рівні на базі інноваційних механізмів поєднання дієвого залучення існуючих обмежених фондів з метою виробництва капітальних та некапітальних благ [245, С.157]. Ю.В.Філіпов та Т.Т.Авдєєва характеризує економічний прогрес як механізм гарантування індивідуальних та спільних прав та обов’язків завдяки дієвому менеджменту існуючих фондів [222, С.100]. Розгляд наукових джерел демонструє, що компонентами терміну “економічний прогрес” є “економічна структура”, “фонди”, “міра реалізації необхідних умов”.

Отже, під економічним розвитком громади автор розуміє механізм змін, збільшення та удосконалення кількісних та якісних характеристик економічної системи об’єднання завдяки перерозподілу шляхів залучення виробничих, людських, природних, фінансово-капітальних фондів на базі бізнес-середовища та всебічного комбінування різних типів власності для забезпечення потреб громадян-членів об’єднання.

Основними критеріями економічного розвитку громади є:

- а) зростання кількісного та якісного рівня виробництва на підприємствах громади;
- б) збільшення продуктивності праці працівників громади на основі впровадження технологічних, технічних та організаційних інновацій;



в) скорочення показників трудомісткості, енергоспоживання та матеріаломісткості продукції, що виробляється;

г) зростання кількості людей, які займаються підприємництвом, скорочення рівня та чисельності безробітних;

г) зміцнення економічної бази місцевого самоврядування.

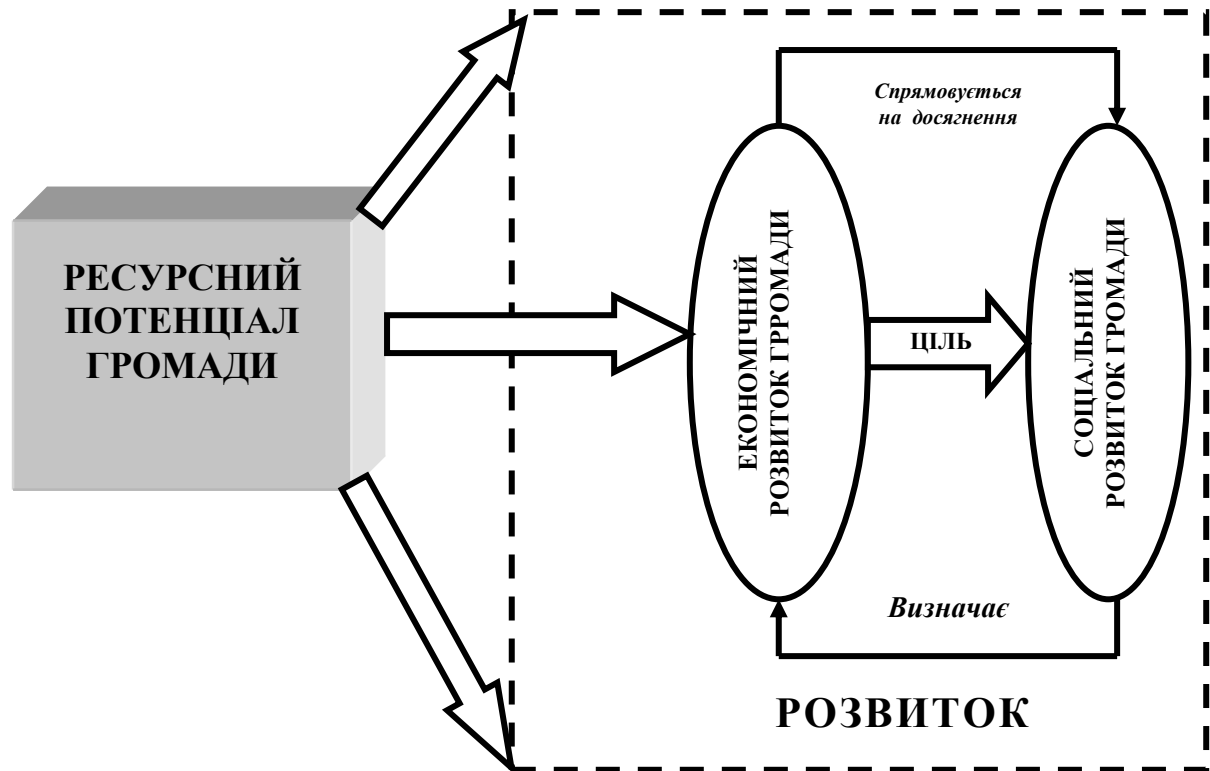
Вагомим аспектом для реалізації завдань дослідження щодо об'єкта роботи є визначення взаємозв'язку між економічним розвитком громади та соціальним розвитком громади. Орієнтація на загальні світові напрямки гуманізаційного розвитку, інноваційного розуміння розвитку з врахуванням соціального результату, зокрема підвищення добробуту населення, [222, С.99], дає змогу позиціонувати такі положення:

- суспільний розвиток є ціллю розвитку будь-якого суспільного утворення, а економічний прогрес в свою чергу є механізмом реалізації даної мети;

- суспільний прогрес є базовим орієнтиром економічної та соціальної політики держави. Дискусійною є теза Л.В.Молдаван [126, С.177] про рівнозначність економічного розвитку та соціального розвитку, про недоліки пріоритетності соціальної компоненти розвитку. Ця теза не відповідає соціальній орієнтації до розуміння економіки, що покликана забезпечити матеріальні потреби та духовні прагнення людини. Первинність розвитку соціального сприяє розвитку економічному, забезпечує використання трудового потенціалу як визначального виробничого чинника;

- соціальний розвиток є неможливим без розвитку економічного, економічний розвиток ж позбувається власної сутності без поєднання із суспільним;

- суспільний і економічний прогрес мають елементи взаємообумовлення та взаємопроникнення, вони формують синергійний системний механізм (рис. 1.3). Так, потенціал ресурсів громади дає змогу забезпечити економічний розвиток, ціллю якого є соціальний прогрес. Останній визначає існування громади як складової територіально-ієрархічних систем.



**Рис 1.3.** Взаємозв'язок економічного та соціального розвитку громади

Джерело: власна розробка автора.

Розвиток є явищем об'єктивним. В громаді, як і в усіх інших суспільних структурах місцевого рівня, відбуваються різноманітні процеси, обумовлені історичними, географічними та соціо-біологічними чинниками:

- соціальні (становлення суспільних груп: родин, сімей);
- демографічні (народження, розвиток, смерть, переміщення людей);
- культурні (збереження традицій, ритуалів, обрядів);
- економічні (забезпечення функціонування підсобного господарства, концентрація та координація діяльності різних суб'єктів господарювання).

З метою забезпечення розвитку громади на засадах цілеорієнтованості, прогнозованості, ефективності, оптимального застосування ресурсного потенціалу, необхідно забезпечити управління ним. Різноманіття трактування категорії “управління” визначається складністю його як суспільного процесу,

яку неможливо на теперішньому етапі розвитку науки управління окреслити простим визначенням [132].

Управлінський процес містить в собі два невід’ємні елементи — суб’єкт управління (елемент, який реалізує управлінський вплив) та об’єкт управління (системна складова, яка сприймає цей вплив, обумовлює в решті-решт прояв соціальної місії управлінської системи). За В.І.Галактіоновою та В.А.Козбаненко «управління є процесом створення цілеспрямованої взаємодії суб’єкту й об’єкту управління заради досягнення результатів, що мають соціальну значимість» [42, С.10]. Вказана характеристика включає необхідні складові. По-перше, управлінський суб’єкт не лише впливає, але й взаємодіє з об’єктом управління. Це відповідає діалектиці складних соціальних систем. По-друге, використання ознаки соціальної важливості управлінського результату визначає соціальну орієнтацію та завдання кожної управлінської системи.

Проведений аналіз характеру та змісту суб’єктів управління економічним та соціальним розвитком громади дозволяє виокремити дві визначальні управлінські моделі цього процесу.

1. Патерналістська (від лат. “paternus” — батьківський) модель керування економічним і соціальним розвитком громади. Модель патерналізму в сфері трудових відносин виникла наприкінці ХІХ – початку ХХ століття в іноземних державах як тип всебічної суспільної опіки працівників зі сторони компаній та бізнес-структур. Вказана орієнтація широко проявилася на фірмах Японії [27, С.275]. Перенесена на радянський ґрунт в контексті управління розвитком сільських громад ця модель проявила себе як засіб економічного та національного забезпечення селянства:

— юридично вся влада на селі була в руках Рад народних депутатів (система Рад відповідала державницькій теорії самоврядування), які мали здійснювати реалізацію інтересів селян, безпосередньо управляти економічним і соціальним розвитком сільських поселень;

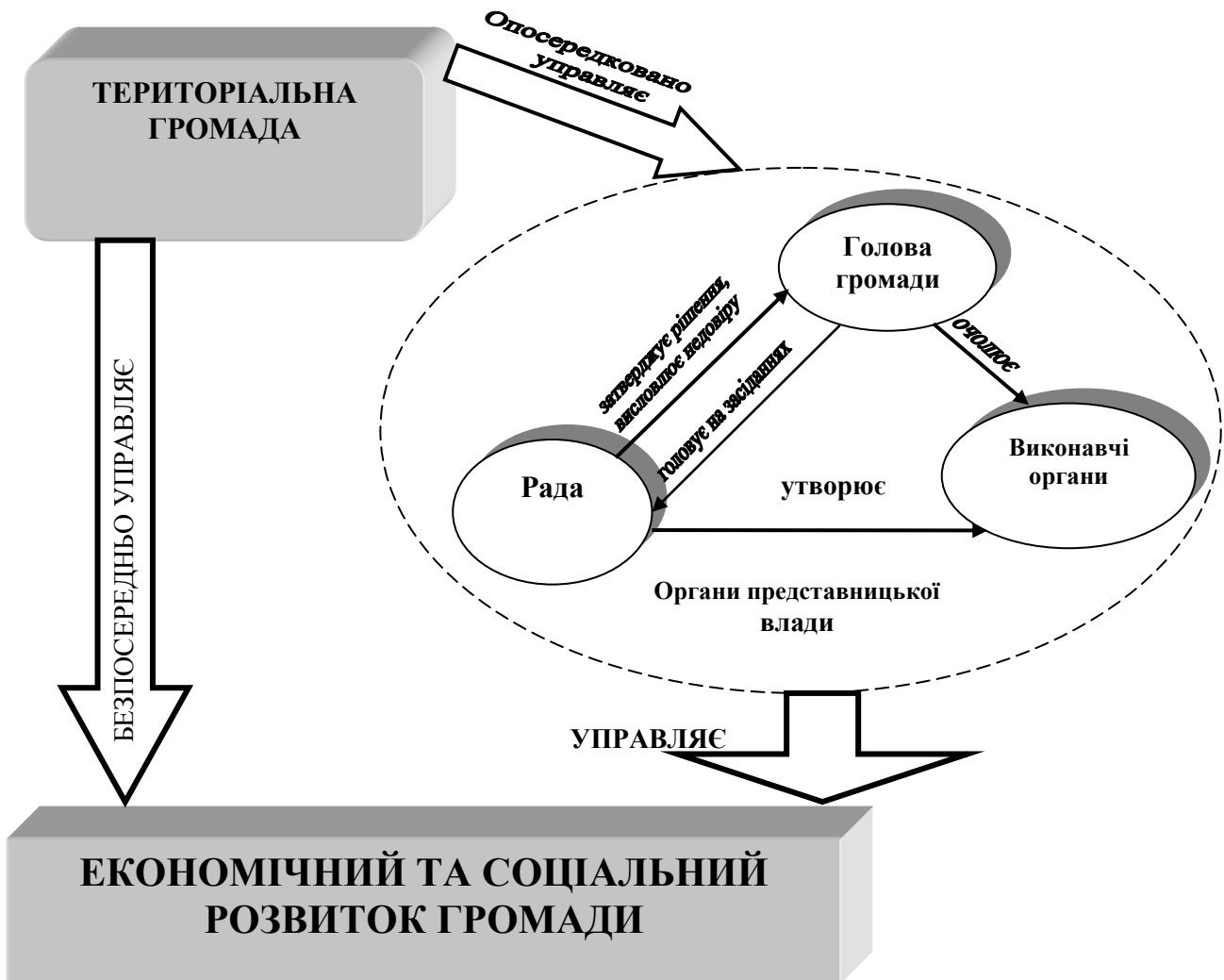
— реально управління сільським розвитком забезпечували колгоспи та радгоспи. Вони тримали в своїй сфері грошові та матеріальні ресурси, мали

сприяння з боку держави, вони будували об'єкти сільської суспільної інфраструктури, забезпечували благоустрій села, здійснювали функцію територіального та суспільно-господарського планування тощо. Тобто суб'єкти сільського господарства реалізовували невластиві підприємствам завдання функції. Голова радгоспу був реально господарем сільського поселення, від його суб'єктивної волі забезпечувалася реалізація рішень сільських органів місцевого самоврядування, що мали вираз прохальних елементів.

В період радянської економічної системи патерналістська система керування трактувалася позитивно, що відображено в працях Д.А.Доржа, Л.В.Молдван [126], Л.О.Шепотько [242] та ін. В сучасних дослідженнях можна виокремити позицію керівників багатьох суб'єктів економіки про важливість цієї моделі та доцільність поширення основних її засад. Така позиція є бажанням державного апарату спроектувати завдання щодо сприяння господарському і суспільному прогресу громад сільського типу на сільськогосподарські підприємства.

2. Самоврядна модель управління господарським і суспільним прогресом громади (рис. 1.4). Реформування суспільно-політичної системи в нашій країні, орієнтація на розвиток соціально-орієнтованого ринкового господарства, дотримання курсу на посилення інтеграційних процесів з Європейським Союзом обґрунтували зміну колишньої системи керування господарським і суспільним прогресом громад. Становлення моделі самоврядності управління прогресом громад, основним компонентом якої є територіальна громада, що самостійно чи з опосередкування делегованих нею служб регіонального самоуправління проводить розв'язання локальних питань та відстоювання регіональних прав, що виходить з ухвалення Закону України "Про місцеві Ради народних депутатів та локальне і регіональне самоврядування" від 07.12.1990р.

Свого завершального юридичного закріплення цей процес отримав в 1996 — 1997 роках, коли було схвалено Конституцію України, затверджено Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” та ратифіковано Європейську Хартію локального самоуправління. Зокрема, стаття 7 Конституції України проголосила: “В Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування” [89, С.5].



**Рис. 1.4.** Самоврядна модель управління економічним і соціальним розвитком громади

Джерело: власна розробка автора

Саме поняття “самоуправління” вперше зазнало поширення в часи Великої Французької революції, з метою підкреслення автономності спільноти відносно країни. Локальне самоуправління в його сучасному трактуванні

оформилося в середині дев'ятнадцятого століття. Термін “локальне самоуправління” був введений німецьким вченим Рудольфом Гнейстом для означення такого управління на місцях, за якого місцевим спільнотам, що розвинулись історично, було делеговано повноваження автономно (в рамках права) вести локальні процеси [152, С.9].

Локальне самоуправління — це така система побудови органів управління на місцях, за якої місцеві громади мають реальну можливість через різні форми самостійно, незалежно від держави розв'язувати проблеми, що стосуються побудови їх життя [43, С.45]. Основу локального самоуправління становить територіальна громада, що є його базовим суб'єктом, тобто мешканці, які, обумовлено природними чинниками, мешкають на визначеній території й володіють можливістю впливати на свої локальні проблеми.

Хибним є твердження, що самоуправлінська система виникла самостійно у дев'яностих роках минулого століття, не маючи хронологічних, суспільних, політичних чинників. Помилковість такої позиції підкріплюється тривалою історією розвитку громад в нашій країні, які, на думку А.О.Чемериса, “протягом століть, без належної підтримки з боку держави, здійснювали низку важливих функцій, що забезпечували життєдіяльність громад” [125, С.31]. Виявом автономії територіальної громади було функціонування системи старост в Наддніпрянській Україні та моделі управління за допомогою вїтїв в Галичині. Вагомим напрацюванням мало й існування Рад народних депутатів в період СРСР. Навіть, в умовах, коли Рада була умовною демократичною структурою, фаховий голова локальної Ради був спроможний вирішувати важливі суспільні питання людей.

Із становленням незалежності України локальне самоуправління почало реально розвиватися як інститут демократії, ваговою функцією якого є керування суспільним та господарським прогресом громад. Спираючись на зміст моделі самоврядності можемо наголосити, що управління господарським і суспільним розвитком громад — це самостійна діяльність територіальних громад чи через сформовані ними структури локального самоуправління —

раду громади, виконавчі органи, голову громади — із забезпечення господарського й суспільного розвитку громади, що відповідає діючому законодавству. Ця діяльність локального самоуправління посилюється керівними заходами на синергійний розвиток громади з боку управлінських структур суб'єктів господарювання, громадських організацій, функціонування яких координують органи місцевого самоврядування.

Локальне самоуправління в громадах має свої специфіки, в яких найбільше проявляються риси громадівської теорії локального самоуправління:

1) присутність в громадах територіальної громади в її базовому розумінні, тобто як спільноти, представники якої становлять єдиний організм;

2) спроможність використання форм демократичного управління: дорадчих локальних плебісцитів, громадських слухань;

3) безпосереднє зближення органів локального самоуправління та представників територіальної громади. Депутати місцевого самоврядування великою мірою знають мешканців громади, знають їх проблеми;

4) можливість об'єктивності обрання голови громади та місцевих депутатів, оскільки мешканці громади обирають людину, переваги та недоліки якої їм відомі;

5) вагомий рівень індикатора “повага до управлінських органів”. Переважно в громадах службовці локального самоуправління — це особи, яким довіряють, лідери, позиція яких визначає локальний соціальний клімат.

Самоуправлінська система управління господарським і суспільним прогресом громади створює можливість наближення органів керування до мешканців, формує динамічну управлінську систему, що відповідає локальним територіальним умовам, сприяє становленню громадської ініціативи.

Окрім елементів системи управління розвитком громади, що безпосередньо здійснюють керування господарським і суспільним прогресом громад, до цього процесу мають вплив й органи державного управління. Так, Верховна Рада України, сприяє становленню правової бази прогресу громад; центральні та територіальні органи виконавчої ланки державного управління,

які формують базу соціального й господарського розвитку регіональних ситсем, дають змогу гармонізувати розвиток територій з дотриманням державних соціальних стандартів, обумовлюють додержання органами локального самоуправління нормативних актів України. Вони, на відміну від локального самоуправління, мають здійснювати функції, що визначають загальнонаціональні орієнтири, не переобтяжувати своє функціонування місцевими питаннями .

Економічний і соціальний розвиток громад як проекція впливу управлінських чинників в синергії взаємообумовлених проявів за допомогою елементів системи управління одержує нові риси:

1) координованості (суспільний та економічний прогрес є цілісними сторонами синергійного процесу динаміки);

2) прогнозованості (з'являється змога передбачати прояв соціальних та господарських процесів, а, відповідно, й планування дотримання об'єктом управління визначених орієнтирів);

3) керованості (знижується хаотичність соціальних, суспільних та господарських процесів на основі вчасного впливу на несприятливі явища, що вчасно відстежуються);

4) цілеорієнтованості (прогрес проходить не для прогресу, а з метою забезпечення досягнення визначеної мети);

5) суб'єктивності (об'єктивність прогресу має виражену суб'єктивну специфіку, визначену керуючим впливом суб'єктів управлінської підсистеми);

6) раціональності (керуючий суб'єкт має змогу визначити траєкторію прогресу, яка сприятиме досягненню результату при раціональному застосуванню наявних засобів);

7) соціальної спрямованості (усі засоби господарського та соціального прогресу зорієнтовані на єдину ціль — сприяння благополуччю представників територіальної спільноти) [132].

Підсумовуючи зазначимо, що суспільний та економічний прогрес громад є невід'ємним чинником досягнення соціальної, політичної та економічної



стабілізації в державі. Уможливити цей процес потрібно на основі формування дієвої системи управління, вагомим суб'єктом якої є органи локальної демократії, що обумовлено стратегією розвитку України в напрямку становлення правової держави з соціально-орієнтованою національною системою економіки.

### **1.3. Сутність механізму управління економічним і соціальним розвитком громади: концепція синергічного підходу**

Сприяння економічному та соціальному розвитку громад — дуже важка процедура, яка реалізується на основі системи управлінського механізму.

Нині в дослідженнях застосовується багато категорій, що використовуються для опису керівних впливів суб'єкта керування на об'єкт управління: методи, важелі, способи, засоби, чинники, регулятори, прийоми, механізми, інструменти тощо. Не визначено однозначно способу використання кожної з окреслених нами лексичних одиниць. Це формує важкість в проведенні оцінки управлінської взаємодії. Грунтуючись на наявні теоретичні розробки, можна окреслити сутність категорії “механізм забезпечення економічного й соціального розвитку громад”. Поняття “механізм” (з грецької — знаряддя, пристрій) запозичене економічною наукою з механіки, в якій під механізмом розуміється пристрій (сукупність рухомо з'єднаних між собою ланок), що передає або перетворює рух [215]. Тобто, механізм — це інструмент, що сприяє динаміці об'єкту, на який зорієнтовано силу впливу.

Механізм управління процесом соціально-економічного розвитку громади обумовлюється структурою факторів впливу, які залучаються як на національному, так і на локальному етапах управління для створення фінансового оточення, яке еволюціонує за принципами ринкової економіки. Фактори впливу даного процесу мають, з однієї сторони, стимулювати створення ринкової структури в якості більше сприятливої для розвитку економіки, забезпечувати ріст ефективності виробництва. З іншої сторони,

ринок не спроможний розвзати більшість локальних проблем, а й визначає загострення цих проблем, тому інструменти управлінського механізму повинні стрмувати відносини ринку при розв'язанні тих проблем, що не можна вирішити на основі ринкових регуляторів. Державне регулювання не потрібно розуміти як адміністративно-розподільчі стосунки. Механізм державного регулювання є ефективним тоді, коли держава виконує завдання керування господарськими процесами, зокрема, функції становлення та розвитку ринкової системи країни і її імплементацію в світове господарство.

Характерною рисою фінансової теорії стали широкі пошуки методів переходу від постмодерної турбулентності, що зумовило виникнення великої кількості науково-аналітичних напрямків, що мають на меті парадигмальну модернізацію теоретичних підвалин науки. Наслідком цього стало утворення штучних, вмонтованих та взаємодоповнюючих фінансових теорій. Штучні намагалися комбінувати розрізнені результати прийдешніх фінансових теорій, відкидаючи слабо-актуальні й залишаючи актуальні індекси. Вмонтовані почали пошуки міжгалузевих методів виконання економічних цілей. Взаємодоповнювальні сконцентрувались на створенні модерної аналітичної картини глобального простору. В межах широкого взаємодоповнюючого бачення економічна структура трактується як полікомпонентна взаємодія макроекономічних складових ринку. Сутність їх розвитку «забезпечує лібералізацію й ускладнення форм ринку як способу становлення базисних функцій фінансового капіталу, розвитку суб'єктно-об'єктної симетрії ринкових відносин і поглиблення функцій суб'єктів ринку як основних системних структур синергетичної економіки» [47].

Варто зазначити, що взаємодія та синергетичні зв'язки є тільки часткою із декількох реалізованих в фінансовій та господарській теорії секторів кінця та середини ХХ століття, що застосовувались для опису структурних переходів в господарсько-економічній системі: «У зв'язку з потребою опису перетворень у сучасному суспільстві, взаємодій матерії, енергії й інформації, досліджень структуроутворення природи і людської життєдіяльності сформувалися такі

нові наукові напрямки, як нелінійна динаміка, синергетика, теорія нечітких множин, теорія семантичних мереж, когнітивна психологія, багатозначні логіки, теорія інформації, теорія управління невизначеними системами і багато інших» [72].

Серед найбільш важливих системних характеристик місцевості є вплив самоупорядкування, під яким прийнято розуміти здатність структури трансформувати територіальну, часову або робочу систему за відсутності характерного впливу з поза її меж, тобто ефекту, який надавав би цьому утворенню характеристик або деякого типу робочих процесів [230].

Основним і ключовим принципом самоврядування прийнято визнавати створення модернізованого управління й ускладнення структури з причини флуктуації станів складових і субсистем (граничні відхилення значень показників від їх середніх величин, що характеризують хаотичність динаміки системи). У складних відкритих системах відхилення згодом зростають, накопичуються і ведуть або до знищення попередньої структури об'єкта, або до створення модернізованого типу управління. Усвідомлення методології даних процесів забезпечить їх цілеспрямоване використання в ході менеджменту поступового прогресу місцевості. Згідно положень, висловлених Є.Н. Князевою і С. П. Курдюмовим, вивчивши механізми самоорганізації та використовуючи штучно створювані флуктуації, можна направляти дане утворення в заданому населенням та управлінцями орієнтиром прогресу [84], що особливо актуально у світлі глобальної потреби забезпечення сталого розвитку територій, поряд з необхідністю об'єднання наукових зусиль фахівців різних галузей знань.

У місцевій економіці виокремлюють перелік засобів менеджменту механізмів суспільно-економічної еволюції території (рис. 1.5).

- 1) механізм, заснований на застосуванні факторів впливу самоврядування. У даній ситуації базова роль державних служб проявляється в тому, щоб описати і обумовити економіко-юридичні передумови активності для всіх учасників економічних взаємодій, тоді як власне самі взаємозв'язки контролюються ринком.

2) засоби національного контролю. У даній ситуації функції державного апарату ширші та не лімітуються тільки сферою законодавства, а включають участь держави у всіх фазах відтворювального процесу.



**Рис. 1.5.** Механізми управління процесами соціально-економічного розвитку територій

Джерело: власна розробка автора

3) засоби неусталеного контролю, що описуються як другорядним місцем держави в менеджменті структурою ринку, так і відсутністю обставин для застосування факторів впливу самоврядування. Наслідком застосування даного засобу може бути поширення або загострення фінансової кризи, підвищення рівня розриву показників ринку, високий рівень інфляції [43].

Отже, в ході встановлення ринкових взаємодій ключовою дієвою умовою суспільно-економічного розвитку територій є сталий статус державного контролю. Національний контроль застосовується в інтересах усього суспільства як для активізації потрібної йому діяльності, так і для обмеження небажаних її форм.

Потреба оновлення місцевих суспільно-фінансово-екологічних структур викликана створенням в локальних місцевостях характерних передумов

фінансового сектору з зазначенням механізмів глобалізації господарства та переважанням теоретичних принципів підходів до постійного прогресу в більшості держав і частин планети, в тому числі для вітчизняних умов. Відзначається також модифікація економічних взаємозв'язків у рамках перебігу регіоналізації в суспільно-політичній галузі, господарстві та організаційному оточенні державного простору, що обумовлює виникнення деяких наслідків, що є ключовими з точки зору гарантування сталого прогресу місцевостей країни.

Синергізм посідає вагомe місце в структурах всіх типів і порядків інституційності. Принцип синергії проголошує, що будь-яка полікомпонентна мінлива система намагається досягнути найбільшого впливу за рахунок власної унітарності; намагається максимально реалізувати потенціал співпраці елементів для забезпечення впливу. За базис принципу синергії прийнято закони емергентності (емерджентності) полікомпонентних систем: взаємна активність певної кількості чинників завжди або майже завжди є відмінною від сумарної величини окремих впливів. Ця характерна риса, яку (як правило) іменують ефектом синергії, ефектом співпраці, чинником партнерства, є величиною, що виражає емергентність або синергію.

Якраз ця цілісність та фактор взаємодії є основним плюсом для соціального та економічного розвитку громади. Після об'єднання, громади отримують безпосередньо такі вигоди [51]:

- 1) бюджети об'єднаних спільнот переходять до безпосередніх міжбюджетних відносин з національним бюджетом, бо вони порівнюються в юрисдикціях з містами обласного підпорядкування. Дані спільноти більше не будуть залежними ні від території, ні від міста, ні від обласних служб. Економічне забезпечення буде дворівневим, безпосереднім: від бюджету країни — прямо до спільноти;
- 2) посилюється місцеве самоврядування;
- 3) утверджуються закони всебічного поширення, що проголошує перехід земель у підпорядкування служб місцевого самоуправління за поселеннями;

- 4) утверджується закон дієвості локального самоврядування, що передбачає делегування йому адекватних повноважень та фондів;
- 5) тепер етнічні, господарські, екологічні, географічні, демографічні характеристики, національні та базові традиції будуть прийняті до уваги при передбаченні сталого прогресу адміністративних утворень;
- 6) згідно з Європейською хартією місцевого самоврядування утверджується закон субсидіарності, що забезпечує делегування спільнотам та територіям, широкого кола юрисдикції, які служби місцевого самоврядування можуть реалізувати;
- 7) імплементується дієве самоврядування на рівні області та районів, що є адекватним до вимог, які висуває Європейська хартія – ради набувають повноважень формувати виконавчі служби, що будуть їм підпорядковуватись та звітувати. Ради автономно ухвалюють склад голів виконавчих комітетів;
- 8) відміняються місцеві національні адміністрації, усуваються посади голів місцевих адміністрацій, на противагу цього започатковується служба префектів, які несуть більше моніторингові (дотримання права), ніж адміністративні функції;
- 9) утверджуються передумови щодо матеріальної та фінансової бази локального самоуправління, власне щодо локальних вирахувань та зборів, а також долі національних зборів та інші нарахування локальних бюджетів на підтримку своїх і наданих їм меж юрисдикції;
- 10) із імплементациєю Конституційних змін земельні ресурси, рухоме і нерухоме майно, надра і копалини, інші предмети, які знаходяться на території спільнот, належать до зони підпорядкування місцевих громад та їх служб місцевого самоврядування – жодна проблема регіонального порядку не може розв'язуватись поза їхньої ухвали;
- 11) територіальним спільнотам делегуються функції національної архітектурно-будівельної комісії — ключові обов'язки, пов'язані із пуском в експлуатацію споруд та будівель. Згідно з прогнозами, це великою мірою

удосконалить такі процедури, надасть підтримку демографічному, фінансовому, інфраструктурному прогресу.

Закон синергії, про який говорить Р. А. Фатхутдінов проявляється в тому, що сума характеристик структури не є рівною сумі характеристик її складових, а різниця між сумою характеристик об'єкта і сумою характеристик його складових вважається чистим синергетичним ефектом, додатковим ефектом творчої взаємодії компонентів. При високій організованості системи сума властивостей системи буде вища за суму властивостей її складових. За малому рівні координації системи сума її характеристик буде меншою за суму характеристик складових. Базовим періоду життєвого циклу структур, на якому обумовлюється синергетичний ефект, є перший - початковий етап. Забезпечити синергетичний ефект можна завдяки існуванню творчої координації складових структури (субсистем, робітників, компонентів служби тощо) [220].

Загалом, принципову картину синергетичного методу послідовно наведено в праці професора Б. Л. Кузнецова «Введення в економічну синергетику». З позиції синергетичного підходу, яку засновано на самоорганізації великих і складно організованих систем, якими також є регіональні утворення, підкреслюється, що цим структурам не можна авторитарно нав'язувати методи їх еволюції, тільки потрібно встановлювати їх тенденції.

Поміж праць, що висвітлюють дослідження синергетичного ефекту з точки зору розгляду регіону як структури, послідовною виглядає точка зору проф. В. В. Царьова, що під синергетичним ефектом вважає за потрібне розуміти таку властивість, яка б висвітлювала інтегральну (сукупну, всебічну) величину демонстрації господарських, фінансових, капітальних та інших плюсів створеного і впровадженого стратегічного, прогнозного або поточного плану структури [234].

Синергетичний ефект в системі, зокрема регіональний, можна охарактеризувати як:

- 1) «вибуховий» або «динамічний» ефект, що можна бачити при відході від прийнятих принципів в теорії розвитку;
- 2) ефект революційний, в разі якого проходить створення просторово-тимчасового упорядкування модернізованої природи;
- 3) ефект узгодженої активності субсистем у системі, що діють в рамках ситуації незбалансованості, безповоротності і нелінійності.

В той же час також потрібно брати до уваги базові методологічні засади, що мають зв'язок із використанням синергетичного методу до дослідження полікомпонентних регіональних структур. Власне, науковці відокремлюють такі притаманні риси:

1) незамкнутість структури, бо для того, щоб у полікомпонентних структурах проходили реформи щодо самоврядування, вони мають бути відкритими;

2) незбалансованість процесів;

3) безповоротність господарського розвитку, бо при проходженні через етапи біфуркації дерева рішень, закінчений «вибір», відкидає деякі альтернативні методи і робить тим самим процес розвитку безповоротним.

4) нелінійність трансформацій, бо реакція суспільно-господарсько-екологічної системи місцевості на реформи зовнішнього або інтроверсійного оточення не відповідає цим реформам;

5) неоднозначність господарських завдань, бо з точки зору синергетики майбутнє має безліч варіантів, значень, але в той же час воно не може бути невизначеним [169].

Синергетичний метод щодо менеджменту місцевості як полікомпонентної структури має обумовлюватись з такими принципами, що проблематика функціонування місцевої економіки є невідокремлюваним від питання, як вона реально побудована і працює. Однозначно можна вести мову про те, що регіон - це самовпорядкована економічна структура на середньому рівні. Базові зміни, що мають місце в ньому, обумовлені внутрішніми факторами і механізмами, тоді як зовнішнє оточення може бути передумовою цих коливань, але цілком їх



не спричиняє. Отже, механізм менеджменту сталого прогресу таких структур передбачає перехід системи від однієї точки в інший стан, що обумовлюється цілями управління. Для цього потрібно раціонально впливати на структурні субсистеми, для того, щоб вони еволюціонували в заданий бік. Таким чином, менеджмент фактично завжди є системним, а супутні впливи на одну з базових субсистем (суспільну, господарську чи екологічну) обумовлюються такі ухвали, що віддзеркалюються в інших субсистемах, а мета управління в разі нечіткості проявляється у забезпеченні сталості суспільно-господарсько-екологічної структури регіону з паралельним пошуком модерних варіантів.

Отже, нові альтернативні засади менеджменту мають бути направлені на підсилення діяльності учасників регіональної системи, на перспективні норми і засади координації, на моральні і теоретичні цінності, що можуть гарантувати соціуму дієвий стабільний розвиток.

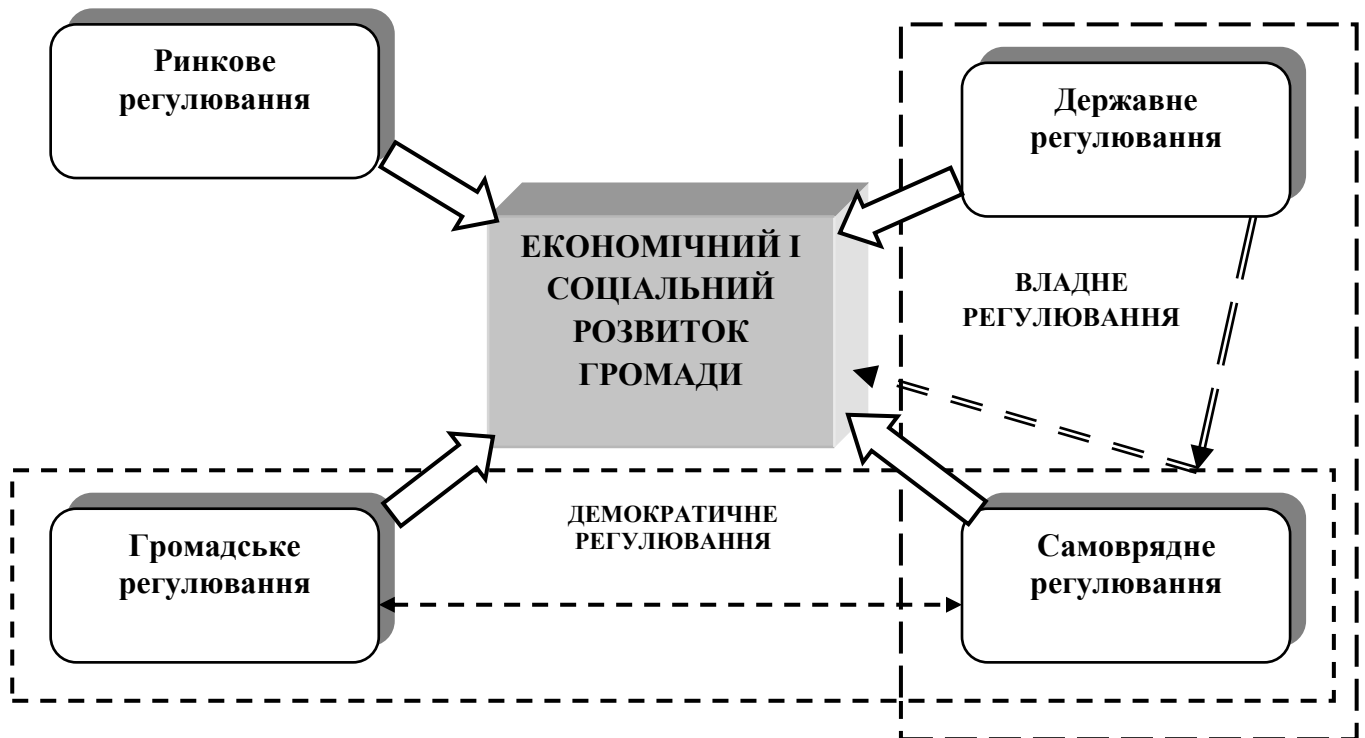
Головні вимоги до адміністративно-територіальної системи на засадах синергізму визначаються виходячи з вимоги стабільності інституційного забезпечення та його орієнтації на дотримання потреб бюджетної системи, організації дієвого управління місцевими адміністративними органами як за вертикаллю державної системи органів управління, так і через самоуправінські структури.

Враховуючи вищенаведене ми можемо зобразити синергійну схему механізму соціально - економічного розвитку громади (рис. 1.6), що передбачає забезпечення розвитку громади з боку різних суб'єктів. Це, зокрема, визначає систему регулятивних елементів соціального та економічного розвитку громади:

1) ринкове регулювання прогресу спільноти, яке забезпечують системні інститути ринкової інфраструктурної системи (кредитні спілки, банки товарні біржі, лізингові структури, консалтингові та дорадчі організації);

2) громадське регулювання — регулювання з боку громадських організацій (політичних партій, громадських об'єднань, органів самоорганізації населення). Оскільки, територіальна спільнота є свого роду соціальним

конструктом, то в ході самоуправління соціальне керування на рівні спільноти тісно пов'язане й перетинається з контролем зі сторони служб локального самоуправління. Разом всі ці регулятивні елементи формують демократичний регулятивний механізм економічного і соціального прогресу спільноти;



**Рис. 1.6.** Синергійний механізм забезпечення економічного й соціального розвитку громади

Джерело: власна розробка автора

3) регулятивні впливи з боку влади. Імплементация цього терміну дає можливість комбінувати моніторингові ефекти зі сторони служб державної влади та служб локального самоуправління, які, згідно з наявного принципу єдності, неподільності та соборності держави, підпорядковані єдиній меті — забезпечити стабільний розвиток країни.

Державне регулювання господарського та суспільного прогресу на макроекономічному рівні детально досліджується в українській та закордонній науці (праці Дж.Кейнса, А.Гансена, О.Домара, Р.Гаррода, Ж.Піру, Е.Ліндберга, Е.Ліндаль, А.Мельник, А.Савченка, А.Чухна, В.Беседіна, І.Михасюка,

І.Лукінова, С.Дорогунцова, А.Гальчинського, Б.Губського). На думку Джона Кейнса, лише поєднання саморегулятивного механізму ринку й державного регулятивного впливу спроможне забезпечити стабільний економічний розвиток [41, С.234].

Проблема регулювання економічного й соціального прогресу громад на основі самоврядування є недостатньо дослідженим в наукових працях. Під ним слід розуміти систему форм і методів цілеспрямованого впливу служб локального самоуправління на господарський та суспільний прогрес спільнот з метою направлення його найбільш раціональним шляхом для реалізації заданих цілей в межах загальнонаціональних юридичних, економічних та соціальних орієнтирів. Як зазначалося, в нашій країні органи локального самоуправління, вивчаються переважно як юридична інституція з точки зору державної та муніципальної правової науки. В розвинутих країнах, де місцеве самоуправління має свою давню історію, воно грає роль, перш за все, економічної установи, в досягненні суспільних завдань якої, за виразом Е.Войцеховського, визначальне місце займає регулятивна діяльність [280, С.130].

В регулятивному функціонуванні органів локального самоуправління використовуються всі три системні групи методів регулятивного впливу, які досліджуються теорією регулювання розвитку економіки з боку держави:

методи нормативного регулювання (затвердження органами місцевого самоврядування рішень щодо питань суспільного та господарського прогресу спільноти, відповідно до норм Конституції України, законодавчих актів та інших норм права нашої держави);

адміністративні методи регулятивного впливу (вирішення завдань надання дозволів на залучення натуральних засобів; розгляд питань про адміністративні правопорушення, застосування санкційних методів; використання синергійної структури місцевих контрактів для реалізації завдань, що визначені програмою соціально-господарського й культурно-

соціального розвитку спільноти, щодо суб'єктів господарювання, які перебувають в комунальній формі власності);

методи господарського регулятивного впливу, які на рівні локальної спільноти простежуються через визначення ставок місцевих податків і зборів; надання фіскальних преференцій; залучення кредитних засобів; заставу комунальної власності для забезпечення сплати позик, отриманих суб'єктами господарювання, що розташовані на території спільноти; одержання державних трансфертів; створення комунальних суб'єктів господарювання [109].

Контроль та моніторинг виступає всебічною функцією менеджменту, адже для її дієвої реалізації необхідно включити фактично всі робочі фактори впливу управління: аналіз, мотивацію, контроль, координацію. Тому, досліджуючи регулятивні впливи, потрібно розглядати весь управлінський процес як системну сукупність цілісних функцій та завдань управління.

Дослідження змісту синергійного механізму забезпечення господарського й суспільного прогресу спільноти дозволяє визначити логічну змістовну модель імплементації його в прикладну роботу органів локального самоуправління:

формування структурованого органу локального самоуправління на засадах єдності керівної та виконавської компоненти;

окреслення проблем, що формують повноваження органів локального самоуправління та структур, що підпадають під дію самоврядного регулювання;

аналіз системи траєкторії розвитку, яка існує в прогресі та динаміці спільноти та формування пріоритетних цілей, забезпечення яких може сприяти соціальному благополуччю представників територіальної спільноти на основі господарського прогресу;

віднайдення дієвих інструментів регулювання, які б координували впливи кожного елемента локальної соціально-економічної синергійної структури для забезпечення поставленої мети;

комплексна оцінка дієвості регулятивних впливів для своєчасного коригування несприятливих процесів в прогресі громади;

узгоджена комбінація самоврядних та державних керівних регуляторів для уможливлення оптимального прогресу спільноти в динамічній ієрархічній моделі національної економіки.

Теоретичні дослідження взаємодії суб'єктів управління на рівні спільноти, окреслення засад розвитку самоврядної управлінської синергійної структури визначатимуть усуненню патерналістської моделі управління розвитком громад та формуванню ринкового демократичного ефективного механізму забезпечення дієвості соціальних, економічних, політичних процесів в громадах. Реалізація окреслених завдань забезпечить синергію розвитку громад в умовах децентралізації, адміністративно-територіальної реформи та посилення ролі органів місцевого самоврядування в забезпеченні економічного та соціального розвитку локальних спільнот.

### **Висновки до 1 розділу**

Одним із найбільш складних і актуальних завдань на шляху демократизації суспільно-політичного життя України є реформування системи місцевого самоврядування. Об'єднання населення, муніципалітетів, приватних підприємств є глобальною тенденцією — з метою успіху у господарській, корпоративній, культурній взаємодії. Перемагає більший за можливостями і йдеться не тільки про фонди, а й про просторові ресурси, індивідуальний та природний капітал тощо. У Польщі децентралізація проходила не на добровільних началах, як в Україні, а здійснювалась адміністративним методом. Згідно з твердженням уряду країни, це було необхідно в інтересах країни для майбутнього прогресу.

Масштаби децентралізації в нашій країні демонструють, що це одна із найважчих змін законодавства, бо вона включає усі галузі – адміністративно-місцевого впорядкування, реформу юрисдикцій у системі центральних і місцевих служб виконавчої влади та всіх рівнів служб локального

самоврядування, бюджетної та фіскальної структур, земельних процесів, галузі освіти, медицини, соціальної сфери тощо.

Проведення реформи неможливо здійснити без попереднього ґрунтовного моделювання нових адміністративно-територіальних одиниць. Адже це даватиме згоду уточнити основні концептуальні положення, деталізувати, визначити вузькі місця, можливості відхилення від концептуальних засад, оцінити їхні масштаби, а також загрози для реалізації всього комплексу заходів.

Суспільний прогрес територіальної спільноти неможливий без гарантування її фінансово-економічної автономності. Автономність місцевих спільнот можна обумовити та вирахувати за такими індексами: додатній приріст населення, низький ступінь міграції працездатних громадян, надання новим учасникам спільноти житлового фонду за адекватними цінами, дієве функціонування житлово-комунального сектору, формування позитивних умов для приваблення вкладень та капітальних фондів тощо.

Соціально-економічні ознаки територіальної громади як суб'єкта місцевого самоврядування свідчать про її здатність у межах певної соціально-економічної системи здійснювати власну життєдіяльність, впливаючи при цьому на явища та процеси, які обумовлюють та забезпечують виробництво, розподіл, обміни та споживання економічного продукту.

Ефект синергії, це ефект від взаємної активності всіх компонентів системи, що веде до зростання якісних індексів роботи без зростання рівня кількісних. Таким чином, синергетичним ефектом будемо визначати збільшення показників дієвості функціонування спільнот в результаті комбінування, включення, поєднання окремих елементів в цілісну структуру, де наслідок від взаємної діяльності компонентів системи громади значно перевищує сумарний ефект впливу кожного елементу окремо.

Отже, впровадження децентралізації створює можливість впровадження системи України до Європейського союзу завдяки методам менеджменту. Найголовніше – через податки та збори, які осідають в регіонах, а не направляються вгору, і потім проходять поділ з центру. Децентралізація вже

демонструє позитивні результати, і сьогодні міста, маючи більший бюджет, ніж раніше, можуть реалізовувати власні соціальні програми та покращувати життя населення.

Основні результати розділу апробовано у таких працях автора [174, 178, 179, 183, 185, 186].

## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ГРОМАДИ В УМОВАХ АДМІНІСТРАТИВНО – ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ

#### **2.1. Методика та логіка дослідження управління економічним і соціальним розвитком громади**

За Європейською хартією місцевого самоврядування, що прийнята в якості розділу законодавства нашої держави, місцеве самоврядування – це «право і можливість служб місцевого самоврядування... проводити контроль і управління вагомою долею суспільних сфер, які входять до їхньої компетенції, в інтересах локального населення».

В сучасних умовах домінуюча більшість територіальних спільнот нашої країни, володіючи правом розв'язувати питання локальної ваги, не може їх реалізувати з причини відсутності власних ресурсів, нівелювання або слабкий розвиток інфраструктури (потрібних споруд, об'єктів, доріг тощо), а також низький рівень наявності персоналу потрібної компетенції. Отже, вагома частина проблем місцевого значення не розв'язується адекватними методами – не забезпечуються будівлі шкіл і медичних закладів та інші споруди комунального підпорядкування, не проводиться впорядкування території, нічне освітлення кварталів тощо[160].

Завданням реформи локального самоврядування є, перш за все, створення умов для його здатності автономно, за рахунок власних бюджетів, розв'язувати проблеми місцевої юрисдикції. Мова йде про делегування територіальним громадам ширших переліків фондів та про накопичення і залучення їхніх внутрішніх фондів.

Перед усім, йдеться про включення до їхніх бюджетів 60% зборів з податку на доходи населення. З додаткових фондів у ході перебудови місцеві ради матимуть власний комплексний земельний збір, ставки якого на своїй території кожна рада визначатиме своїми силами. При цьому до межі



повноважень кожної ради делегуються всі землі відповідної спільноти, в тому числі й за межами селищ, сіл та міст. Також імплементується необхідний у державах з ефективним локальним самоврядуванням регіональний податок на нерухоме майно. Рішення про його імплементацию та про відповідні ставки кожна місцева рада теж ухвалює автономно. Громада отримує також 5% від реалізації паливно-мастильних матеріалів на АЗС, алкогольних та тютюнових товарів. Більше цього, за бюджетами локального самоврядування залишаються такі ресурси, як попередньо установлені локальні податки і збори.

Проте, навіть делегування даних фондів до юрисдикції домінуючої більшості існуючих дрібних територіальних громад їхньої ефективності не гарантуватиме. Надлишкова доля фондів у таких громадах і далі направлятиметься на утримання апарату менеджменту, а для здійснення вагомих проектів локальної інфраструктури ресурсів бракуватиме. Тому переформатування локального самоврядування, зважаючи на позитивний як іноземний, так і український історичний досвід, передбачає об'єднання (укрупнення) територіальних громад.

В той же час, за кошти платників податків фінансуватиметься одна рада, один голова, один виконком, а не дубльована кількість. Це збереже ресурси для практичних справ. З більшої території до локального бюджету можна зібрати значно більші фіскальні нарахування. Це дасть можливість локальним радам об'єднаних громад вже в найближчому майбутньому гарантувати наявність нових робочих місць для їх громадян та значно удосконалити стан селищ та сіл, а значить, і рівень життя населення.

Віддаленість від центру об'єднання до його найвіддаленішої адміністративної одиниці має забезпечувати прибуття рятувальників до цієї точки не довше, ніж за 30 хв. Допомога, що надається після довшого періоду часу, стрімко нівелює свою дієвість. Проблематика встановлення меж нових об'єднань громадян розв'язуватиметься інституціями влади на рівні області, приймаючи до уваги незалежні фактори та суспільні судження.

Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» визначено: «Цей Закон регулює відносини, що виникають у процесі добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст» [74]. Одразу варто зазначити, що таким чином Закон передбачає можливість об'єднання виключно територіальних громад – сіл, селищ та міст. Отже, жодних можливостей для об'єднання інших територіальних одиниць – наприклад, районів або тим більше областей – з цього не випливає, а отже формальних підстав для ліквідації існуючого поділу районів та областей або його перерозподілу немає. В той же час, зважаючи на Концепцію реформування (де чітко зазначено зменшення кількості районів) та розподіл функцій новостворених ОТГ, можна констатувати, що утворення великих ОТГ може призвести до нівелювання ролі районів, і виникнення необхідності об'єднання таких невеликих районів. Зокрема, про це свідчить і обговорення в ВРУ та експертному середовищі пропозицій щодо створення «повітів» - територіальних об'єднань ОТГ, які матимуть населення в межах 150-400 тис. мешканців і фактично об'єднуюватимуть в собі по кілька існуючих районів.

Досить важливим є земельне питання в частині децентралізації. Її головною метою є гарантування сталого суспільно-економічного прогресу у межах територій завдяки дієвому менеджменту у галузі розподілу земельних ресурсів. Для досягнення позитивних результатів необхідно зробити ряд необхідних кроків. Варто передати земельні ресурси державної власності до комунального підпорядкування об'єднаних місцевих спільнот, виключаючи з переліку землі, потрібні для гарантування національних вимог згідно зі змісту планувальної документації. Землі є ключовим ресурсом для стимулювання прогресу в межах територій спільнот, для реалізації комплексних капіталовкладних програм і формування нових робочих місць. Серед пріоритетних кроків також є потреба відпрацювання порядку встановлення границь територій об'єднаних місцевих спільнот та відпрацювання процедури формування та ухвалення документації із землевпорядкування відносно відділення границь адміністративних місцевих утворень. Вимагає реформи і

алгоритм інформаційної координації служб земельних фондів та служб податкової системи. Більше того, люди мають отримати доступ до розрахункової інформації Держземкадастру про земельні ресурси, а також інформації податкових органів про внесення земельного збору та орендних нарахувань. На порядку денному повинні перебувати питання удосконалення алгоритму викупу державою обраних ділянок для гарантування суспільних інтересів, процедури викупу комунальних земель під спорудами та об'єктами, що належать покупцю. Експертне оточення в той же час пропонує здійснити пробні проекти відмови від безоплатної передачі земельних ресурсів на прикладі деяких служб місцевого самоврядування (виходячи з права комунального підпорядкування) та порівняти економічні наслідки для локальних бюджетів.

Із вищенаведеного можемо логічно визначити ряд методів, за допомогою яких досліджується дана проблематика. Відносно методів емпіричного дослідження, то для чіткішого визначення соціального і економічного розвитку громад ми використали метод спостереження, порівняння та опитування (рис. 2.1).



**Рис. 2.1.** Методи емпіричного дослідження управління економічним та соціальним розвитком громади

Джерело: власна розробка автора

Щодо методу спостереження, то за його допомогою можемо систематично та цілеспрямовано вивчити логіку дослідження управління економічним і соціальним розвитком громади. Це найбільш простий підхід, який є, зазвичай, компонентом інших емпіричних механізмів.

Щоб набути статусу бази для подальших теоретичних і прикладних процесів, спостереження повинно бути адекватним таким стандартам:

1) задуманості заздалегідь (спостереження проводиться для певного, чітко поставленого завдання). Для нашого дослідження завданням є логічно дослідити як здійснюється управління економічним і суспільним розвитком громади.

2) планованості (здійснюється за попереднім планом, що складений на основі врахування цілей моніторингу);

3) направленість на чітку ціль (досліджуються тільки умовні аспекти феномену, які провокують інтерес при аналізі). Основний інтерес для нашого дослідження займає системний аналіз функціонування та розвитку громади в умовах адміністративно – територіальної реформи;

4) систематичності (спостереження ведеться безперервно або за певною структурою). У нашому дослідженні систематичність проявляється у тому, що потрібно безперервно визначати ті чи інші зміни у громадах, що проявляються у їхньому економічному і соціальному розвитку.

Спостереження, як засіб дослідження, дає можливість набути пріоритетних даних про об'єкт аналізу у формі комбінованих наборів емпіричних тез.

Відносно методу порівняння, то це один із найбільш розповсюджених засобів дослідження. Цей механізм визначення подібних або відмінних рис феноменів та об'єктів реальності, а також визначення спільного, притаманного обом або декільком предметам [116]. Метод порівняння дасть результат, якщо відповідатиме таким основним вимогам:

1) можна проводити співставлення тільки тих феноменів, між якими існує деяка реальна спорідненість;

2) співставлення потрібно проводити за найбільш вагомими, найбільш критичними (в рамках певного дослідного завдання) індексами.

Щодо методу опитування, то цей метод дає можливість здобути як практичні данні, так і оцінкові судження, а також реалізується в усній або письмовій формі. За його допомогою при спілкуванні із представниками влади об'єднаних громад або в результаті проведення тестування (як різновиду опитування) можна досягнути суттєвішого розуміння процесу розвитку громади в умовах адміністративно – територіальної реформи.

Відносно методів, що застосовуються на емпіричному й теоретичному рівнях нашого досліджень, то ми можемо виділити зворотний, або елементарно – теоретичний аналіз та синтез і дедукцію та індукцію (рис. 2.2).



**Рис. 2.2.** Методи, що застосовуються на емпіричному та теоретичному рівнях дослідження управління економічним та суспільним розвитком громади

Джерело: власна розробка автора

Щодо зворотного аналізу і синтезу, то цей метод широко використовуються для вивчення сутності досліджуваного явища. У нашому

випадку – це логічне дослідження управління економічним і суспільним розвитком громади. Тільки дослідивши тенденції розвитку всіх зазначених складових соціально-економічної системи громади є можливість підсумувати дані щодо існування та характерних рис суспільного прогресу в межах територіальних спільнот.

В академічному середовищі України немає визначеного чітко тлумачення терміну «економічний розвиток». При визначенні терміну «економічний розвиток населеного пункту» раціональним є врахування всіх сторін тлумачення економічного прогресу за теорією суспільного прогресу Г. Касселя, Й. Шумпетера та М. Кондратьєва. Отже, в свою чергу, економічний розвиток є не чим іншим, як трансфер економічною структурою від однієї базової точки показників до загалом якісно відмінного стану на основі інноваційних методів поєднання та раціонального залучення для продукування капітальних і некапітальних ресурсі за участі наявних і лімітованих фондів. Результати дослідження наукових публікацій демонструють, що компоненти терміну «економічний прогрес» включають такі, як: «економічна система», «ресурси» та «задоволення потреб» [147].

Перебудова системи місцевого управління має на меті вирішення цілий перелік накопичених питань менеджменту місцевостей та делегувати їм практичні потенціали розвитку. Делегування юрисдикції та фондів на локальний рівень, що запланований згідно процесу реформування, обумовлює потребу створення адекватної організаційної основи активності місцевих об'єднань, якою в сучасних умовах реформи управління є формування укрупнених автономних ефективних спільнот на підставі Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [74]. Але, об'єднання (укрупнення) спільнот є тільки початковим етапом в рамках гарантування всебічного функціонування локального самоврядування та забезпечення адекватного рівня добробуту та життя на місцях. Не менш цінною стороною гарантування запланованого наслідку реформ є ефективна й раціональна діяльність з розкриття можливостей розвитку та партнерства громад. Для цього

необхідно застосування вже наявних і випробуваних практикою базисних та механістично-технологічних принципів, засобів менеджменту та засобі для вирішення проблем муніципального менеджменту. Повний спектр потенціалу для цього в рамках децентралізації забезпечує ухвалений Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [163].

Співробітництво являє собою новітню модель менеджменту, що ґрунтується на направленні мір юрисдикції та включенні зацікавлених сторін до перебігу ухвалення вердиктів. Глобальний досвід говорить нам, що партнерство як система менеджменту – це перш за все горизонтальна координація процесів, яка потребує принципово іншої структури заохочення, ухвалення рішень та залучення учасників діяльності. Важливими перевагами цього є зближення сторін, що приймають вердикти, до місць продукування питань, спільний інтерес та загальна відповідальність за набуття фінального наслідку. Як відмічається, «...спільність виробничої діяльності дозволяє компенсувати слабкості кожного окремого суб'єкта, тому й залежність від інших для здійснення спільної діяльності можна назвати компенсаційним зв'язком. Суб'єкт-суб'єктний зв'язок відображає залежність індивідів одне від одного через різні обставини: вони або здійснюють спільну діяльність, хоча при цьому виконують різні функції, або обмінюються результатами діяльності» [60]. В сфері співпраці територіальних об'єднань йдеться, перш за все, про засоби інтегрованої активності спільнот, які в менеджменті територій можуть виражатись в загальному включенні різних управлінських засобів (стратегічних, програмних, класових та ін.).

Інтеграційні механізми в місцевому самоврядуванні є значущим аспектом ефективного місцевого розвитку. Глобальний досвід зазначає очевидну суспільну потрібність інтегрованої активності суб'єктів місцевого самоврядування завдяки потенціалу спільного вирішення нагальних проблем локального розвитку, наслідком чого є зростання конкурентоспроможності місцевостей та якості локальних регіональних послуг, стимулювання громадян у вирішенні місцевих справ.

Разом з тим, порівняно з провідними іноземними державами, де інтеграційні механізми в місцевому управлінні мають під собою вагомий дослідницький базис, проактивну нормативну базу й реальний досвід, у українській науці міра дослідженості адекватних питань є дещо слабшою. Проте, в вітчизняному регіональному управлінні існує негативний рух до інтеграції активності, що обумовлюється, перш за все, його лімітованими ресурсними та управлінськими потенціалами наявних територіальних об'єднань. Варто акцентувати на тому, що брак організаційно-управлінського ресурсу вказаних процесів може бути усунутий тільки на принципах надання громадам адекватної юрисдикції та формування належного нормативно-правового підґрунтя партнерства спільнот, рух до чого має місце зараз на фоні децентралізаційних взаємодій [190].

Враховуючи вище наведене, ми можемо визначити основні логічні форми інтегрованої діяльності в управлінні місцевим розвитком:

- 1) партнерство територіальних об'єднань (або міжмуніципальна взаємодія): співпраця територіальних об'єднань як господарсько, економічно та суспільно автономних учасників з метою спільної реалізації загальних прав;
- 2) між секторна співпраця: взаємодія трьох секторів соціуму – владних та виконавчих систем різних порядків, у т.ч. служб місцевого управління (перший сектор), підприємців (другий сектор), та інституцій третього сектору (недержавні та громадські об'єднання, асоціації, спілки, благодійні фонди, служби самоорганізації громадян, політичні партії, профспілки);
- 3) державно-приватна співпраця: партнерство між державою, місцевими громадами в особі адекватних служб влади (державною стороною) та приватними особами;
- 4) формування субрегіонів – укрупнених місцевостей як продукту агломерації промислових сил сусідніх місцевостей.

Варто згадати, що у механізмах партнерства громад можуть мати місце всі вказані види інтегрованої активності у самих різних формах. Головною передумовою є проведення активності із партнерства на базі принципів,



обумовлених законом про партнерство громад: легальність, добровільність, відкритість та доступність, взаємний позитивний вплив, рівноцінність суб'єктів, взаємна відповідальність.

Гарантування дієвого суспільно-економічного прогресу у межах адміністративних місцевих одиниць держави будь-якого порядку, формування умов модернізованого розвитку об'єктивно лімітується рівнем його підкріплення фінансовими фондами, базис яких становлять доходи місцевих бюджетів. Власне з цих причин тематикою теоретичного розуміння потенціалу і перспектив бюджетної децентралізації опікуються в сфері прояву діяльності багатьох дослідників.

Згідно із глобальним досвідом, базова ідея створення державного бюджету і місцевих бюджетів проявляється в тому, що держава має керуватись не тільки наявним лімітом фондів, що можуть бути застосовані для забезпечення загального наслідку – забезпечення умов для росту здорового покоління, а й з суспільних вимог, причому не базових, а всебічних [273].

Підсумовуючи потреби і потенціал забезпечення інноваційного розвитку об'єднаних громад в нашій країні, виходячи з керування ознакою ієрархічної вагомості алгоритмів бюджетної децентралізації, ми відокремили наступні: нормативно-правове забезпечення бюджетної децентралізації; базис і функціонально-координаційна підтримка бюджетної децентралізації відносно створення доходної й видаткової долі локального бюджету; перегляд базисних засад фіскально-бюджетної стратегії у сфері посилення державної податкової конвергенції; перегляд юрисдикції функцій служб місцевого самоврядування щодо наповнення й розподілу місцевих бюджетів.

Таким чином, проблеми економічного прогресу обумовлюють стратегічний погляд і стратегічне обрання територіальної спільноти. Стратегічний погляд – це загальне, узгоджене на базі консенсусу усвідомлення того, як місто (селище, село) має проявляти себе в перспективі. Стратегічне бачення є підґрунтям до стратегічного обрання розподілу коштів, обумовлює вихідну точку, з якої учасники комітету стратегічного планування починають

формування плану. Стратегічне бачення має в собі ідеї, які делегати влади місцевого рівня, підприємці і населення вважають найбільш значущими для майбутнього (розподіл промислового виробництва, зростання привабливості капіталовкладень, розвиток транспортного центру, ріст кваліфікації працівників тощо).

Таким чином, дослідження управління розвитком громад повинно базуватись на методах управління з усіма його компонентами: муніципальним маркетингом, контролем та спостереженням, антикризовим менеджментом, управлінням ризиками, впровадженню засобів стратегічного та адекватного менеджменту.

## **2.2. Характеристика ресурсного потенціалу громади та оцінка ефективності його використання**

Процвітання кожної держави та її регіонів безпосередньо залежить від способів мобілізації ресурсного потенціалу. Приклади таких держав, як Швейцарія, Японія, Тайвань, Південна Корея, Сінгапур, Гонконг та інших свідчать про те, що навіть із дефіцитом природних ресурсів можна досягти суттєвих економічних та соціальних результатів завдяки ефективному використанню існуючого трудового й адміністративного потенціалу [144, С.5].

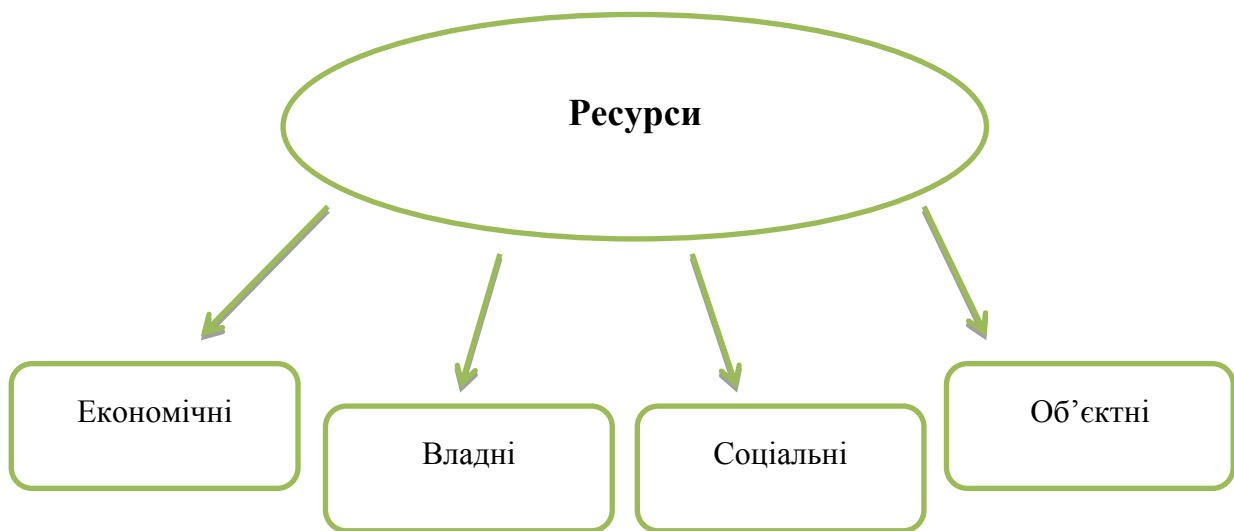
Парадокс розвитку сучасної України полягає в тому, що, маючи багаті природні та людські ресурси, вона ще не досягла такого ступеня розвитку, який би забезпечив високі стандарти якості життя і достатні умови для національної безпеки. Ефективним базовим підходом до розв'язання цих суперечностей, а також поліпшення використання ресурсів держави та загалом її потенціалу є розвиток територіального управління, що пов'язано з реальним зміцненням місцевого самоврядування та підвищенням результативності регіональної політики. Одночасно нові державно-управлінські реформи в сучасній Україні мають спрямовуватися на ефективне використання ресурсного потенціалу всіх її територій.

Поняття “ресурси” походить від фр. *resource* – “допоміжний засіб”. Категорія “ресурси” у Великому тлумачному словнику сучасної української мови розглядається як “запаси чого-небудь, які можна використати в разі потреби”, а також як “засіб, можливість, якими можна скористатися у разі необхідності”. У словнику-довіднику з методології державного управління наводиться таке визначення: “ресурси – джерела й одночасно обмеження здійснення будь-якої суспільної діяльності”. У Вікіпедії надається таке визначення ресурсів: “Все, що потрібно для задоволення потреб людини”, тоді як в енциклопедичному словнику “ресурси” визначаються як “запаси чого-небудь, які можна використати в разі потреби”.

Визначити будь-який елемент через термін “ресурс” означає виявити межі його корисності в досягненні цілі в умовах конкретної ситуації (існуючі технології та соціально-економічні відносини) з урахуванням ієрархії цінностей ресурсів і законів заміщення. Отже, під ресурсом розуміють наявні елементи системи, на основі яких вона функціонує та розвивається і які в умовах конкретної ситуації доцільні для застосування як засоби досягнення цілей. Такий підхід дасть змогу найповніше окреслити можливості системи, які можуть бути використані для максимального задоволення потреб суспільства [144, С.17].

Дуже часто поняття “ресурси” розглядається з таких орієнтирів (рис. 2.3): економічної – сукупність окремих елементів, що прямо чи опосередковано беруть участь у процесі виробництва або надання послуг; основні елементи економічного потенціалу, які є в розпорядженні суспільства на кожному етапі розвитку виробничих сил у рамках історично визначеної системи виробничих відносин. Специфіка та класифікація цього підходу віддзеркалює безпосередній зв’язок із процесом виробництва: ресурси – фактори виробництва; для того, щоб будь-який елемент був включений у поняття “ресурси”, він має отримати економічну оцінку; співвідношення потреби суспільного виробництва у визначеному ресурсі; ресурси існують незалежно від суб’єктів економічної діяльності; природні, матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні; владної –

фундаментальне джерело управління; атрибут, обставина або благо, володіння яким підвищує здатність впливу його володаря на інших індивідів або групу; це можливість, яка не обов'язково стає реальністю; усі ті засоби, використання яких забезпечує вплив на об'єкт відповідно до цілей суб'єкта; соціальної – реальні та потенційні можливості, засоби і резерви, якими володіє певне суспільство і які воно використовує для забезпечення різних сфер соціального життя і діяльності; об'єктної – елемент об'єкта управління, який може бути ефективно використаний суб'єктом для досягнення цілей; деяка сукупність можливостей адміністративно-територіального утворення, розпорядження якими віднесено до компетенції органів влади [144, С. 17-18].

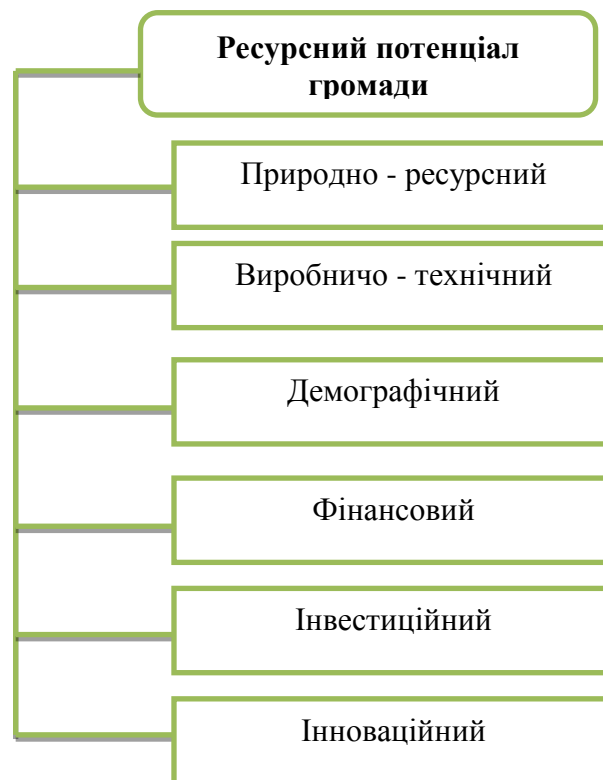


**Рис. 2.3** Трактування поняття ресурси з позиції їх структурно-функціональних характеристик

Джерело: власна розробка автора

Українські спеціалісти стабільно опікуються тематикою збереження, розумного розподілу та накопичення бази фондів місцевих громад. Відчутний внесок в еволюцію науки відносно ресурсної підтримки територіальних утворень України та дієвості її розподілу внесли такі вчені, як О.В. Батанов, М.С. Дністровський, П.В. Жук, А.А. Коваленко, В.В. Кравченко, В.С. Куйбіда, Г.Л. Монастирський, М.О. Пухтинський, О.А. Тертишна та ін.

Загальновідомим є факт того, що вагомий перелік проблем у підтримці та стимулюванні життєвих циклів місцевих громад, низький рівень стабільності господарського і суспільного оточення, на думку дослідників, свідчать про малу ефективність підходів до збереження, розумного використання та оновлення фондового потенціалу об'єднаної громади та системи територіального менеджменту. Тому нові цілі, що мають місце сьогодні у сфері регіонального та місцевого управління щодо суттєвого наповнення автономності та саморозвитку об'єднаної громади вимагають новітніх підходів саме до її ресурсного потенціалу. Поняття «ресурсний потенціал» об'єднує майновий, природно-ресурсний, виробничо-технічний, демографічний, фінансовий, інвестиційний, інноваційний тощо потенціали, а також зокрема і територію з певним видом її інфраструктури (рис. 2.4.).



**Рис. 2.4.** Складові ресурсного потенціалу громади

Джерело: власна розробка автора

Науковцями доведено, що саме визначена інфраструктура великою мірою впливає на всі інші типи фондів. Достатній рівень розвитку інфраструктури є основою для майбутньої стабілізації господарства і росту обсягів виробництва через дієвість інвестиційних процесів та накопиченню капіталу, а також для прогресу відносно майже усіх типів фондового потенціалу [11].

Науковцями проводиться пошук інноваційних підходів до заощадження, розумного розподілу та перспективного накопичення фондового потенціалу спільноти з метою виконання раціональної стратегії стабільного розвитку своїх об'єднаних громад. Вони передбачають великий потенціал кластерного методу відносно галузево-місцевого прогресу у розв'язанні описаної проблеми.

Кластер в економічних джерелах описується як індустріальний комплекс, який створено на базі територіального накопичення мереж певних дистриб'юторів, базових виробників та споживачів, які пов'язані технологічним ланцюжком у певному галузевому об'єднанні. Завдяки кластерному методу стає реальною міжгалузева взаємодія на рівні певної територіальної спільноти, бо активними дієвими особами та ініціаторами цього феномену є регіональні служби влади. Внаслідок такого партнерства і швидкому обміну даними стають реальними цілком взаємовигідні суспільно-економічні програми, співпраця між різносекторними бізнес-системами, а споживачі мають можливість отримати більш якісний товар, що вироблений за рахунок локальних фондів [251]. Тому комбінування зусиль передових наукових середовищ, делегатів центральної і регіональної влади, підприємців, громадських об'єднань в сфері створення інноваційних промислових кластерів стимулюватимуть заощадження, розумний розподіл та перспективне накопичення ресурсного потенціалу об'єднаної громади та місцевого менеджменту.

Досвід успішних держав говорить про потребу супроводу кластеризації збільшеною взаємною господарською інтеграцією місцевостей завдяки ухваленню контрактів між громадами про партнерство, взаємовигідний продуктивний і фондовий обмін при здійсненні фондомістких проєктів. Ключовим є це в ситуації, коли провадження проєкту вимагає вагомості

координації етапів роботи дослідно-технічних, промислових, сервісних і фінансових установ з перспективою управління частиною вагеного перспективного ринку.

Європейський досвід демонстративно доводить, що дієва місцева координація влади може базуватись тільки на базі характерної форми громадської влади об'єднаних громад, у межах якої гарантуватиметься здійснення їх права проводити менеджмент в рамках адекватних територіальних утворень, автономно розв'язувати проблеми локального значення. Проте, головною проблемою тут є відповідне ресурсне супроводження відповідних вердиктів, адже будь-яка об'єднана громада повинна брати до уваги ресурсний потенціал – як свій власний, так і місцевості та соціуму загалом [144, С. 5].

Активність об'єднаних спільнот великою мірою обумовлюється тим, наскільки дієво вони розподіляють фонди, які є в їх підпорядкуванні та становлять їх ресурсний потенціал. Ресурсний потенціал являє собою ініціюючу силу і метод їх оновлення, а також посідає вагоме місце у визначенні функцій, направленості та прогресу розвитку місцевості. Його можна оцінити методом комплексного дослідження комплексу фонів – внутрішніх компонентів потенціалу.

Формування умов для швидкого спорідненого росту регіону, усунення базових дисбалансів стимулюватиме більш повне наближення послуг до громадян, зростання можливостей територіальних об'єднань та їх делегативних служб до розв'язання місцевих проблем самостійно.

Ресурсна підтримка місцевого та локального прогресу є дуже комплексним та широкоформатним питанням. Саме тому розробкою даної проблематики займається багато вчених, експертів, практиків [25].

Дослідження аспектів ресурсного потенціалу проводили такі науковці, як: Г.Атаманчук, В.Бабаєв, Н.Багров, Т.Безверхнюк, П.Беленький, С.Біла, В.Боров, З.Варналій, В.Воротін, О.Грیشнова, М.Долішній, І.Дробот, Л.Жаліло, Л.Зайцева, С.Злупко, В.Куйбіда, Е.Лібанова, В.Мамонова, Ю.Маршавін,

О.Павлов, І.Розпутенко, В.Руденко, В.Тертичка, С.Тумакова, М.Чумаченко, О.Шаблій, В.Шевчук та ін.

Перспективна імплементація політики децентралізації повинна стати ефективним чинником стабілізації суспільно-економічного стану, подолання економічної кризи, усунення спірних питань між розрізненими представниками служб влади, координації зв'язків між центром, місцевостями та територіальними об'єднаннями на засадах переділу галузей юрисдикції й компетенції, а також співпраці у галузі надання населенню України суспільних та місцевих блага, стимулювати зростання ефективності використання бюджетних фондів на всіх рівнях менеджменту. Здійснення бюджетної децентралізації повинно виходити з адміністративно – територіальних змін в країні та інноваційну ідеологію державного менеджменту, яка обумовлює базовий зміст активності служб державної влади і локального самоврядування.

Можемо зробити порівняння п'яти громад Тернопільської області (табл. 2.1), враховуючи при цьому певні показники (кількість територіальних громад, що об'єдналися; кількість населення; сума отриманої субвенції з державного бюджету на формування інфраструктури у 2017 році; площа)

*Таблиця 2.1*

### **Порівняльна характеристика окремих громад Тернопільської області**

<b>Громада</b>	<b>Кількість територіальних громад, що об'єдналися</b>	<b>Населення:</b>	<b>Розподіл у 2017 році субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури ОТГ (тис. грн.)</b>	<b>Площа км<sup>2</sup>:</b>
Байковецька ОТГ	5	5672 осіб	2908	86.2
Гусятинська ОТГ	3	8341 осіб	754,8	35.5
Підволочиська ОТГ	17	19697 осіб	7475,2	350.4
Теребовлянська ОТГ	14	30549 осіб.	9884,9	398.8
Скала-Подільська ОТГ	6	9632 осіб	3337,5	149.9

Джерело: наведено та розраховано за даними Тернопільської обласної ради.



Бачимо, що розподіл субвенції громадам напряму залежить від площі та кількості населення, але саме сільського населення. Для цього існує відповідна формула. Як бачимо, Байковецька ОТГ на розвиток інфраструктури отримує значні кошти порівняно із Гусятинською, завдяки своїй площі і кількості населення, яке є сільським. Саме це і є одною із складових ресурсного потенціалу. Для його збільшення потрібно приєднувати інші територіальні громади, щоб збільшувалась площа і відповідно саме населення.

Відповідно до статті 64 Бюджетного кодексу України, ОТГ залучили 60 відсотків податку на доходи фізичних осіб (у вигляді таких, що утворились відповідно до закону та перспективним планом створення об'єднаних громад).

Перспективне здійснення стратегії децентралізації повинно стати вагомим чинником стабільності суспільно–економічного стану країни, подолання економічної кризи, усунення спірних аспектів для усіх гілок влади, координації співпраці між центром, локальними рівнями та місцевими громадами на засадах переділу галузей підпорядкування й фаховості, а також співпраці у галузі гарантуванню отримання населенням національних та місцевих чинників добробуту, бути передумовою росту ефективності застосування бюджетних ресурсів на всіх рівнях менеджменту. Здійснення бюджетної реформи управління має виходити з умов на адміністративно–територіальної реформи у вітчизняних умовах та нові підходи національного управління, яка обумовлює основну суть активності служб національної влади і локального самоврядування, як активність щодо забезпечення реальних дій.

Ресурси як основа здійснення повноважень органів місцевого самоврядування поділяються на: 1) матеріальні (власність) – відповідно до вітчизняного законодавства, на регіональному рівні в Україні представлено кілька видів власності: державна власність (майно локальних державних органів управління та територіальних служб центральних інститутів виконавчої влади); комунальна власність територіальних громад та їх різновид – спільна власність територіальних громад в межах областей; 2) фінансова основа – основним елементом є бюджет, порядок формування та використання якого,

взаємодія з іншими бюджетами регулюється Бюджетним кодексом нашої країни.

Матеріальною і фінансовою базою локального управління є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші фонди, земельні ресурси, надра, що перебувають у комунальному підпорядкуванні об'єднаних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також предмети їхньої загальної юрисдикції, що знаходяться в підпорядкуванні районних і обласних рад.

Інвестиційні джерела фінансування місцевого економічного прогресу включають в себе фонди, включені до локального господарства задля формування нових активів. Характерною рисою інвестиції як джерела фінансування місцевого та регіонального росту є те, що вони направляються на створення визначеного проекту напряму, а не через місцевий бюджет. Інвестиційні ресурси можуть знаходитись як у приватній власності, так і повністю або частково перебувати у комунальній юрисдикції.

У глобальній практиці створено безліч методів диференціювання витрат і ризиків імплементації програм у сфері місцевого та регіонального прогресу між соціальним і приватним сектором, власне державно - приватне партнерство, податкові стимули для приватного сектору, концесія, місцеві гарантії тощо [25, С. 17].

Для фінансування місцевого та регіонального розвитку місцеві органи влади також можуть залучати кредитні джерела, беручи на себе відповідні боргові зобов'язання на засадах вичерпності в термінах, платності та гарантіях повернення. В той же час, кошти можуть залучати: безпосередньо муніципалітети (залучені кошти спрямовуються до бюджету міста та розподіляються в рамках його видатків), комунальні компанії (своїми силами забезпечують грошові фонди, розподіляють їх, проводять сервісні дії та погашення боргу), приватні суб'єкти господарювання ( муніципалітет може надавати гарантії за кредитами).

Кредитні джерела фінансування місцевого та регіонального прогресу мають велику кількість потенційних плюсів (можливість отримати великі за

обсягами економічні фонди, які можна повертати послідовно протягом великого періоду часу, динамізація розширення місцевої інфраструктури тощо), але й супроводжуються великими ризиками (можлива провальна реалізація програм, зростання боргового тиску на місцевий бюджет тощо).

Також окремим джерелом фінансування місцевого та регіонального розвитку є грантові кошти. Ідеться про ресурси, надані для фінансування потреб місцевого та регіонального розвитку у вигляді міжнародної технічної допомоги, грантів міжнародних донорських інституцій, благодійних фондів та пожертв. Грантовими також можна визнати грошові фонди, направлені на стимулювання локального господарства в межах програм підприємницької суспільної відповідальності, тобто проектів локального розвитку, що гарантуються організаціями приватної сфери, що здійснюють свою діяльність на відповідній території [25].

Зазвичай грантові кошти становлять невелику частку фінансування потреб територій в економічно розвинутих країнах. Натомість в Україні, де доступ до інших джерел фінансування є вкрай обмеженим, саме грантові джерела часто мають вирішальне значення для фінансування різноманітних проектів у сфері місцевого та регіонального зростання економіки. Грантові ресурси також часто здійснюють додаткову та стимулюючу функцію відносно інших ресурсів забезпечення, власне вкладень або кредитів міжнародних організацій.

Крім цього, не інноваційним, але дуже потрібним у постіндустріальному періоді суспільно-економічного росту України, є такий засіб публічного впливу на механізми накопичення фондового потенціалу як фінансові вкладення територіальних об'єднань (за рахунок місцевих бюджетів) і усіх верств населення з залученням новітніх форм мотивації. Окрім іншого, даний засіб є одним із початкових ініціаторів таких досить нових типів фондів, як інноваційний і інвестиційний.

До нових методів накопичення фондового потенціалу територіального об'єднання можна залучити ідею формування корпоративних інкубаторів, які

можуть бути джерелом росту її фінансового потенціалу через реалізацію різноманітних послуг, дорадництва, консультування в інформаційній, комунікаційній, маркетинговій, патентно-ліцензійній, рекламно-видавничій, консалтинговій, лізинговій, фінансовій, посередницькій та інших галузях. Як критерії дієвості функціонування корпоративних інкубаторів виокремлюються дві групи індексів, що описують: - корпоративний інкубатор як торговельну систему – обсяг прибутку, рентабельність тощо; - характеристики роботи бізнес-інкубаторів у об'єднаній громаді – кількість створених з їх залучення ефективних компаній, а також темпи розвитку їх господарської діяльності, накопичення на ринку вироблених ними продуктів і послугами для громадян.

Процеси функціонування таких інкубаторів стимулює розвиток досить нових типів фондів:

- 1) інформаційного;
- 2) комунікаційного.

Узагальнивши досвід європейських країн, створення інституцій можна віднести до новітнього підходу захищення, ефективного застосування та майбутнього збільшення ресурсного потенціалу спільноти, формування інноваційної інституції самоорганізації і розвитку місцевих спільнот - Громадського ресурсного центру. Цей Центр направлений мобілізувати внутрішні ресурси спільноти на збереження її самостійності і конкурентоспроможності, орієнтуючись на основи самоорганізації спільноти. На думку науковців, діяльність такої місцевої інституції базується на результатах внутрішнього розуміння найактивнішим елементом спільноти мети, можливостей, засобів та місії особистого розвитку [100].

Місцевий ресурсний центр повинен уособлювати функції установ для спілкування та освіти, інформаційних і консультативних центрів, організацій територіального соціального та економічного розвитку, центрів культурного і духовного розвитку спільноти та інше. Його головною метою є найповноцініше застосування можливостей місцевих зв'язків та партнерства для збереження, ефективного використання та подальшого нагромадження

ресурсного потенціалу спільноти. Ініціативна група Громадського ресурсного центру має можливість бути задіяною у прийнятті всіх управлінських рішень місцевою владою по реалізації необхідної стратегії стабільного розвитку особистих місцевих спільнот.

Із вищенаведеного чітко випливає, що добровільне об'єднання місцевих спільнот дає можливість через економічне покращення розвинути потрібні села, селища та міста. Основне, щоб на місцях керуючі спільнот мали можливість ефективно розпоряджатись ресурсом для розвитку інфраструктури і задоволення комфорту життя для жителів спільноти.

Доходи місцевих бюджетів за 2017 рік збільшились на 50,3 млрд грн, у порівнянні з 2016 роком, насамперед за рахунок збільшення коштів від ПДФО, акцизів та оренди. Якщо не враховуючи міжбюджетні трансферти, то за 2017 рік до місцевих бюджетів надійшло плюс 50,3 млрд. грн. Загалом, якщо у 2016 році надходження становили 120 млрд. грн., то у 2017 році - 170 млрд грн.. Такий приріст надходжень до місцевих бюджетів створився за рахунок збільшення коштів від ПДФО, акцизів, орендної плати та інше.

Децентралізацію територіальних бюджетів можна схематично зобразити двома етапами, а також зазначити мету (рис. 2.5).

До мети можна віднести:

- 1) створення новітніх прогресивних відносин в керуванні бюджетними ресурсами;
- 2) сумісне задоволення завдань розвитку місцевих спільнот;
- 3) встановлення на юридичному рівні конкретних бюджетних прав та рівня відповідальності центрального уряду та місцевого самоврядування;
- 4) поліпшення рівня мотивації до нагромадження бази доходів територіальних бюджетів.



**Рис. 2.5.** Етапи децентралізації місцевих бюджетів

Джерело: власна розробка автора

З I етапу фінансової децентралізації можна зазначити що було зроблено і яких результатів уже досягнуто (рис. 2.6).



**Рис. 2.6.** Досягнення I етапу фінансової децентралізації

II етап (2017-2020) фінансової децентралізації можна поділити на основні напрямки реалізації (рис. 2.7) та очікуваний результат (рис. 2.8).



**Рис. 2.7.** Головні напрямки реалізації II етапу фінансової децентралізації

Джерело: власна розробка автора



**Рис.2.8.** Очікуваний результат II етапу фінансової децентралізації

Крім власне ресурсного потенціалу громади можна виокремити одну важливу складову як соціальна мобілізація. Суспільна мобілізація – об'єднання можливостей спільноти, яка бере активну участь у вирішенні особистих питань, реалізовує проекти за власною ініціативою, що є безпосереднім результатом розвитку [74].

Інструмент суспільної мобілізації є ефективним для розв'язання таких завдань:

- безпека життя – виправлення стихійних наслідків, попередження ВІЛ/СНІД, суспільна терпимість, інтеграція та взаємна праця;
- результативне врядування;
- формування та збереження інфраструктури спільнот суспільного та фінансового характеру;
- сумісні проблеми (гендерні, молодь);
- охорона навколишнього середовища, розпорядження ресурсами природи;
- охорона здоров'я, освіта, страхування;
- мікрофінансування, розвиток малого підприємництва [187].

До процесу суспільної мобілізації громадян можна віднести поєднання вибору та добровільної участі, тому що громадяни допомагають тоді, коли вони бачать, що це принесе їм користь, і коли вони впевнені, що це необхідно для них або для їх близьких. Тобто, в громадян потрібно відтворити самосвідомість, яка надалі спричинить результативний та стабільний розвиток не тільки спільноти, а й людства в цілому, тому насамперед потрібно здійснити при системі «соціальної мобілізації» – мотивацію громадян. Якщо ціль матиме напрям на покращення благоустрою окремої місцевості, то громадяни будуть не тільки спостерігати і чекати на потрібний результат, але й активно сприятимуть досягненню поставленої цілі [107].

Метод суспільної мобілізації можна застосовувати для задоволення повсякденних потреб, хоча він має потребу в залученні різних структур (громадськість, органи місцевого самоврядування, підприємці) і тільки за



покращення їх взаємної дії можливий стабільний розвиток місцевості. Потрібність цього партнерства в форматі «влада – громадськість – бізнес» ми можемо розглядати не тільки на особистому досвіді, а й на досвіді інших країн.

Для вдалого здійснення суспільної мобілізації потрібно звернути увагу на такі чинники, які є вирішальними для того, щоб процес дав результат (рис. 2.9):

- потреби людей;
- бажання та характер громадян (належність місцевій ситуації, незаангажованість, об'єктивність, бажання служити суспільству);
- необхідна сфера або зв'язки з асоціаціями з розвитку.

У процесі суспільної мобілізації міняється відношення та суспільна поведінка громадян, тому що вони самотужки здійснюють діяльність, а не як зазвичай, тільки очікують на результат. У процесі здійснення суспільних проектів, формується і сама організація, в результаті партнерства та взаємної спільної праці. Формується взаємна довіра між громадянами, що виступає підґрунтям для чистої звітності, а на далі – рівних прав у всіх учасників, яка полягається на взаємній повазі та взаємній допомозі.



**Рис. 2.9.** Фактори соціальної мобілізації громади

Джерело: власна розробка автора

Перед тим, як впроваджувати механізм суспільної мобілізації, потрібно дізнатися головні завдання місцевості (території) при спілкуванні з людьми та оцінити потенціал ресурсів. Саме тому, на нашу думку, можна сформулювати висновок, що незважаючи на ресурсний потенціал спільноти, для того, щоб покращити життєдіяльність громади, можна запровадити проекти, завдяки яким покращиться добробут спільноти та місцевості в цілому, безумовно при позитивному впливі територіальної влади та успішно мобілізованої громади.

Таким чином, соціальна мобілізація являє собою об'єднання діяльності спільноти, яка бере безпосередню участь у вирішенні особистих завдань, реалізовує проекти за власною ініціативою і є гарантією розвитку.

Отже, враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що ресурсний потенціал об'єднаних місцевих спільнот дає можливість для покращення рівня фінансової здатності територіальних бюджетів та розвитку певної місцевості. Результативність застосування фінансового ресурсу є залежним від факторів соціальної мобілізації та правильності розпорядження коштами і професійної компетентності керівників громад.

### **2.3. Тенденції та чинники економічного і соціального розвитку громад в умовах адміністративно - територіальної реформи**

Питання пріоритетів та методів розвитку спільноти в залежності від інших, відноситься до повноважень територіальної влади. У час побудови суспільної ринкової економіки в нашій країні сталось вагоме покращення в напрямі децентралізації влади та формування прав органів територіального самоврядування, як осередків інтересів місцевої спільноти. Основні питання регіонального та місцевого економічного розвитку знаходяться у повноваженнях територіальної влади, а також приймаються рішення на місцях, що відповідає принципам Європейської Хартії місцевого (територіального) самоврядування. Окрім того, зостається нерозроблена більша частина завдань,

зокрема економічних, без вирішення яких, довгостроковий соціальний та результативний розвиток місцевих спільнот неможливий.

Соціально-економічний розвиток українського суспільства в сучасних умовах потребує відповідальності при участі всіх інституцій: державної влади, спільноти та органів територіального самоврядування для нормалізації життя суспільства та задоволення стратегічної мети, яка полягає у покращенні якості життя громадян до стандартів європейських країн. Слідування принципу децентралізації у впровадженні державної влади на практиці, формується в тому, що за державними органами центрального рівня зостається право охорони та задоволення загальнодержавних інтересів, а територіальні органи державної влади вирішують завдання регіонального та місцевого значення, проводять формування загальнодержавних програм. Місцеве самоврядування має право самостійно здійснювати завдання територіального значення в межах Конституції та законів нашої країни. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» є основоположним законодавчим актом, який детально зазначає конституційні норми про місцеве самоврядування [231].

Трансформаційні зміни радянської економіки на ринкову, на жаль, не викликали реструктуризацію економіки незалежної України та позитивні зрушення в соціальному та економічному розвитку адміністративних осередків. Тому що модель державного керування, яка була сформована у нинішній державі, створена на домінуванні державних органів влади у здійсненні завдань соціального та економічного розвитку осередків і не відповідає нинішнім європейським тенденціям у цій сфері. Існуючі впродовж останніх років кризи (політична, фінансово-економічна, демографічна, кадрова та інше), які вагомо посилювали одна одну, спричинили значну диспропорцію міжтериторіального розвитку. Уряд неодноразово пробував врівноважити соціальний та економічний розвиток, але це не дало чинних результатів, а лише посилювало нинішні диспропорції.

Це пояснюється тим, що регіони та адміністративні осередки знаходяться досить далеко від центру й не можуть ефективно функціонувати в ринковому

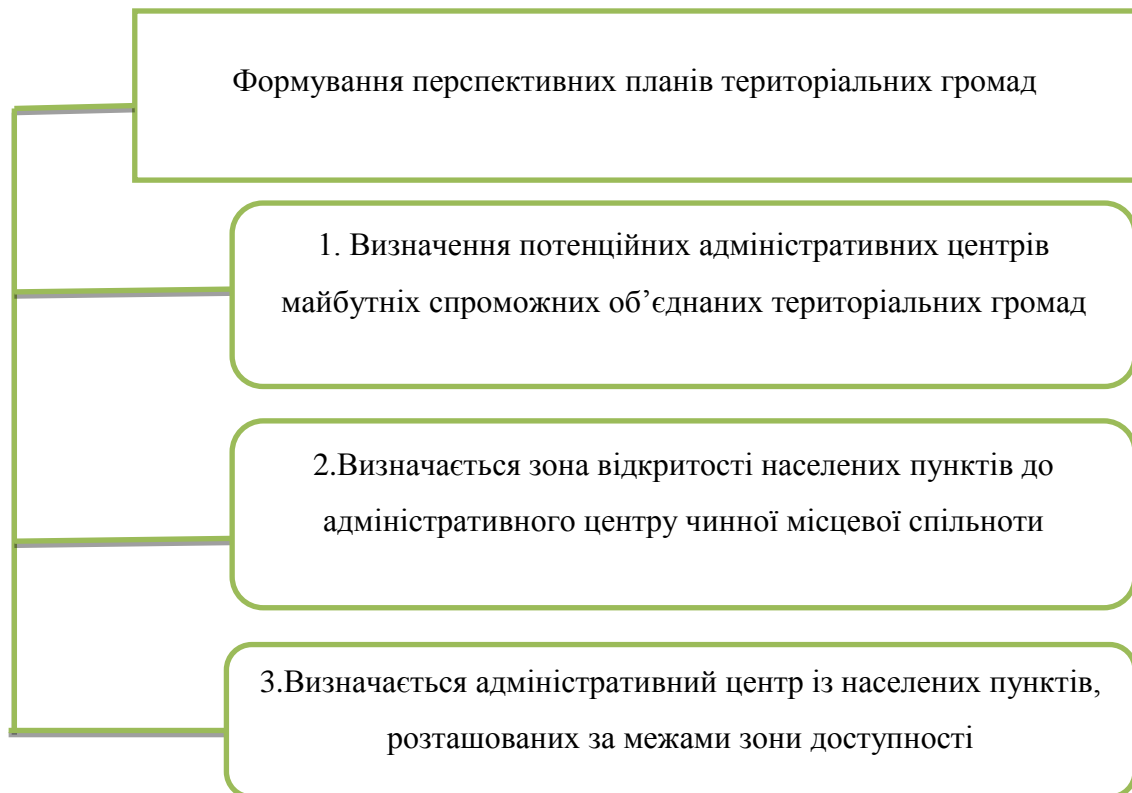
просторі на основі загальнодержавних законів. Стримується подальше вдосконалення місцевого самоврядування, створення дієздатних органів місцевого самоврядування. Гальмується вдосконалення міжбюджетних відносин, посилюються диспропорції в фінансовому та суспільному розвитку регіонів та осередків. Потрібно зазначити, що базовий рівень планування використання місцевостей, а також недостатній зв'язок влади та місцевої спільноти (здебільшого в селах, де немає сільської ради).

У ст.1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» встановлено, що «територіальна громада – це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр» [76]. Із прийняттям Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад» у регіонах почалася дуже вагома та ключова діяльність з їх створення. Передусім ідеться про розроблення далекосяжних планів створення локальних спільнот. Саме від того, на скільки якісно будуть створені та впроваджені ці плани, залежить і надалі розвиток системи територіального самоврядування та місцевої організації влади в нашій країні.

Першим пунктом аналізу фінансового розвитку місцевості є завдання про методологію його впровадження. Можна зазначити, що процес встановлення далекосяжних планів створення місцевих спільнот має три головні етапи (рис. 2.10).

На першому етапі його розроблення встановлюються сталі адміністративні центри майбутніх місцевих спільнот. Як твердить вітчизняний науковець Ю.Ганущак, такими центрами, насамперед, необхідно було б зазначити міста обласного значення та районні центри [31]. Так, у більшості сьогоднішніх районів помітно виділяються 2-3 перспективні центри майбутніх спроможних територіальних громад. Водночас у кожній області є райони з

населенням близько 6 тис. осіб, це дає можливість на їх базі створити одну здатну спільноту.



**Рис.2.10.** Етапи формування перспективних планів територіальних громад

Джерело: власна розробка автора

На другому етапі, встановлюється зона досяжних населених пунктів до адміністративного центру здатної місцевої спільноти. Ця зона має відповідати 20 км. Автошляхами з асфальтним покриттям. Відстань може бути розширена до 25 км., якщо кількість жителів населених пунктів, що перебувають у зоні віддаленості, не перевищує 10% від загальної кількості громадян сумісної спільноти. Окрім того, якщо на території доступного безпосереднього адміністративного центру наявної місцевої спільноти є місто, село або селище, яке також має економічні, інфраструктурні потреби та кадрові ресурси, цей населений пункт може бути центром відокреленої місцевої спільноти. Хоча це варто розглядати як виняток. Тому що в такому населеному пункті, повинен працювати загальноосвітній навчальний заклад та жити 250 дітей шкільного й не менше ніж 100 дітей дошкільного віку, тому що спроможність селища або

містечка як адміністративного центру спільноти, яка здатна працювати, характеризується лише чисельністю дітей. На думку спеціалістів-демографів, де є діти, там і є молоді батьки, які можуть забезпечити соціальні та фінансові потреби спільноти.

На третьому етапі формується адміністративний центр із населених пунктів, які знаходяться за межами території громади. Таким центром являється село або селище з хорошою інфраструктурою або з великою чисельністю громадян, або ж населений пункт, який знаходиться поблизу центру можливої сумісної спільноти. Завершальною ціллю є формування здатних місцевих спільнот – місцевих спільнот сіл, селищ, міст, які в результаті вольового об'єднання матимуть можливість самостійно або через певні органи територіального самоврядування задовольнити відповідний рівень надання послуг, безумовно у сфері науки, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, із врахуванням кадрових ресурсів, економічного стану та розвитку інфраструктури певного адміністративно-територіального округу.

Саме такий напрям формування здатних місцевих спільнот, які орієнтуються на країни Європи, досягли результативності процесу самостійного об'єднання. Тому такий досвід Латвії підтверджує, що якщо раніше в даній державі були самоврядування з річним бюджетом 200 тис. євро, то після проведення адмінреформи та укрупнення територій найменший бюджет становить 1млн. 100 тис. євро.

Однією з головних умов регіональної політики є встановлення пріоритетів сумісного соціального та економічного розвитку. Пояснення сумісності за централізованого фінансового механізму, як досягнення необхідної структури, фінансово пояснених масштабів виробництва в кожному з напрямів, у залежності з чинними на місцевості природними та фінансовими передумовами і необхідностями народного господарства [150], потрібно перейти до новітнього наповненого змістом вказаного принципу. У фундаменті нинішнього пояснення комплексності — знаходиться раціональність

ресурсного задоволення, потенціал регіону з фінансовим розвитком, а також покращення якості життя громадян даної місцевості.

До повноважень регіональної та територіальної влади, безпідставно переходять функції планування та прогнозування соціального та фінансового розвитку певних місцевостей. За часів планової та централізованої економіки, прогнозування розвитку місцевості проводилось союзними або республіканськими формуваннями, але за нинішніх умов, території мають самостійно, з врахуванням інтересів громадян певної місцевості, встановити фінансові можливості та керувати фінансовим розвитком. Хоча, повсякчас домінують стихійність та різний рівень інтенсивності засвоєння нових функцій місцевої влади. До причин даної ситуації потрібно віднести: 1) відсутність єдиної загальнодержавної стратегії та тактики децентралізації управління; 2) нестача певних професійних знань та працівників з досвідом, з фінансового розвитку на територіях; 3) недостатній рівень досвіду територіального керування при умові ринкової економіки та інше.

У більшості міст України та регіонах, прогнозування економічного розвитку проводиться тільки на короткостроковий період, зазвичай, на один рік. Перелік питань, які вирішуються річним планом соціального та фінансового розвитку території, лімітується нинішніми, такими, що вирішують невідкладні необхідності життєзабезпечення громадян [81].

Чинним вибором вказаного виду прогнозування є поліпшення досвіду розвинутих держав таких, як США та Західної Європи щодо можливого прогнозування розвитку місцевих спільнот. Процвітання стратегічного прогнозування в даних державах, відбувся в середині 60-х рр. ХХ ст. та був спричинений не лише покращенням рівня складності систем керування та зв'язків між ними, а й прискоренням науково-технічного прогресу, але й відчуттям вдалого досвіду керування соціальними та фінансовими процесами в тих соціалістичних державах. Зміна методології довгострокового планування розвитку, на шляху найбільш ймовірного приєднання спільноти, дає можливість побудувати чинну систему керування місцевим розвитком. У

державих Центральної, Східної Європи, Балтії збільшення значимості стратегічного прогнозування розвитку міських громад простежувалося в 90-х роках минулого століття, деяким чином через міжнародні програми сприяння розвитку демократії, певною мірою — за ініціативи наукового колективу, провідних представників органів місцевої влади.

Стратегічне планування розвитку міста можна охарактеризувати як роботу представників усіх головних верств спільноти для формулювання стратегічної та оперативної мети розвитку та ймовірної послідовності дій щодо їх здійснення. Воно являється головним чинником для підтвердження річного бюджету міста та щорічного плану соціального та фінансового розвитку.

Стратегічне планування базується на взаємній дії наукового пояснення та аспектного наукового обговорення форм розвитку міста, що дає можливість сумістити довгострокову спроможність розвитку, нинішній контроль та вирішення невідкладних питань. Стратегічне прогнозування розвитку міста допомагає вирішити велику кількість питань: задоволення потрібного рівня соціальної та фінансової рівноваги, сприянню розвитку таких елементів фінансової роботи і праці, які не суперечать з наявними ресурсними спроможностями спільноти, формуванню якісних нових робочих місць, покращенню життєвих принципів.

Громада будь-якого міста нашої держави має право самостійно визначати власний шлях розвитку. В останній час процес стратегічного прогнозування, як результативний метод такого самостійного визначення, використовується більш частіше. Саме при цьому в державі стратегічне прогнозування проводиться за різними методами, які походять, насамперед, з США та Польщі. На даний час сформувався деякий досвід нашої країни, що формує в собі хороші риси різних методів закордонних країн. Отже, будь-який алгоритм стратегічного прогнозування має деякі схожі особливості. Відношення інструментів впровадження вибраних громадами стратегій розвитку, у будь-якого міста є свої - здебільшого це особливі методи.



На даний час значно змінюються функції, що впроваджуються під час процесу прогнозування, змінюється сама роль прогнозування у системі територіального керування. Це все глобальніше стає методом збільшення конкурентоспроможності місцевостей і регіонів, чинником поєднання різних суб'єктів місцевого розвитку поміж нових якостей і довгострокових пріоритетів. Саме таке підсилення передбачуваної роботи, з однієї сторони, є очевидною формою розвитку регіонів та деяких місцевостей, а з іншого – сприянням регіонів віднайти надійні інструменти, які б дали змогу відповісти на вимогу нинішнього всеохоплюючого середовища, коли значно збільшуються різні зміни, такі як: політичні, фінансові, соціальні, технологічні, екологічні та інші. Допоміжним мірилом глобалізації є розвиток інформаційного середовища, що формує нові чисельні види роботи, які працівники повинні враховувати для досягнення мети, наявного локального розвитку [82, С.5].

Стратегічне прогнозування розвитку місцевих спільнот – це систематична технологія пояснення та вирішення важливих питань щодо територіального розвитку, формування необхідного майбутнього стану місцевості та методу його здобуття, що полягає в аналізі навколишнього середовища місцевості та її внутрішньому потенціалі, а також знаходиться у встановленні погоджених із місцевою спільнотою дій, на впровадження яких базується досягнення завдань, спрямовуються ресурси головних суб'єктів територіального розвитку.

Стратегія має бути реактивною, тобто повинна допомагати органам місцевого самоврядування спрямувати розвиток місцевості до зовнішніх змін, та проактивною, тобто направити роботу в потрібне русло. Нинішнім чинником керування розвитком місцевості в умовах значних змін у навколишньому середовищі і зв'язаної з цим незрозумілості, є стратегічне керування. Термін “стратегічне управління” був впроваджений у менеджмент в 1960–1970-х роках для того, щоб зазначити відмінності між нинішнім керуванням на рівні виробництва та керуванням, що проводиться на високому рівні.

Стратегічне прогнозування територіального розвитку має базуватись на основах стратегічного прогнозування стабільного розвитку місцевостей та низці спеціальних принципів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Принципи стратегічного планування сталого розвитку територій

Принципи	Змістовність принципів стратегічного планування регіонального розвитку
Об'єктивність	Базується на минулих досягненнях, досвіді та об'єктивній інформації, яка була зібрана під час формування стратегії
Цілепокладання	Конкретне встановлення цілей та чіткої стратегічної мети
Результативність	Направлення усіх заходів, внесених до стратегії на досягнення поставленої мети
Ефективність	Формулювання кількісного виразу співвідношення витрат і результатів покращення фінансового та соціального стану місцевостей
Пріоритетність	Включення до стратегії основних напрямів, реалізація яких забезпечить гармонійний розвиток місцевості
Компетентність	Формулювання відповідності ряду питань, на вирішення яких направлена стратегія та повноваження органів керування місцевим розвитком
Комплексність	Створення диверсифікованої та інноваційної фінансової структури, базованої на соціальному консенсусі
Спадкоємність	Втягнення до процесу створення представників усіх зацікавлених сторін для забезпечення спадковості в реалізації розробленої стратегії
Альтернативність	Розроблення багатоваріантних напрямів стратегії
Прозорість	Дотримання ясності процесів розробки та реалізації стратегії, широке пояснення їх у ЗМІ, приєднання до них зацікавлених сторін
Ситуаційність	Встановлення, оцінювання, охоплення впливу внутрішніх факторів та зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку відповідно до їх комбінації

Джерело: власна розробка автора

Вдалі стратегії територіального розвитку охоплюються такими якостями: підхід на основі партнерства й гучної участі; значний рівень суспільного

консенсусу, результативність і робочий підхід; залучення значної кількості сторін, які зацікавлені в цьому; застосування могутнього аналітичного потенціалу; розуміння того, що якість одного завершеного етапу процесу стратегічного прогнозування позначається на успіху наступних етапів; загальна координація процесу [82, С.17].

Широке впровадження стратегічного прогнозування в повсякденній роботі органів місцевого самоврядування розвиває стратегічний розум працівників, без змінення сталої ментальності, за яких кардинальне реформування неможливе.

З метою прогнозування перспектив розвитку подальшого процесу адміністративно-територіальної реформи ми запропонували фахівцям і одночасно практикам у сфері місцевого самоврядування дати оцінку з переліку питань, представлених для опрацювання щодо досліджуваної теми.

Експертами з проблематики об'єднання територіальних громад виступили: голова Васильковецької об'єднаної територіальної громади, голова Скала-Подільської об'єднаної територіальної громади та голова Заводської об'єднаної територіальної громади.

В експертному висновку було п'ять запитань, зокрема:

1. З якими труднощами, на Вашу думку, зустрічаються керівники об'єднаних територіальних громад?
2. Що, на Вашу думку, необхідно змінити в законодавстві з питань діяльності об'єднаних територіальних громад?
3. Досвід яких країн з питань місцевого самоврядування найбільш корисний для України?
4. Які соціально – економічні переваги при об'єднанні територіальних громад?
5. Які, на Вашу думку, існують шляхи щодо удосконалення діяльності об'єднаних територіальних громад?

Голова Васильковецької об'єднаної територіальної громади виділив наступні труднощі із якими зустрічаються керівники громад:

- невідповідність законодавства щодо діяльності ОТГ сучасним вимогам їх розвитку;
- вплив райдержадміністрацій і облдержадміністрацій (в т.ч. і неформальний) на рішення, які приймаються громадою;
- невміння та небажання людей працювати в нових умовах розвитку органів місцевого самоврядування;
- перекладання видаткової частини органів державного управління на громади у сфері забезпечення видатків передбачених Державним бюджетом.
- відсутність достатніх повноважень у сфері земельних ресурсів.

Голова Скала-Подільської об'єднаної територіальної громади окреслив наступні труднощі із якими зустрічаються керівники громад:

- на сьогодні об'єднані територіальні громади не мають належної влади для цілковитої роботи на своїй місцевості щодо забезпечення якісного виконання органами місцевого самоврядування їх завдань у сфері земельних ресурсів;
- а) низький рівень інформованості населення про реформу.

Голова Заводської об'єднаної територіальної громади зазначила труднощі із якими зустрічаються керівники громад:

- кадровий потенціал;
- низький рівень інформованості населення про реформу
- відсутність участі громадськості в житті ОТГ, відсутність організацій громадського суспільства;
- недосконале законодавство;
- високий рівень трудової міграції, як наслідок відсутність активної молоді та вимирання села.

Узагальнивши опитування, можна визначити такі труднощі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Труднощі при управлінні об'єднаними територіальними громадами**

Труднощі, які виникають у керівників об'єднаних територіальних громад	Кількість респондентів, що підтримали думку
Недосконале законодавство.	2
Вплив райдержадміністрацій і облдержадміністрацій (в т.ч. і неформальний) на рішення, які приймаються громадою.	1
Низький кадровий потенціал.	2
Перекладання видаткової частини органів державного управління на громади у сфері забезпечення видатків передбачених Державним бюджетом	1
Відсутність достатніх повноважень у сфері земельних ресурсів.	2
Низький рівень інформованості населення про реформу.	2
Відсутність участі громадськості в житті ОТГ та відсутність організацій громадського суспільства.	1

Джерело: власна розробка автора

Щодо внесення змін у законодавство з питань діяльності об'єднаних територіальних громад, то голова Васильковецької ОТГ виділив наступне:

- визначити кінцевий термін проведення децентралізації в Україні (чим довше існуватиме сучасний стан реформи, тим менша імовірність її успішної реалізації);
- законодавчо врегулювати відносини між державними органами та громадами у сфері їх діяльності;
- завершити процес передачі земель поза межами населених пунктів від держави громадам до того, коли вже буде роздана вся земля органами Держгоскадастру.

Голова Скала-Подільської ОТГ виділив наступне щодо внесення змін у законодавство:

- внести зміни до Земельного кодексу щодо «передачі земельних ділянок сільського господарського призначення державної власності у комунальну власність об'єднаних громад», так , як на сьогоднішній відповідно до Розпорядження Прем'єр-Міністра з 1 лютого 2018 року дані

земельні ділянки повинні передаватися тільки з погодженням об'єднаних громад, але механізму передачі немає.

- прийняти ВР законопроект №2489 «Про службу в органах місцевого самоврядування», який передбачає більш конкретні шляхи підходу до професійності службовців місцевого самоврядування (кадровий потенціал, навчання, підвищення кваліфікації, заробітна плата), в тому числі чіткорозмежовує діяльність службовців і виборних посадових осіб місцевого самоврядування, підвищує престиж служби в ОМС (співвідношення рангів до військових звань, вислуга років, категорії і інше.)

Щодо внесення змін у законодавство з питань діяльності об'єднаних територіальних громад, то голова Заводської об'єднаної територіальної громади зазначила:

- удосконалити можливість розпоряджатися землями за межами населеного пункту;
- передача функцій виготовлення закордонних паспортів ЦНАПам ОТГ, як наслідок можливість заробляти місцевим бюджетам додаткові кошти, надання жителям громади якісних адміністративних послуг;
- удосконалити бюджетне законодавство в частині передачі функцій (діти м.Чоркова займаються в Заводській школі мистецтв, а Чортківська міська рада відмовляється повертати кошти за навчання цих дітей. Аналогічно відвідування садочків).

Узагальнивши опитування, можна визначити такі рекомендації стосовно внесення змін у законодавство щодо об'єднання територіальних громад (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Рекомендації стосовно внесення змін у законодавство щодо об'єднання територіальних громад**

<b>Рекомендації щодо внесення змін у законодавство</b>	<b>Кількість респондентів, що підтримали думку</b>
Визначити кінцевий термін проведення децентралізації в Україні.	1
Законодавчо врегулювати відносини між державними органами та громадами у сфері їх діяльності.	1
Удосконалити можливість розпоряджатися землями за межами населеного пункту.	3
Прийняти ВР законопроект №2489 «Про службу в органах місцевого самоврядування», який передбачає більш конкретні шляхи підходу до професійності службовців місцевого самоврядування.	1
Передача функцій виготовлення закордонних паспортів ЦНАПам ОТГ.	1
Удосконалити бюджетне законодавство в частині передачі функцій.	1

Джерело: власна розробка автора

Щодо третього запитання (досвід яких країн з питань місцевого самоврядування найбільш корисний для України?), то експерти одностайно відповіли: «Досвід Польщі».

Відносно соціально – економічних переваг при об'єднанні територіальних громад, то голова Васильковецької ОТГ виділив наступні:

- збільшення ресурсу громади через зміну податкового законодавства;
- можливість самостійно вирішувати першочерговість вирішення тих чи інших питань;
- субвенція на розвиток інфраструктури ОТГ (не об'єднані сільські ради не можуть використовувати її ресурс);
- створення умов для перспективного розвитку громад.

Голова Скала-Подільської ОТГ зазначив наступні соціально-економічні переваги при об'єднанні громад:

- держава на шляху децентралізації фінансує певні проекти розвитку місцевої економіки і інфраструктури (ремонт доріг, систем

водопостачання, освітню і культурну сферу та інші). Це включає довгострокове стратегічне і територіальне планування;

- збільшення фінансового ресурсу громади;
- кращий доступ до залучення міжнародних інвестицій, незалежне прийняття рішень з приводу ремонтів шкіл, будівництва доріг, закупівлі пожежних автомобілів.

Щодо соціально – економічних переваг при об'єднанні громад, то голова Заводської об'єднаної територіальної громади зазначила:

- фінансове задоволення сумісних місцевих спільнот випереджає загальну динаміку територіальних бюджетів основного рівня;
- наявність субвенції на розвиток та інфраструктурні об'єкти ОТГ;
- можливість ефективно розпоряджатися рухомим і нерухомим майном, природними ресурсами, що є у власності громади;
- можливість утворення, реорганізації та ліквідації колективних підприємств, організацій і установ, а також контролювання якості їх роботи.

Узагальнивши проведене опитування можна визначити наступні соціально-економічні переваги при об'єднанні територіальних громад (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

### **Соціально-економічні переваги при об'єднанні територіальних громад**

<b>Соціально – економічні переваги при об'єднанні громад</b>	<b>Кількість респондентів, що підтримали думку</b>
Збільшення фінансового ресурсу громади.	3
Можливість самостійно вирішувати першочерговість вирішення тих чи інших питань	2
Наявність субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ	3
Кращий доступ до залучення міжнародних інвестицій, незалежне прийняття рішень з приводу ремонтів шкіл, будівництва доріг, закупівлі пожежних автомобілів	1

Джерело: власна розробка автора



Щодо можливості удосконалення діяльності об'єднаних територіальних громад, то голова Васильковецької ОТГ виділив наступне:

- можливість залучення інвестицій на розвиток інфраструктури ОТГ (місцеві, державні, міжнародні);
- укрупнення громад шляхом їх об'єднання для можливості збільшення ресурсного потенціалу;
- створення умов для розвитку бізнесу на території громади, як результат створення нових робочих місць.

Голова Скала-Подільської ОТГ відносно можливості удосконалення діяльності об'єднаних територіальних громад зазначив:

- необхідно вишукувати і використовувати нові позабюджетні джерела фінансування для втілення власних стратегій, які повинні містити бюджетно-цільові Програми, міжнародну технічну допомогу та грантові програми донорських організацій, які зацікавлені у розвитку конкретної територіальної громади;
- можливість залучати кошти із Державного фонду регіонального розвитку.

Голова Заводської ОТГ виділила наступні шляхи удосконалення діяльності об'єднаних територіальних громад:

- можливість прозорості участі в конкурсах Державного фонду регіонального розвитку;
- здійснити зміни у законодавстві в частині чіткого розмежування функцій держави, ОТГ, РДА, районних рад.

Таким чином, на основі опитування можемо окреслити такі шляхи удосконалення діяльності об'єднаних територіальних громад (табл. 2.6).

Таким чином, можна стверджувати, що як видно з табл. 2.3-2.6, основними труднощами при управлінні об'єднаними територіальними громадами є недосконале законодавство, низький кадровий потенціал та відсутність достатніх повноважень у сфері земельних ресурсів. Основним щодо внесення змін у законодавство для усіх опитаних експертів була вимога відносно можливості розпоряджатися землями за межами населеного пункту.

Щодо соціально-економічних переваг при об'єднанні громад, то експерти одноголосно виділили збільшення фінансового ресурсу громади та наявність субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ. Відносно досвіду інших країн у процесі адміністративно-територіальної реформи, то прихильниками Польщі виявились усі опитані експерти. Щодо шляхів удосконалення діяльності ОТГ, то експерти виділили наступні: можливість залучення інвестицій на розвиток інфраструктури ОТГ, можливість прозорої участі в конкурсах Державного фонду регіонального розвитку, здійснити зміни у законодавстві в частині чіткого розмежування функцій держави, ОТГ, РДА, районних рад.

Таблиця 2.6

### Шляхи щодо удосконалення діяльності об'єднаних територіальних громад

Шляхи щодо удосконалення діяльності ОТГ	Кількість респондентів, що підтримали думку
Можливість залучення інвестицій на розвиток інфраструктури ОТГ.	2
Укрупнення громад шляхом їх об'єднання для можливості збільшення ресурсного потенціалу.	1
Створення умов для розвитку бізнесу на території громади, як результат створення нових робочих місць	1
Можливість прозорої участі в конкурсах Державного фонду регіонального розвитку	2
Здійснити зміни у законодавстві в частині чіткого розмежування функцій держави, ОТГ, РДА, районних рад.	1

Джерело: власна розробка автора

Матеріальні цінності державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) варто направити на ті проекти, які будуть повернені під виглядом податків. За інформацією Управління впровадження та моніторингу пріоритетних проектів побудови Мінрегіону, у 2016 році приблизно 30 % коштів матеріальних цінностей з ДФРР регіони направили на освітні установи, приблизно по 20 % - на охорону здоров'я, установи водопостачання та водовідведення, транспортну систему. При цьому зазначалося не про розвиток освітніх установ, а про глобальну перебудову. У нашій країні приблизно 95 - 97% державних інвестицій направляється на «тверду інфраструктуру»:

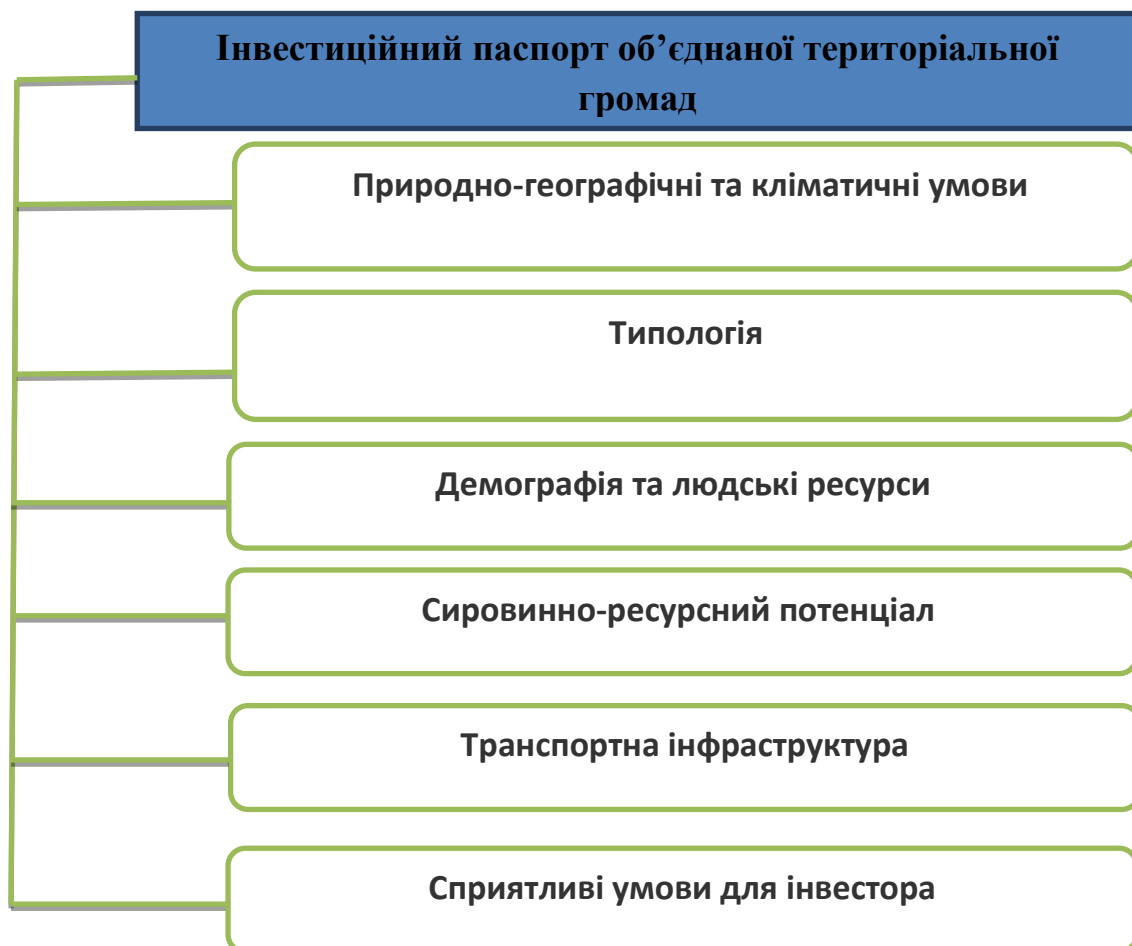
капремонти, перекриття дахів і фасадів та інше. Проте, про інвестиції у «м'яку інфраструктуру» (кадри), бізнес-спроможність та адміністративну здатність не зазначається. Поміж того, у країнах Європи на «м'яку інфраструктуру» виділяється 20-30% від загальних коштів, що їх інвестує країна, і стільки ж – на бізнес-здатність [83].

Обсяг матеріальних цінностей ДФРР установлюється Законом нашої країни про Державний бюджет України на певний бюджетний термін (не менше, ніж 1 % обсягу всіх доходів загального фонду держбюджету). Кошти ДФРР між обласними та Київською міською держадміністраціями поділяється таким чином: 80 % - відповідно до кількості громадян, які мешкають у певному регіоні; 20 % - відповідно до показника валового регіонального продукту в перерахунку на одного громадянина (для регіонів, у яких цей показник складає менше 75 % середнього показника по нашій державі).

Інвестиційні програми і проекти мають відповідати таким умовам: 1) належність до пріоритетів, зазначених у Державній стратегії регіонального розвитку, напрямах розвитку територій та планам заходів з їх впровадження; 2) реалізація інвестиційних програм і проектів, як проектів сумісної праці місцевих спільнот; 3) допомога самостійно об'єднаних місцевих спільнот (регіональним комісіям вигідно встановлювати квоти по кожному з цих чинників). Головними умовами вибору територіальною комісією інвестиційних програм і проектів є їх належність до таких критеріїв: 1) якщо буде будівництво, – присутність затвердженої у сформованому законодавством порядку проектної документації; 2) календарний план впровадження коливається від одного до трьох років; 3) сумісне фінансування з місцевих бюджетів в межах 10 відсотків; 4) можливість суб'єктів, на фінансування об'єктів яких використовуються матеріальні цінності державного фонду регіонального розвитку, задовольняти і надалі особисте фінансування або їх утримання за рахунок коштів місцевих бюджетів. До заявників проектів можна віднести: місцеві та центральні органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування (власники державних та комунальних об'єктів).

Для підвищення привабливості до інвесторів із зарубіжним капіталом, об'єднані територіальні громади створюють інвестиційні паспорти. Там зазначаються конкурентні переваги відповідної громади, природно – географічні та кліматичні умови, демографія та людські ресурси, сировинно-ресурсний потенціал, транспортна інфраструктура та перелік інших сприятливих умов для інвестора.

Для прикладу схематично можемо відобразити складові інвестиційного паспорту Байковецької об'єднаної територіальної громади Тернопільської області (рис.2.11). Такі складові підходять і для усіх інших територіальних громад.



**Рис.2.11.** Структура інвестиційного паспорту ОТГ

Джерело: власна розробка автора

Щодо сприятливих умов для інвестора, то стратегічною метою Байковецької громади є створення та відновлення соціально – економічної інфраструктури, зокрема [84]:

- 1) проведення робіт з реконструкції існуючих водопровідних мереж та будівництво нових;
- 2) будівництво та ремонт комунальних доріг;
- 3) відкриття дитячих садочків;
- 4) підтримка духовно-релігійних установ;
- 5) розвиток дорослого та дитячого спорту;
- 6) будівництво дитячих майданчиків;
- 7) проведення робіт з освітлення вулиць сіл Байковецької сільської ради;
- 8) допомога сільським закладам освіти, медицини та культури;
- 9) благоустрій територій;
- 10) створення зон відпочинку шляхом організації парків та скверів;
- 11) будівництво спортивного комплексу в с. Байківці;
- 12) облаштування місцевих стадіонів;
- 13) розвиток КП «Байковецьке».

Всеосяжний ствердний ефект від реалізації програмної мети – покращення рівня благоустрою сіл Байковецької місцевої спільноти, розвиток духовних, культурних та спортивних закладів, поліпшення рівня представлення послуг КП «Байковецьке», поліпшення матеріально-технічної бази та будівель закладів освіти, медицини та культури.

Для розуміння економічної складової доцільності реформування системи місцевого самоврядування доцільно розглянути конкретні приклади. Спробуємо це зробити на прикладі Гусятина. Насамперед проаналізуємо бюджет селища міського типу Гусятина за 2015 рік. Він становив 5466.1 тис. грн., головними джерелами власних надходжень були:

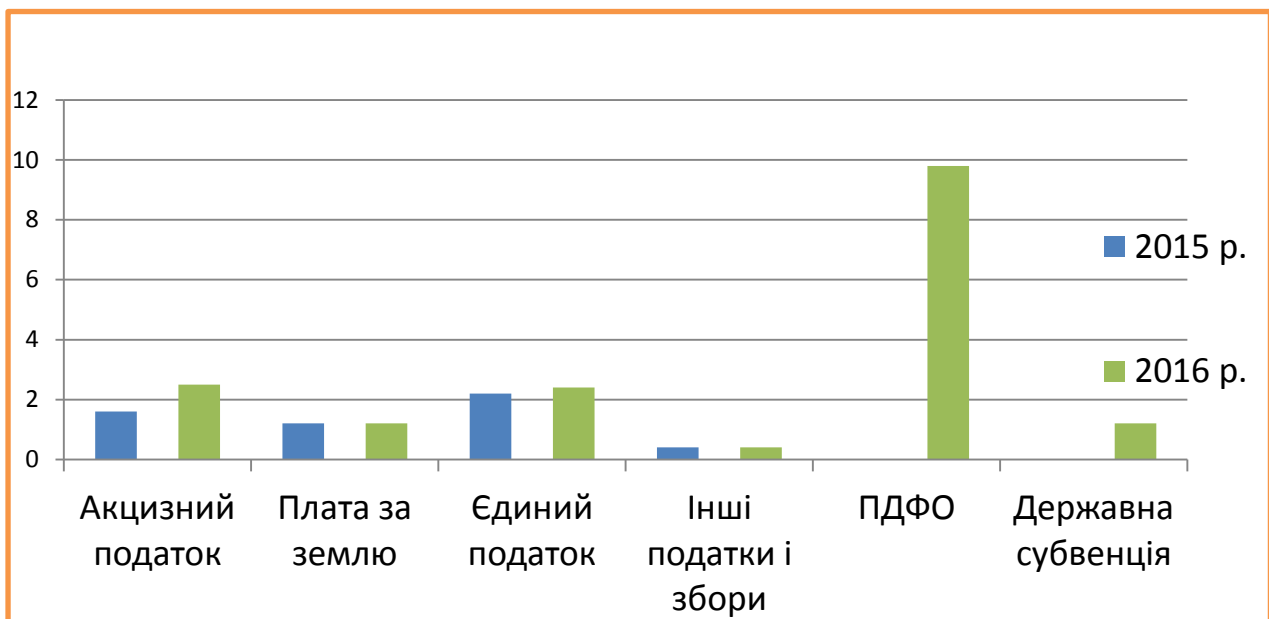
1. Акцизний податок – 1654.0 тис. грн.
2. Плата за землю - 1182.3 тис. грн.
3. Єдиний податок – 2156.6 тис. грн.

#### 4. Інші податки і збори – 400.0 тис. грн.

Гусятинська селищна рада не була дотаційною, мала перевиконання до 110 %, але даних коштів вистачало на захищенні статті, утримання комунального підприємства «Благоустрій» та підтримки комунального підприємства «Водоканал – Сервіс». На розвиток в середньому залишалось не більше 500000 грн., що не було достатнім для утримання селища і задоволення потреб населення.

Після набрання чинності закону «Про добровільне об'єднання територіальних громад», Гусятинська селищна рада одна із перших на Україні отримала дозвіл на об'єднання Гусятинської територіальної громади, в яку ввійшли два невеликі села, які знаходяться на відстані 5 км. від Гусятин (село Суходіл, в якому проживало 664 жителів, та село Вільхівчик, в якому проживало 661 житель). В даних селах бюджету вистачало на покриття захищених статей, а на розвиток залишалось суми, яких не було достатньо для фінансування капітальних видатків. Внаслідок браку коштів в даних селах були відсутні комунальні підприємства.

Згідно рішення Гусятинської селищної ради заплановані доходи на 2016 рік становили 16262.7 тис. грн. (рис. 2.12).



**Рис. 2.12.** Надходження до бюджету селища Гусятин 2015 р. і Гусятинської ОТГ 2016 р. (млн.грн.)

Головні джерела надходжень :

1. ПДФО 9805.0 -тис.грн.
2. Державна субвенція 1153.8 тис.грн.
3. Акцизний податок – 2500.0 тис.грн.
4. Плата за землю – 1202.7 тис. грн.
5. Єдиний податок – 2355.0 тис. грн.
6. Інші податки та збори -400.0 тис.грн.

Фактично, на 01.12.2016 року до загального фонду селищного бюджету надійшло 20 066,5 тис. грн. власних доходів, що до уточненого плану на 11 місяців 2016 року (18 256,2 тис. грн.) складає 109,9 %.

За 11 місяців 2016 року надійшло всього 19 769,6 тис. грн. податкових надходжень (98,5% власних надходжень), що становлять 109,7% до уточненого плану по доходах на відповідний період (18 027,5 тис. грн.)

Головним джерелом власних надходжень селищного бюджету був податок та збір на доходи фізичних осіб (58,4% власних надходжень). За 11 місяців 2016 року надійшло 11 715,4 тис. грн., що складає 108,1 відсотки до уточненого плану по доходах на відповідний період (10 840,7 тис.грн.).

Другим за обсягом вагомим джерелом – 15,0% - є єдиний податок. Надходження єдиного податку в цілому станом на 01.12.2016 р. склали 3 012,8 тис. грн., або 121,1 % до плану 2 488,6 тис. грн.

Третім за обсягом – 13,4% власних надходжень - є акцизний податок з продажу роздрібної торгівлі підакцизних товарів. За 11 місяців 2016 року надійшло 2 695,6 тис. грн., що становить 105,3% до уточненого плану по доходах на відповідний період (2 560,0 тис.грн.).

Надходження податку на майно (11,7% власних надходжень) за 11 місяців 2016 року склали 2 347,4 тис. грн., що до плану на відповідний період – 2 138,3 тис. грн. складає 109,8 %.

Станом на 01.12.2016 року до селищного бюджету надійшло 296,9 тис. грн.. неподаткових надходжень (1,5 % власних надходжень), що становить 129,8 % до уточненого плану 228,7 тис. грн. на даний період.

Надходження по платі за надання адміністративних послуг (1,2% власних надходжень) за 11 місяців 2016 року становить 232,6 тис. грн., що при плані 193,5 тис. грн. складає 120,2%, по державному миту (0,2% власних надходжень) становить 36,0 тис. грн., що складає 155,8% при плані 23,1 тис. грн. та інші надходження (0,1% власних надходжень) на загальну суму – 28,1 тис. грн.

Крім власних доходів, з державного бюджету отримано субвенцію на формування інфраструктури в сумі 1 153,8 тис. грн., що передбачало субвенцію на проведення заходів щодо соціального та економічного розвитку деяких місцевостей в сумі 1000,0 тис. грн., освітню субвенцію в сумі 6 762,9 тис. грн. та медичну субвенцію в сумі 4 569,5 тис. грн.

З бюджету Гусятинської селищної ради об'єднаної територіальної громади фінансуються:

- апарат селищної ради;
- відділ освіти Гусятинської селищної ради;
- відділ культури Гусятинської селищної ради;
- дошкільні заклади освіти: «Дзвіночок» смт. Гусятин, «Барвінок» с. Вільхівчик та «Дзвіночок» с. Суходіл;
- загальноосвітні заклади: ЗОШ I-III ст. смт. Гусятин, ЗОШ I-II ст. с. Суходіл та ЗОШ I-II ст. с. Вільхівчик;
- клуб с. Вільхівчик та клуб с. Суходіл;
- КЗ «Гусятинська дитячо-юнацька спортивна школа»;
- Гусятинський краєзнавчий музей;
- Комунальні підприємства «Благоустрій», «Водоканал-сервіс» та «Гусятинський кінотеатр ім. Т.Г. Шевченка»

Також Гусятинська селищна рада міжбюджетними трансфертами надає окремі субвенції районному бюджету на потреби установ та закладів, які надають послуги жителям Гусятинської селищної ради об'єднаної територіальної громади.

Зокрема Гусятинською селищною радою направлено кошти на утримання закладів культури та позашкільної освіти, а саме Гусятинський РЦДЮТ,



Гусятинська музична школа, бібліотеки, районний будинок культури в сумі 2 957,3 тис. грн.

Для гарантування виплати заробітної плати п'ятьом соціальним працівникам місцевого центру суспільного обслуговування, які надають послуги по обслуговуванню деяких осіб, які проживають на осередку Гусятинської селищної ради сумісної місцевої спільноти направлено кошти районному бюджету в загальній сумі – 151,4 тис. грн.

Для виплати заробітної плати робітнику Гусятинського районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, який надає соціальні послуги різним верствам населення, які проживають на осередку Гусятинської селищної ради об'єднаної територіальної громади Гусятинською селищною радою було виділено міжбюджетними трансфертами кошти в сумі 50,0 тис. грн.

На утримання трудового архіву протягом 2016 року направлено 6,4 тис. грн.

На заклади охорони здоров'я станом на 01.12.2016 року направлено міжбюджетним трансфертом районному бюджету медичну субвенцію в сумі 4 569,5 тис. грн.

Оскільки не вистачає в повному обсязі коштів освітньої субвенції з державного бюджету для виплати заробітної плати працівникам загальноосвітніх шкіл, на оплату енергоносіїв, продуктів харчування для дітей та на оплату пального для шкільного автобуса з бюджету Гусятинської селищної ради направлено додатково кошти в сумі 773,0 тис. грн.

За рахунок коштів Гусятинської селищної ради об'єднаної територіальної громади протягом 2016 року придбано підручники на загальну суму 73,0 тис. грн.

За рахунок коштів субвенції з державного бюджету на формування інфраструктури:

- Гусятинською селищною радою станом на 01.12.2016 р. по проекту «Виготовлення проектно-бюджетної документації на реконструкцію очисних споруд потужністю 500 м.куб. по вулиці Суходільська, селища

Гусятин» касові видатки становлять 197,3 тис. грн.- кошти державної субвенції на формування інфраструктури, роботи виконані на 100 %;

- по проекту «Технічне переноснащення із заміною чинних електричних мереж напругою 0,22 кВ, з ціллю повернення чи встановлення ліхтарів вуличного освітлення в селищі Гусятин вулиць Підлісна, Лисенка, Коцюбинського, Коновальця, І.Франка, Сагайдачного, Яремчука, Тарнавського, Мазепи, Незалежності, Тернопільська, О.Кобилянської» - 226,4 тис. грн. – касові видатки - кошти державної субвенції на формування інфраструктури, роботи виконані на 100 %;
- по проекту «Капітальний ремонт шатрового даху сільського клубу по вулиці І.Франка 20-а в селі Вільхівчик» - касові видатки становлять 194,0 тис. грн., з них: 188,4 тис. грн. – кошти державної субвенції на формування інфраструктури , 5,5 тис.грн. – кошти місцевого бюджету, роботи виконані на 100 %;
- по проекту «Капітальний ремонт водовідвідних споруд по вулиці Суходільська в смт. Гусятин» - касові видатки становлять 280,8 тис. грн. - кошти державної субвенції на формування інфраструктури, роботи виконані в 100 %; по проекту «Будівництво гідротехнічних споруд в с. Суходіл» - касові видатки становлять 124,4 тис. грн. , з них: кошти державної субвенції на формування інфраструктури – 69,0 тис.грн., 55,4 тис.грн. роботи виконані на 100 %.

За рахунок коштів субвенції з державного бюджету на проведення заходів щодо соціального та фінансового розвитку деяких територій ( 1000,0 тис.грн.) та за рахунок місцевих коштів (1,7 тис.грн.) втілено проект «Реконструкція шатрового даху із заміною покрівлі по осях Ж-И та 8-9 частини загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів по вул. Шевченка, 5 в смт. Гусятин Гусятинського району Тернопільської області» на суму 1 001,7 тис.грн.

Протягом 11 місяців 2016 року Гусятинська селищна рада не лише дотримується усіх вище перелічених установ і закладів, а й починає робити

капітальні ремонти, реконструкцію об'єктів інфраструктури, а також виготовляє нові проекти, впровадження яких планується на 2017 рік.

План доходів бюджету Гусятинської ОТГ на 2017 рік становив:

- доходи селищного бюджету у сумі 45 283 200 грн., в тому числі доходи загального фонду селищного бюджету 44 892 200 грн., доходи спеціального фонду селищного бюджету 391 000 грн., у тому числі бюджету розвитку – грн..

На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки.

Територіальна реформа – це ключ до самодостатніх, успішних, спроможних, територіальних громад. Адже бюджет в 2015 році (до об'єднання) складав - 5466.1 тис.грн., бюджет в 2016 році – 16262.1 тис.грн. (запланований) і 20066,5 тис.грн.(фактичний). Бюджет за 2017 рік - 45 283 200,00 грн., запланований бюджет на 2018 рік - 57000000 тис. грн..

Варто враховувати також негативні явища ( сільські, селищні, міські ради, які в абсолютній більшості є дотаційними і дані населенні пункти знаходяться в занедбаному, зубожілому стані, а місцеві голови не мають бажання добровільно об'єднатися, підбурюючи жителів даних населених пунктів, що їм стане ще гірше, зокрема за довідкою прийдеться їздити до населеного пункту, який стане центром громади), поширеною є практика маніпулювання недоліками, характерними для тарифної політики. У 2018 році в процесі підготовки до парламентських виборів простежується протистояння партійних інтересів. У даному випадку жителі громад використовуються як засіб для поширення впливу політичних структур. Необхідно враховувати також суб'єктивні чинники. Саме тому зростання бюджету в десять разів потребує системної оцінки, узагальнення і поширення досвіду, аналізу специфіки управлінської політики, вибору пріоритетів розвитку, вміння працювати з проектами та ін.

На нашу думку дане питання потрібно вирішити на законодавчому рівні. Внести зміни до Закону «Про добровільне об'єднання територіальних громад» завершити реформу, використати зарубіжний досвід, зокрема удосконалення системи місцевого самоврядування в Польщі.

Соціальний розвиток локальної спільноти не може бути здійснений без задоволення її фінансової та економічної самостійності. Більша частина авторів думають, що до самостійності локальної спільноти потрібно відносити забезпеченість та відтворення великого спектру ресурсів.

Із самого початку реформи у 2014 році Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства має головний напрям: місцеве самоврядування треба покращити, надавши більшу частину повноважень, ресурсів та відповідальності тій владі, яка ближче до громадян, тобто – у спільноти. Протягом останніх чотирьох років ми рухаємось цим шляхом. Хоча реформа являє собою й рух назустріч, тобто ініціатива має поступати і від голів та депутатів спільнот, їй мають відповідати на регіональному та територіальному рівнях. Країна, в свою чергу, надає фінансову підтримку місцевому самоврядуванню, і навіть більше, - кожного року зростає державне сприяння територіальному розвитку. Хоча досвід попередніх років вказує на те, що успіху мають в тих громадах, у тих районах, де відходять від споживацької ідеології до стратегічного мислення, де пробуються користуватися перевагами реформи, очолити її, а не тільки відшукають у ній недоліки. Досягають успіху там, де намагаються не тільки користуються ресурсами, а й самі створюють їх. Аналізуючи досвід 648 вже діючих колективних спільнот, їхні успіхи та труднощі, вже точно можна сказати, що готовність до змін появляється там, де починається робота [123]. Починаючи впроваджувати фінансову децентралізацію, говорили, що кошти йдуть під відповідальність та повноваження. Але ми бачимо, що станом на 1 січня 2016 року залишки на казначейських рахунках місцевих бюджетів склали 32 млрд грн, на 1 січня 2017 року – 57 млрд. грн. Це свідчить про відсутність проектів на місцях. Це теж стосується і ситуації з державними субвенціями.

Певна частина територіальних бюджетів у загальному бюджеті держави значно покращується і наближається до 50%, чого раніше не було в нашій країні. Доходи місцевих бюджетів збільшувалися, випереджуючи доходи до

державного бюджету. Коли останній раз підвищувалась вдвічі мінімальна заробітна плата, то визначну роль і велику вигоду одержали територіальні бюджети. На основному рівні здійснено достатню діяльність по приєднанню ресурсів міжнаціональних програм фінансової допомоги на необхідний розвиток регіонів та територіальних спільнот. Окремі місцеві ради мали справу з цим 5 і 10 років, тому залучили ресурси. Хоча на даний час кошти є і ця закордонна допомога – важливий додатковий ресурс, який має необхідність в результативному використанні в інтересах спільнот, в інтересах кожної людини нашої країни. За останні два роки наша держава – за обтяжуючих обставин, зробила значні кроки. Зараз дуже важливо відходити від ухвалення законодавства і формування інституцій до цілковитого впровадження цих реформ. Зміни та перетворення почали відбуватися ще ц 2014 році. У 2015-му найперші зрушення були явними тільки за рахунок самих реформаторів. У 2016-му їх вже побачили і на високому рівні оцінили представники закордонних партнерів. Дуже важливо, щоб 2017-й увійшов до історії як рік, коли зміни стали значними і помітними для наших громадян.

Отже, під самостійною місцевою спільнотою потрібно розуміти таку місцеву спільноту, яка має певну місцевість, розвинену соціальну інфраструктуру, потрібний кадровий запас, матеріальні та економічні ресурси, необхідні для досягнення завдань територіального значення в інтересах жителів спільноти, впровадження особистих та делегованих відповідальностей територіальними органами влади.

Тому, самостійна місцева спільнота має бути здатна, під час своєї діяльності за умови результативного застосування своїх ресурсів, не лише забезпечувати нинішні необхідності, а також формувати сприятливі умови для подальшої роботи.

## **2.4 Інституційна база управління економічним і соціальним розвитком громади та бар'єри забезпечення позитивної синергії впливу його суб'єктів**

Нині в Україні територіальна громада відповідно до чинного законодавства є суб'єктом права і складовим елементом місцевого керування, має чітко визначені права та ресурси. Громадяни беруть участь у локальних виборах, за результатами яких створюються виборні органи місцевого самоврядування. Законодавством передбачено такі механізми: вирішення питань у спільноті, як локальний референдум, загальні збори населення, місцеві ініціативи, громадські слухання.

У 2017 році було проведено дослідження за участі Міжнародної організації міграції у 20 населених пунктах чотирьох регіонів України [78], у територіальних громадах наявна певна співпраця між різними секторами громади. Саме така взаємна праця зазвичай проводиться під виглядом реалізації проектів (у 13 із 20 спільнот) та деяких заходів (у 12 із 20 спільнот). У 9 із 20 спільнот присутнє спільне вирішення питань. На питання «Як узгоджуються рішення, що стосуються важливих питань на рівні спільноти за участю громадян?» в 19 із 20 анкет зазначені відповіді, що такі рішення узгоджуються на зібраннях села або загальних зборах спільноти. В окремій анкеті замість зборів зазначено: «Рішення депутатів сільської ради, виконавчого комітету сільської ради, ініціатива групи громади, рішення вуличних комітетів». В окремій з анкет на додаток до зібрання села зазначено, що такі рішення приймаються батьками на зібраннях у школах.

У територіальній громаді існують й інші легальні методи відстоювання інтересів членів спільноти. Законодавством нашої країни зазначено, що офіційні організації в спільноті можуть функціонувати як: громадські або благодійні організації органи самоорганізації громадян (які зазвичай становлять складну процедуру формування), об'єднання співвласників багатоквартирного

будинку (ОСББ), кооперативи. Проте в Україні формуються й інші організації громади [89].

Можемо визначити, що в Україні розвиток самоорганізації територіальних громад відбувається в контексті формування громадянського суспільства, створення локального самоврядування й активної роботи міжнародних донорів. Посилення активності населення громад потребує низки заходів законодавчого, організаційного та просвітницького характеру.

Можемо визначити, що самоорганізація населення – процес виникнення і диференціації соціальних відносин у територіальній спільноті для практичного задоволення однакових інтересів. Самоорганізація громадян є складовою діяльності громадянського суспільства. Дослідження практики самоорганізації дає змогу виокремити деякі чинники, що формують здатність локальної спільноти до самоорганізації: 1) історичне співвідношення суспільних практик самоорганізації, формування та еволюції інституцій спільної роботи для задоволення нормалізації горизонтальних соціальних зв'язків та встановлення довіри в спільноті; 2) присутність суспільних практик, орієнтованих на вертикальні соціальні зв'язки, пріоритет клієнт - патронних відносин у розв'язанні завдань; 3) направлення на невеликі сімейні групи з незначним ступенем довіри до зовнішнього оточення; 4) наявність соціальних стимулів та інституціоналізованих механізмів реалізації групових інтересів переважно соціального, економічного та культурного характеру.

На нашу думку, управлінням соціальним і фінансовим розвитком громади займаються органи місцевого самоврядування, релігійні громади, політичні партії, громадські організації, приватні підприємці. Всі ці інституції в якійсь мірі співпрацюють одна із одною, створюючи при цьому позитивний синергетичний ефект (рис.2.13).



**Рис.2.13.** Синергетична взаємодія інституцій соціально - економічного розвитку громад

Джерело: власна розробка автора

Потрібно зазначити, що релігійні спільноти стоять на одному рівні з центральними органами виконавчої влади та вищими органами державного керування в нашій країні (місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування), а також являються вагомим елементом у регулюванні державних і конфесійних відносин, окрім того, в здійсненні державної політики у сфері визначених відносин на локальному рівні. Формування адміністративної реформи разом із гармонізацією державних і конфесійних відносин в нашій країні, безпосередньо мають потребу в аналізі повноважень та практичної роботи наведених органів у цій сфері, а також формування пропозицій, спрямованих на покращення їх певної роботи [90]. Незважаючи на те, що законодавство нашої країни дає органам місцевої влади значні повноваження у сфері державних і конфесійних відносин, їх робота у цій сфері,



на відміну від роботи вищих органів влади держави та державного органу у справах релігій, не має належного наукового висвітлення.

Наділення місцевих органів виконавчої влади значним комплексом повноважень у сфері державно-конфесійних відносин, так само як урахування наявних в Україні невирішених гострих проблемних питань у сфері як державно-конфесійних (зокрема, питання повернення колишнього церковного майна), так і міжконфесійних відносин, обумовлює необхідність відновлення як центрального органу виконавчої влади у справах релігій (наприклад, у статуті Державної служби у справах національностей та релігій як центрального органу виконавчої влади, діяльність якого б спрямовував і координував міністр культури України), так і системи структурних підрозділів у справах релігій в обласних державних адміністраціях із забезпеченням їх подвійного підпорядкування центральному органу виконавчої влади у справах релігій та керівництву відповідних місцевих органів виконавчої влади з метою забезпечення реалізації єдиної державної політики у вказаній галузі.

Результативність роботи системи локального самоврядування певною мірою регулюється юридичними нормами, що формулюють як процедури вирішення непорозумінь між інтересами країни та інтересами локальних спільнот, так і системи самостійної організації територіальних інтересів для здійснення переваг місцевого соціального та фінансового розвитку. Хоча діючий механізм юридичної регламентації взаємної дії спільноти, депутатів, політичних партій, виконавчих комітетів рад являється неспроможним задовільнити певний баланс інтересів територіальної громади з іншими активними учасниками виборчого процесу. Тому, дослідження системи взаємної дії політичних партій і представницьких органів локального самоврядування є актуальним [87].

Політичні партії як обов'язковий суб'єкт формування представницьких органів місцевого самоврядування на сучасному етапі досліджуються Я.Давидовичем, В.Кампо, Ю. Ключковським, С. Конончук, В. Полевим, Б. Райковським, В. Тихоновим. Експертні дослідження, вивчення громадської

думки, круглі столи з питань якісних зрушень у діяльності органів місцевого самоврядування внаслідок обрання їх на партійно-пропорційній основі проводяться Центром місцевої демократії, Українським незалежним центром політичних досліджень, Асоціацією міст України та громад, Фондом «Демократичні ініціативи» та іншими аналітичними центрами. Питання взаємодії політичних партій з представницькими органами місцевого самоврядування на сучасному етапі розглядається фахівцями переважно в контексті участі політичних партій як ключового суб'єкта виборчого процесу, висловлюються пропозиції щодо модернізації чинної виборчої системи до місцевих рад.

Реальну роль партій у політичній системі і процесі політичного керування спільноту можна зрозуміти через здійснені ними функції. Вихідним показником політичної партії в системі політичного керування містом є чинник представлення інтересів тих чи інших територіальних суспільних груп – акумулювання і узгодження певних інтересів, наведених у місцевій спільноті з ціллю підтримання рівноваги територіальної політичної системи. Вагомим питанням є практичне впровадження наведених інтересів, головною метою, напрямом застосування сформованих і підконтрольних партіям органів територіального самоврядування. Посеред функцій, що зазначають зв'язок політичних партій із суспільними громадами, потрібно відзначити функцію суспільної інтеграції, під якою мають на увазі залучення людей до політичної системи, через погодження і спільне інтегрування особистих інтересів. Метою інтеграції є підтримання системи, сформування умов для життєздатності політичної партії і тієї політичної системи, в якій вона функціонує. Разом з функціями представництва і суспільної інтеграції можна виділити функцію політичної соціалізації, тобто забезпечення політичного настрою усіх громадян. Чинником політичної соціалізації є ідеологія певних партій. Ідеологічна функція нинішньої партії з метою створення і розвитку місцевого самоврядування пояснюється в тому, що партії являються ініціаторами розроблення і створюють ті чи інші напрями самоврядування.

Необхідним фактором розвитку і реформування місцевого самоврядування є покращення партнерських відносин з такими вагомими суб'єктами місцевого суспільства, як місцеві підприємства. Відносяться деякі місцеві підприємства, що спільно працюють з органами територіального самоврядування, і особисті асоціації органів територіального самоврядування. Надалі розвиток співпраці між органами територіального самоврядування та місцевими підприємствами обумовлений великим вибором прав органів територіального самоврядування, безпосередньо у соціальному напрямі. Хоча саме тут вони мають лімітоване економічне задоволення та невелику кількість кваліфікованих робітників певних територіальних організацій. За новітніх умов господарювання територіальне самоврядування має потребу у підтримці насамперед зі сторони суб'єктів та інституцій місцевих громадян. Для місцевих підприємств спільна праця з органами місцевого самоврядування є потрібною для впровадження власних проєктів, отримання підтримки на рівні влади. Територіальне самоврядування нерозривно пов'язане з жителями та різними організаціями, які репрезентують інтереси деяких соціальних верст населення – молодіжними територіальними закладами, об'єднаними органами територіального самоврядування, благодійними фондами. Територіальні інституції мають вагомую роль у розвитку місцевого самоврядування. Недивлячись на автономність у відношеннях між органами територіального самоврядування та місцевими підприємствами, де за ними зостається функція територіального управління за роботою органів місцевого самоврядування.

Локальні організації є вагомим чинником у встановленні стратегій місцевого розвитку, передусім розвитку міст, районів та інше. Залучення місцевих підприємств є досить важливим на етапі перспективного прогнозування і в процесі впровадження програм, які були розроблені. Тільки врахувати інтереси окремих частин спільноти та задовольнити механізми участі людей у їх обґрунтуванні, впровадженні та моніторингу за послідовністю подій, формують початок їх успішної реалізації.

У нашій державі уже нині здобуто певний досвід спільної праці органів територіального самоврядування та місцевого сектору, відносно практичного втілення та здійснення поставлених програм. Це відноситься, насамперед, до екологічних програм та проектів у сфері охорони здоров'я. Сумісна праця органів територіального самоврядування та місцевих підприємств набуватиме різні форми і впровадження у деякий спосіб, залежно від контексту, в якому проводиться спільна праця і певних особливостей органів територіального самоврядування та місцевого сектору держави. Посеред них можна виділити: формування сумісних груп для розроблення перспективного плану розвитку місцевості, до яких відносяться депутати територіального рівня й представники інституцій третього сектору; впровадження при територіальних радах завжди працюючих аналітичних центрів, які проводять оцінку та дають поради вирішення проблем та направлення діяльності; здійснення певних соціологічних, експертних та маркетингових досліджень по встановленню невідкладних проблем в фінансовій та соціальній сферах; організацію сумісних публічних заходів та досліджень місцевої думки з питань розподілення бюджету для задоволення відкритого управління спільнотою за процесом його підкріплення та статтями витрат; запровадження в засобах масової інформації відвертих розмов за участю міської, районної влади та місцевих підприємств [58].

Отже, можна стверджувати, що через вплив зростання рівня і динаміки громадської та суспільної самоорганізації діяльності простежуються: 1) розширення функцій органів місцевого самоврядування з урахуванням зростаючої диференціації інтересів різних верств населення; 2) передача частини функцій, які виконує держава (органи місцевого самоврядування), громадським об'єднанням; 3) зростання самовідповідальності громадян у захисті й реалізації своїх приватних інтересів через вплив на владу і контролю за владою.

Тобто громадські об'єднання, впливаючи на органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, контролюючи виконання ними

своїх управлінських функцій, значно оптимізують та поглиблюють процеси децентралізації в системі «держава – місцеве самоврядування – громадські об'єднання».

Якщо децентралізацію характеризувати як процес передання певної частини влади, функцій і прав від центральних органів державної влади до місцевих органів виконавчої влади та органів територіального самоврядування, то в результаті цього має бути поділ прав, функцій і відповідальності щодо надання державних і місцевих послуг між центральними та територіальними органами виконавчої влади й органами територіального самоврядування [97].

Саме локальне самоуправління є чільним суб'єктом децентралізаційних тенденцій реформування державного управління щодо формування системи надання послуг управління. Однак переважна кількість форм державних послуг залишається у повноваженнях територіальних органів державного управління. Переваги в виробництві цих послуг поділяються між різними органами за функціональними характеристиками. Зокрема, це простежується в діяльності територіальних структур центральних органів державної виконавчої влади, що надають лише окремі послуги. Зазначений підхід є корисним, як для національної економіки, так і локальних спільнот, але лише в контексті надання централізованих послуг.

Отже, децентралізація управління уможливить локальний демократичний розвиток, збільшення значення територіальних спільнот в соціально-економічному житті. Реалізації вказаних функцій місцевого самоуправління, у свою чергу, має допомагати цілісний механізм, що забезпечуватиме комплексну взаємодію органами державної влади з територіальними громадами та їх представниками. Саме вони є джерелом комплексу соціальних інтересів, що визначають спрямованість конкретних управлінських рішень. Слушно зазначає з цієї позиції Г.В. Атаманчук, « без урахування цього механізму та оцінки в ньому кожного із елементів, усвідомлення державно-управлінських феноменів може приймати суто формальний характер» [9].

Застосування в прикладному контексті комплексного механізму владно – громадської взаємодії має бути зорієнтоване на : 1) створення постійно діючої системи комунікацій з представниками громади: лідерами громадських об'єднань, органів самоорганізації населення, представниками місцевого бізнесу, окремими громадянами; 2) підтримку громадських ініціатив, які, по-перше, активізують громадян до розв'язання суспільних проблем, по-друге, відкривають можливість отримання інформації про хід реалізації державних програм; 3) створення і функціонування консультативних комітетів, громадських рад з метою отримання рекомендацій з конкретних питань, що розглядаються органами місцевого самоврядування; 4) вивчення громадської думки представників територіальних громад щодо оцінки державної політики, якості послуг, що надаються органами місцевого самоврядування та соціальних проблем конкретної територіальної громади.

Отже, для впровадження головного завдання розбудови громадянського суспільства в нашій країні, вагоме значення має наступна трансформація системи державного управління та місцевого самоврядування. І в цьому процесі важливе завдання має не лише інституційне забезпечення вказаних процесів розвитку громад, а застосування системи співробітництва органів управління з структурами громадянського суспільства як інструменту зростання управлінської здатності держави, регіонів та громад [97].

Особливої уваги заслуговує робота громадських організацій та асоціацій місцевого самоврядування у проведенні спільних проєктів з міжнародними організаціями і фондами з метою організації й проведення навчальних семінарів, тренінгів, конференцій, налагодження випуску спільних аналітичних, методичних видань. Серед них співробітництво з Українсько-Європейським консультативним центром; Агенцією США з міжнародного розвитку (USAID); Фондом Фрідріха Еберта; Міжнародним фондом «Відродження»; проєктом «Сприяння регіональному розвитку в Україні», що фінансується Євросоюзом; Програмою муніципального сталого розвитку та ін.

В рамках міжнародного співробітництва реалізується партнерська програма «Демократизація України: програма малих проектів», що виконується спільно Британською радою в Україні, Творчим центром Каунтерпарт, Комітетом виборців України та Українським незалежним центром політичних досліджень за фінансової підтримки Міністерства міжнародного розвитку Великобританії (DFID). Проект «Голос громадськості» здійснюється за фінансової підтримки Канадського агентства міжнародного розвитку (КАМР).

Важливими напрямками втілення програми партнерства громад є створення мережі навчальних центрів в Україні, стажування представників органів місцевого самоврядування, що здійснюється за підтримки громадських організацій, асоціацій, фондів зарубіжних країн. Така практика надає можливість встановлення прямих контактів міських голів, депутатів рад з представниками муніципалітетів інших країн світу [58].

Таким чином, розвиток взаємовідносин органів місцевого самоврядування та громадських організацій є взаємовигідним і необхідним для розвитку громадянського суспільства та становлення дієвих засад співпраці громадськості з владою на місцевому рівні. Співробітництво посилює органи місцевого самоврядування і підвищує рівень залученості громадян до вирішення місцевих проблем. Налагодження спільної співпраці з безпосереднім залученням громадських організацій до роботи органів місцевого самоврядування і цільова розробка останніми проектів і програм, спираючись на громадські організації – це один з дієвих шляхів втілення ефективної моделі розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Органи місцевого самоврядування, відповідно до законодавства держави не можуть втручатися у господарську роботу організацій і підприємців, але інтереси місцевої спільноти і суб'єктів господарювання, які знаходяться на місцевості цієї спільноти, мають багато спільного. Бізнес забезпечує роботою членів спільноти, створює і формує робочі місця, поповнює бюджет. Саме тому життєдіяльність міста зазвичай залежить від результативності діяльності малого і середнього бізнесу, стану розвитку підприємництва. Таким чином

органи місцевого самоврядування можуть позначатися на розвитку підприємництва, методом сформування необхідного бізнес проекту. Тому взаємна праця влади і бізнесу в нинішніх умовах має вагоме практичне значення. Взаємовідносини влади і бізнесу базуються на партнерських принципах. Ідеологія партнерства є головною моделлю сумісної праці влади і бізнесу, органу місцевого самоврядування, основними принципами її створення і функціонування слугують: рівнозначність інтересів громади і організацій, підприємців; сумісне вирішення питань за рахунок консультацій та домовленостей; застосування ресурсів влади і бізнесу на взаємну користь, широке залучення на вільній підставі представників бізнесу до місцевого самоврядування [196].

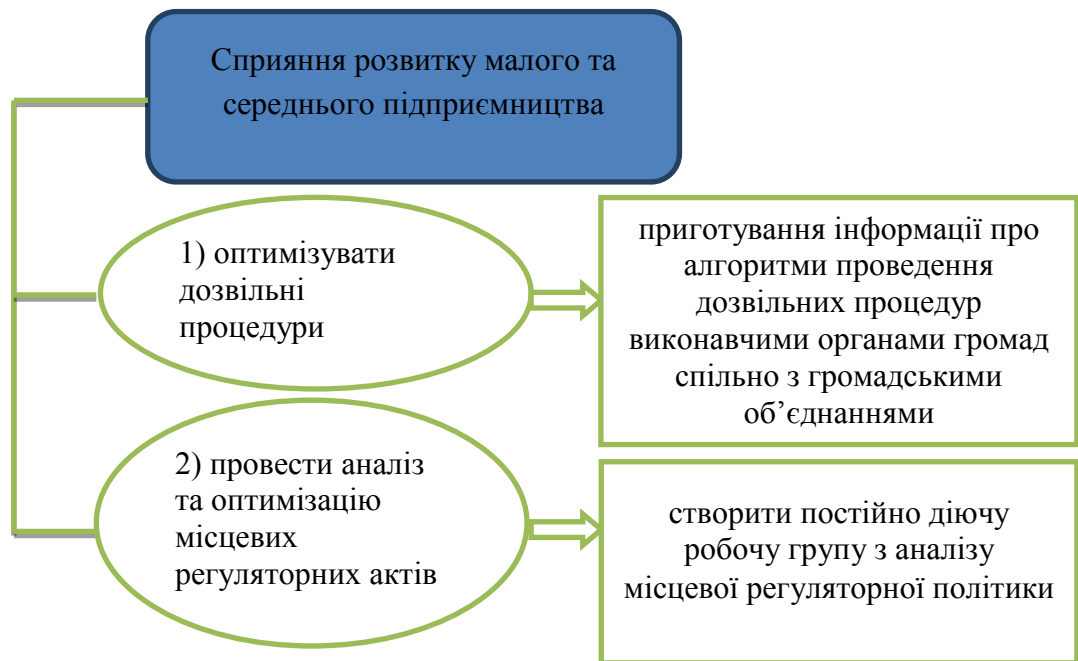
Звертаючи увагу на велику фінансову роль малого підприємництва у формуванні бюджету, нормалізації економіки міста та розв'язанні питань роботи громадян, завдання системного підходу розвитку міста та підтримання бізнесу зі сторони органів місцевого самоврядування є пріоритетним для прийняття рішення [69].

Однією з складових розвитку бізнесу в місті та регіоні є сприяння розвитку малого та середнього підприємництва (рис.2.14).

Для реалізації цього досить важливого блоку потрібно:

- 1) оптимізувати дозвільні процедури. Виконавчі органи міської ради спільно з громадськими об'єднаннями підприємців повинні постійно готувати інформацію про алгоритми проведення дозвільних процедур, проводити їх оприлюднення та створювати умови для оптимізації системи отримання дозволів і погоджень та покращення обслуговування представників бізнесу;





**Рис. 2.14.** Інституційне забезпечення сприяння розвитку підприємництва в громадах

Джерело: власна розробка автора

2) провести аналіз та оптимізацію місцевих регуляторних актів. Міська рада та її виконавчі органи спільно з об'єднаннями промисловців і підприємців мають створити постійно діючу робочу групу з аналізу місцевої регуляторної політики та постійно визначати заходи щодо оптимізації місцевих регуляторних актів і забезпечувати їх реалізацію. Це забезпечить упорядкування нормативного регулювання підприємницької діяльності [207]. Як засвідчує досвід розвитку підприємництва на регіональному рівні, якщо в місцевому бюджеті не закладено окремої статті «на розвиток підприємництва», місцеві органи влади не мають реальних можливостей для інвестування місцевих малих підприємств і приватних підприємців та для реалізації спільних програм з метою задоволення споживчих потреб мешканців своїх територіальних громад. Особливістю малого підприємництва є його спрямованість на місцеві потреби. Саме воно виробляє продукцію й виконує роботи (послуги), необхідні для мешканців наших міст і селищ. Мале підприємство та місцеве самоврядування найкраще відчують потреби

територіальних громад і можуть їх найбільш ефективно задовольнити. Тож потрібно їх підтримувати реально, а не на папері, шляхом затвердження програм підтримки.

Аналізуючи діяльність суб'єктів малого підприємництва в Україні, бачимо, що саме малий бізнес виконує низку важливих економічних і соціальних функцій. Мале підприємництво є суттєвим джерелом формування прибуткової частини бюджетів населених пунктів. Тому ефективна політика стимулювання розвитку малого підприємництва – важливий напрям соціально-економічного розвитку територіальних громад. Для ефективного управління розвитком територіальної громади необхідна інформаційна підтримка. Вказану інформаційну підтримку має забезпечувати система моніторингу, яка знаходить, узагальнює інформацію про процеси, що відбуваються на відповідній території спостереження. Саме таку систему доцільно використовувати при вивченні становища малого бізнесу.

Використання тієї чи іншої системи моніторингу є чільним аспектом забезпечення дієвості регіонального регулювання, сприяння соціальному спрямуванню, стабільному розвитку держави та її регіонів, забезпечення гарантій життя громадян. Моніторинг визначають як управлінську функцію, яка передбачає безперервне забезпечення керівництва програми і сторін, які проявляють цікавість щодо даних, які підтверджують чи спростовують наявність поступу в отриманні очікуваних результатів програми [117]. Специфіка інструменту моніторингу в системі регіонального управління визначається простеженням зворотніх сполучних процесів. Вони дають змогу забезпечувати постійну оцінку стану громади, регулювання параметрів її розвитку та функціонування. Імплементация функції моніторингу дає можливість сформувати інформаційний комплекс для передбачення показників розвитку громади та моделювання варіантів такого розвитку. Тому використавши його, можна оцінити не тільки фактори, які заважають розвитку малого підприємництва, а й виявити, як підтримати розвиток цієї важливої ланки підприємництва. Моніторинг слід застосовувати за умови переходу

громади від статичної до динамічної. І здійснювати його повинні ніхто інші, як органи місцевого самоврядування, органи влади на місцях.

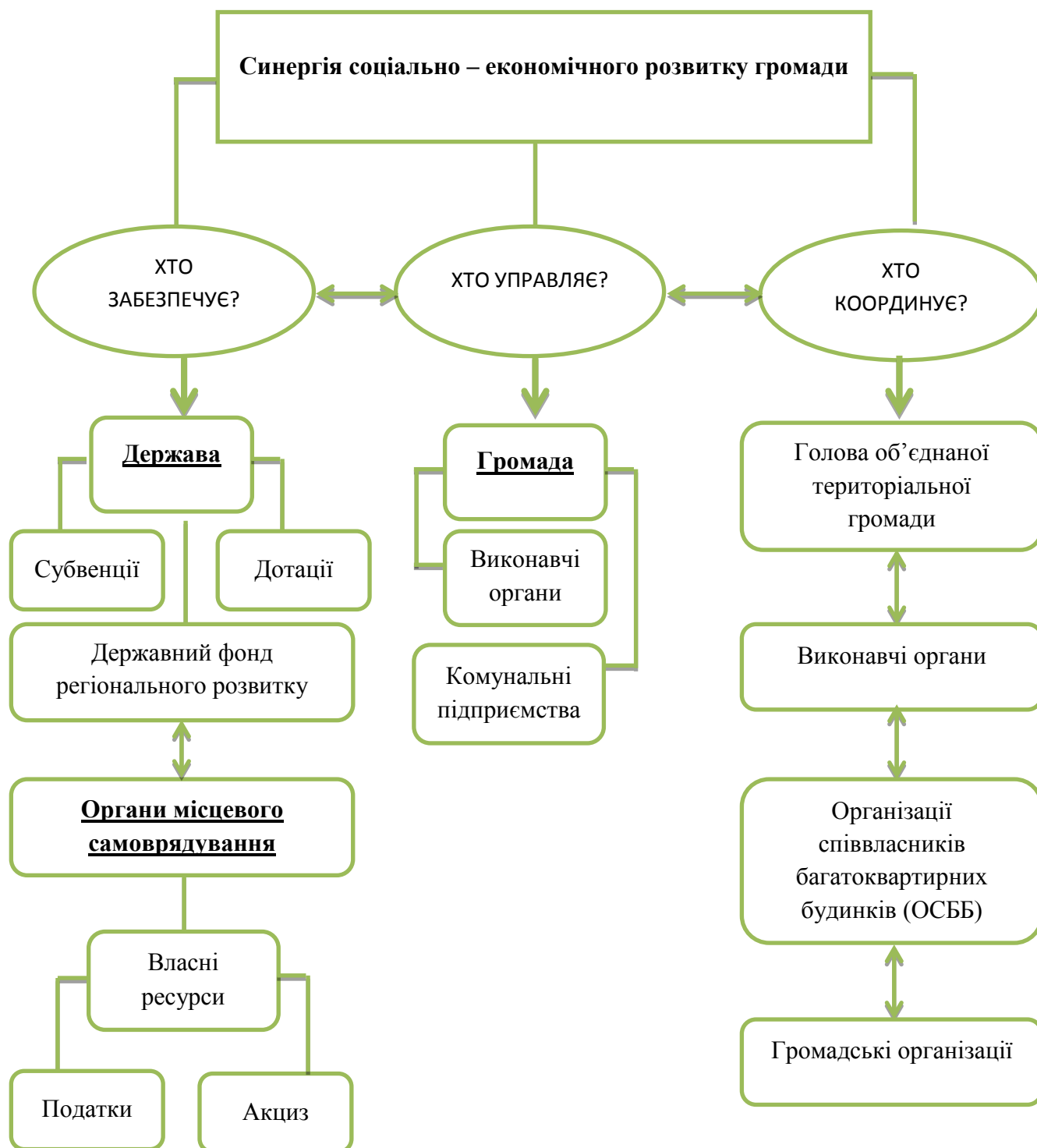
Тому міцний малий бізнес – основа економічної могутності територій і населених пунктів. Сукупність ефективних маркетингових дій, PR-технологій, систем моніторингу дає можливість органам місцевого самоврядування реалізовувати політику розвитку регіону та рухатися до підвищення добробуту населення та країни в цілому. Тож, підтримка малого підприємництва – це реальна можливість виходу з фінансової кризи, надійних шляхів розвитку, який вже обрали наймогутніші країни світу [248].

Роблячи висновок, узагальнюючою схемою ми можемо відобразити синергетичне підсилення економічного і соціального розвитку громади у взаємодії із інституційними складовими (рис.2.15).

Як бачимо, усі частини забезпечення, управління та координації взаємодіють між собою для позитивного соціально – економічного розвитку громади.

Для посилення інституційної спроможності громад до розвитку, підвищення інвестиційної привабливості регіонів утворена нова інституція – агенція регіонального розвитку. Агенція – це осередок сумісної праці між державним, приватним та місцевим секторами. Вона працює організація з представлення консультацій та практичної допомоги, щодо підготовки та впровадження в дію програм і проектів регіонального розвитку. На місцях усе більше усвідомлюють, яку важливу роль відведено таким агенціям і яке потужне сприяння регіонам вони можуть надавати [141].

Від сьогодні регіони мають змогу розширювати мережу агенцій регіонального розвитку: Уряд затвердив певну постанову та затвердив Типове положення про агенцію регіонального розвитку. Зараз всі регіони мають можливість сформувати малоприбуткову не бюджетну організацію, яка надаватиме допомогу територіальній владі здійснювати регіональну стратегію розвитку і проводити заходи, які передбачені планом з її реалізації.



**Рис. 2.15.** Синергія соціально – економічного розвитку громади

Джерело: власна розробка автора

Така організація буде працювати з наданням консультацій щодо підготовки та впровадження програм Постановою Уряду формується організаційно-правовий статус організації, її головні права та функції, органи

керування та джерела фінансування. Узгоджене рішення сприятиме покращенню інституційної можливості регіонів, щодо задоволення мети їх розвитку. Організації є осередками спільної праці між державним, приватним та місцевим секторами, тому що створювати їх можуть обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації, певні ради та неурядові асоціації, як спільні засновники проектів регіонального розвитку, та взагалі сприятиме покращенню інвестиційної привабливості регіону. Ціллю діяльності організацій повинно стати якісне впровадження державної регіональної політики. Зазначається, що хороший ефект від взаємодії та спільної праці з організаціями регіонального розвитку одержують прості люди та органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації та інше. Організації регіонального розвитку вже вдало працюють в таких передових державах як: Німеччина, Франція, Великобританія, Польща, Австралія, Канада.

Головними функціями організації є: 1) здійснення аналізу соціальної та фінансової ситуації, проблем розвитку певного регіону, подання Верховній Раді Автономної Республіки Крим, обласним, Київській міським радам, обласним, Київській місцевій держадміністрації пропозицій щодо напрямів їх розбудови; 2) охарактеризування досвіду окремих країн щодо впровадження регіональної політики та підготовки пропозицій щодо застосування хорошого досвіду в регіоні; 3) сприяння, за рахунок організації та здійснення консультативної діяльності, формування суб'єктами регіонального розвитку регіональної стратегії розвитку та дотримання плану заходів з її впровадження, програм і проектів регіонального розвитку; покращенні інвестиційної привабливості регіону, залученні інвестиційних та кредитних ресурсів, міжнародної технічної допомоги для регіонального розвитку; формуванні умов для інституційного та інфраструктурного розвитку регіону; 4) участь у: виконанні моніторингу стану розв'язання у регіоні питань, які сформовані Державною стратегією регіонального розвитку, плану заходів з впровадження регіональної стратегії розвитку, програм і проектів регіонального розвитку; створенні пропозицій

щодо правомірного керуваннями завдань регіонального розвитку; 5) інформування громадськості про роботу організації, передусім завдяки розміщенню на особистому офіційному веб-сайті певної інформації та в інший можливий спосіб.

Агенція регіонального розвитку має право: 1) спільно працювати з органами виконавчої влади, їх консультативно-дорадчими органами, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами і організаціями, юридичними та фізичними особами; 2) одержувати в сформованому порядку від органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій документи та інформацію, потрібні для проведення особистої роботи; 3) створювати у разі необхідності комісії та експертні групи, створювати конкурси, конференції, організовувати наради для розв'язання необхідних питань; 4) набувати, орендувати і відчужувати в поставленому законодавством порядку потрібне для здійснення особистої роботи нерухоме та рухоме майно, укладати договори, бути позивачем та відповідачем у судах [158].

Отже, органи місцевого самоврядування, релігійні громади, політичні партії, громадські організації та приватні підприємці в якійсь мірі співпрацюють один із одним. Ця співпраця є дуже важливою для соціально – економічного розвитку громади, а синергетичні частини забезпечення управління та координації дають можливість ефективно підвищити розвиток громад.

## **Висновки до 2 розділу**

Ціллю реформи місцевого самоврядування є, насамперед, задоволення його можливості самостійно, з врахуванням особистих ресурсів, розв'язувати завдання місцевого значення. Отримання локальними спільнотами кращих ресурсів та мобілізація їх внутрішніх резервів. Відносно методів емпіричного дослідження, то для чіткішого визначення соціального і економічного розвитку громад ми використали метод спостереження, порівняння та опитування. Щодо

методів, які застосовуються на емпіричному й теоретичному рівнях нашого досліджень, то ми можемо виділити зворотний, або елементарно – теоретичний аналіз та синтез і дедукцію та індукцію.

Сучасна модель управління розвитком місцевих соціально-економічних систем держави має опиратись на засади менеджменту з усім його складом: локальним маркетингом, моніторингом, антикризовим керуванням, менеджментом ризиків, впровадженням засобів стратегічного розвитку та ситуаційного менеджменту.

Щодо ресурсного потенціалу об'єднаних територіальних громад, то він дає можливість для підвищення рівня фінансової спроможності місцевих бюджетів та розвитку певних місцевостей. Результативність застосування економічного ресурсу є залежним від факторів соціальної мобілізації та правильності розпорядження коштами і професійної компетентності керівників громад.

Соціальний розвиток місцевої спільноти не може бути здійснений без задоволення її фінансової та економічної самостійності. Самодостатня місцева спільнота має бути здатна в процесі своєї діяльності, за умови результативного застосування своїх ресурсів не лише забезпечувати нинішні необхідності, а також формувати умови для перспективного розвитку надалі.

Таким чином, діяльність та розвиток спільнот в умовах адміністративно - територіальної реформи є вагомим для чинного соціального та фінансового розвитку регіонів. Результатом децентралізації є збільшення місцевих бюджетів та поліпшення якості послуг на рівні громад.

Основні результати розділу апробовано у таких працях автора [174, 176, 177, 180, 181, 182, 183, 186].

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ І СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАДИ З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СИНЕРГІЗМУ

#### **3.1. Шляхи удосконалення інституційного забезпечення управління економічним і соціальним розвитком громади з урахуванням необхідності збалансування інтересів його суб'єктів**

Напрямок реформ щодо децентралізації управління є наскрізним відносно всієї ідеології формування нинішньої соціальної та економічної ситуації в державі. При цьому орієнтація зроблена не на покращення управлінської вертикалі у регіонах та на місцях, а на створення нової "географії центрів відповідальності" за налагодження соціального життя та задоволення місцевого економічного розвитку. Тому проводиться розділення систем державного керування в регіонах та місцевого самоврядування, яке має супроводжуватись певним формуванням самоврядування, щодо самостійності у вирішенні питань. Тому проводячи зміни моделі управління в Україні з акцентом на посилення власне місцевого самоврядування необхідно встановити аспекти у двох напрямках: територіальному (окреслення базового рівня управління, на якому може забезпечуватись ефективно управління) і ресурсному (забезпеченість ресурсами рівнів управління).

Що стосується територіального аспекту децентралізації, то тут доцільним є питання підсилення місцевого рівня, на якому формується головна частина життєвого середовища проживання кожного громадянина. При цьому головними стають питання, зв'язані з оптимізуванням територіальних видатків у залежності до норм навантаження на бюджетні організації та бюджетної спроможності фінансування цих організацій. Задоволення громадян необхідним набором соціальних благ є можливим лише у адміністративно-територіальних одиницях, які мають певний розмір.



Тому дуже вагомим механізмом децентралізації в державі є застосування системи об'єднання зусиль окремих місцевих спільнот, щодо впровадження певних функцій, як через їх об'єднання у одне муніципальне угруповання, так і через міжмуніципальне співробітництво. Зараз в нашій країні вже формуються об'єднання територіальних громад, згідно затвердженої Урядом Методики формування спроможних територіальних громад.

Взагалі це відповідає нинішнім тенденціям європейських країн. Однак, передусім варто врахувати різні вихідні умови, які сформувалися в окремих державах перед децентралізацією, а тому формуються різні стратегії задоволення поставленої мети. Так, такі реформи були направлені на збільшення фінансового потенціалу органів місцевого самоврядування для вирішення поставлених на них питань, передбачали збереження та зміцнення територіальної демократії. Залежно від пріоритетів першої чи другої мети, створювалися стратегії децентралізації. Мета покращення адміністративного потенціалу та результативності місцевого керування, зазвичай досягалися способом з'єднання маленьких спільнот у більші одиниці місцевого самоврядування. Пріоритет збереження маленьких муніципалітетів у державах Європи, дозволив досягати мети, задоволення взаємного зв'язку між громадянами і владою (локальна демократія), а дієві питання територіального значення забезпечуються методом встановлення проміжних структур міжмуніципального співробітництва [45].

Процеси децентралізації Україні мають позитивну динаміку. Найкраще це демонструють постійне зростання показників місцевих бюджетів та невпинне збільшення кількості об'єднаних територіальних громад, спроможних реалізувати якісні проекти, вирішувати більшість місцевих питань. Але реформа дійшла до тієї фази, коли подальші кроки майже не можливі без змін до Конституції. Отже разом з міжнародними партнерами, Конгресом Ради Європи, надалі потрібно наполягати на необхідності конституційних змін задля створення ефективної системи самоврядування на усіх рівнях.

У проекті змін до Основного закону має бути запроваджено поняття "громади", права з формування і ліквідації яких належать Верховній Раді. Виконавчу владу на територіях, відповідно до проекту, замість місцевих державних адміністрацій мають здійснювати префекти, які, як і голови місцевих державних адміністрацій, призначатимуться і звільнятимуться з посади президентом нашої держави, за поданням Кабінету міністрів. Префекти будуть підпорядковуватися президенту нашої країни, звітуватимуть і будуть контрольованими Кабінетом Міністрів.

Інститут префектів має бути створений після узгодження змін до Конституції, щодо децентралізації та після ліквідації місцевих державних адміністрацій (відповідно до законопроекту «Про префектів»).

Основна ціль реформування – це створення результативного нагляду за конституційністю та юридичною дотриманістю рішень органів територіального самоврядування.

На префектів, насамперед, покладаються функції нагляду за дотриманням Конституції, законі, органами місцевого самоврядування, забезпечення здійснення державних програм. Префект на підставі і в порядку, встановлених законом, має видавати акти, які є обов'язковими на певній місцевості, а акти префектів, що не відповідають Конституції та законам, скасовуються президентом або урядом.

Префект у відносинах з органами місцевого самоврядування (ОМС) має мати такі повноваження: нагляд за дотриманням законів, конституційністю та юридичністю рішень ОМС; об'єктивна оцінка раціональності та результативності рішень ОМС; зупинка дії недозволених актів ОМС з поданням звернення до суду (приймання остаточного рішення про юридичність актів ОМС може вирішувати тільки суд, оскільки префект не зразу зупиняє дію акту, а подає звернення до суду); надання рекомендацій місцевій раді щодо приведення свого рішення у відповідності до Конституції та законів; оприлюднення повідомлення про зупинення акту ОМС. Загалом префект має мати менше повноважень, ніж теперішні місцеві державні адміністрації.

Ми вважаємо, що ухвалення змін до Конституції нашої держави в частині децентралізації, дасть можливість удосконалити управління економічним і соціальним розвитком громади з урахуванням необхідності збалансування інтересів його суб'єктів.

Законопроектом про внесення змін до Конституції України, рекомендуються зміни щодо децентралізації державної влади в країні та підсилення конституційно-правового статусу місцевого самоврядування.

Мають бути внесені зміни до деяких положень Конституції України щодо адміністративно-територіального устрою, зокрема має бути встановлено, що територія нашої держави розділена на громади. Громади є першою одиницею у системі адміністративно-територіального устрою держави.

Адміністративно-територіальний устрій держави має базуватися на принципах єдності та цілісності території, децентралізації влади, всеохоплюваності та здатності місцевого самоврядування, розвитку адміністративно-територіальних одиниць з врахуванням історичних, фінансових, екологічних, географічних і демографічних якостей, етнічних і культурних традицій.

Законопроектом має бути передбачено, що розподіл повноважень у системі органів територіального самоврядування та їх виконавчих органів певних рівнів має проводитися за методом субсидіарності, що відповідає Європейській хартії місцевого (територіального) самоврядування. Так, відповідно до статті 4 Хартії, органи територіального самоврядування в рамках закону мають повноцінне право самостійно розв'язувати будь-яке завдання, яке знаходиться у сфері їхнього повноваження і розв'язання якого не дозволене ні одному іншому органу. Публічні повноваження, зазвичай, реалізуються здебільшого тими органами публічної влади, які добре контактують з людиною. Наділяючи такими повноваженнями інший орган, потрібно ухвалити обсяг і характер питання, а також спосіб доведення до результативності та ефективності.

Враховуючи наведене, пропонуваними змінами мають бути ліквідовані з конституційного регулювання місцеві державні адміністрації та відповідно інститут голів місцевих державних адміністрацій. Замість них, головні повноваження залишаються на нижньому рівні – у громаді.

Має бути передбачено створення виконавчих органів місцевого самоврядування громади, які контролюються і звітують раді громади. При цьому голова громади проводить засідання ради громади, очолює виконавчий орган місцевого самоврядування. Відповідні ради мають вибирати зі свого складу голову ради, який керує виконавчим комітетом ради.

Закріплюється фінансова та економічна база місцевого самоврядування. Передусім встановлюється, що такою базою є земля, рухоме і нерухоме майно, природні ресурси, інші об'єкти, що знаходяться в комунальній власності місцевої громади; територіальні податки і збори, частина загальнодержавних податків та інші доходи місцевих бюджетів.

При цьому можна зазначити, що країна задовольняє достатність економічних ресурсів та обсягу прав органів територіального самоврядування, визначених Конституцією та законами України.

Разом з цим децентралізація не значить зменшення центральної влади в таких завданнях, як оборона, зовнішня політика, національна безпека, верховенство права, дотримання прав і свобод громадянина.

Тому для нагляду за дотриманням Конституції і законів України органами територіального самоврядування пропонується створити інститут префектів. Проектом обумовлено, що префекта призначає на посаду та звільняє з посади за поданням Кабінету Міністрів України Президент України.

Префект ліквідує дію актів територіального самоврядування з намірів їх невідповідності Конституції чи законам України зі своєчасним поданням звернення до суду.

Окрім того, законопроектом має встановлено, що при ухваленні головою громади, радою громади, районною, обласною радою акта, що не відповідає Конституції України, формує загрозу не дотримання державного суверенітету,

територіальної цілісності чи загрозу національній безпеці, Президент України зупиняє дію певного акта зі своєчасним зверненням до Конституційного Суду України, тимчасово зупиняє права голови громади, складу ради громади, районної, обласної ради та назначає тимчасового державного уповноваженого.

Якщо Конституційним Судом України буде визнаний акта голови громади, ради громади, районної, обласної ради таким, що не відповідає Конституції України, Верховна Рада України за поданням Президента України, достроково ліквідує права голови громади, ради громади, районної, обласної ради та назначаються позачергові вибори у встановленому законом порядку.

Законопроектом встановлено Комплекс методів з дотримання Мінських домовленостей. Згідно з ним, у законопроекті передбачено, що специфічність проведення територіального самоврядування в деяких районах Донецької і Луганської областей формується певним законом.

Отже, зазначені законопроектом зміни цілком є відповідними європейським та міжнародним стандартам, охоплюють певні висновки і зауваження Венеціанської Комісії та забезпечать здатність територіального самоврядування і створення результативної системи місцевої асоціації влади в державі.

Ухвалення законопроекту в пропонованій редакції задовольнить системність, повноту, чіткість і несуперечливість конституційного регулювання соціальних відносин на шляху територіального самоврядування та адміністративно-територіального устрою нашої держави, сприятиме затвердженню повністю нових засад діяльності системи органів територіального самоврядування на базі принципів субсидіарності, повсюдності та економічної самодостатності.

Ми вважаємо, що прийняття змін до Конституції України в частині децентралізації, дасть можливість удосконалити управління економічним і соціальним розвитком громади з урахуванням необхідності збалансування інтересів його суб'єктів.

Положення законопроекту мають бути сформовані чітко, не суперечити одне одному та дати змогу системно керувати певними суспільними відносинами на конституційному рівні. До законопроекту не потрібно приймати пропозиції та поправки, а також редакційного уточнення.

Ухвалення рекомендованих у законопроекті змін до Конституції України не спричинить порушення міжнародних обов'язків нашої держави.

Слід звернути також увагу на значення районів при об'єднанні громад. На даний час проводиться реформа тільки низового рівня адміністративно-територіального устрою – завдяки добровільному об'єднанню, при встановленні стимулів та орієнтирів зі сторони країни, формуються життєздатні громади. Нові громади, не можуть бути вписані в одну систему з колишніми районами. Завдяки концепції реформи має бути сформована нова система адміністративно – територіального устрою, що включає також трансформацію районів.

Сьогодні в Україні є декілька об'єднаних територіальних громади, межі яких повністю співпадають з межами районів. У таких районах зникають правові підстави для функціонування районних рад. Адже вони, як каже Основний закон, є органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст. У таких районах можливість представлення спільних інтересів територіальних громад фактично відсутня. А встановлення прямих міжбюджетних відносин місцевих бюджетів об'єднаних територіальних громад із Державним бюджетом забезпечило передачу всього обсягу повноважень райдержадміністрацій, районних рад відповідним радам та виконавчим органам об'єднаних територіальних громад .

За Концепцією передбачалося, що районний рівень залишається, але залишається у новому вигляді, коли райони є достатньо великими, тому що при створенні об'єднаних громад основні повноваження, які сьогодні реалізуються в районах, переходять на рівень об'єднаних громад. Тож існування невеликих районів втрачає сенс.

Щодо принципу за яким будуть укрупнювати райони, то базою для району в майбутньому повинен стати госпітальний округ, межі якого сформує

госпітальна рада сумісних спільнот. На даний час праця над цим продовжується. Принцип такий: до лікарні першого рівня від будь-якої точки госпітального округу повинно бути не більше 60 км, до лікарні другого рівня – 120 км. Так сформовані вимоги Всесвітньої організації охорони здоров'я. Зазвичай пізніше, межі госпітальних округів будуть змінені, хоча ці зміни не будуть вагомими. Сталих вимог до створення районів не існує.

Як ми бачимо, в середньому у областях буде від 3 до 5 госпітальних округів, у які входить не одна об'єднана територіальна громада. Попередньо у Тернопільській області створено 4 госпітальних округи: Тернопільський, Кременецький, Бережанський і Чортківський (рис. 3.1).



**Рис. 3.1.** Госпітальні округи Тернопільської області  
Джерело: наведено за даними Тернопільської обласної ради

Ми вважаємо, що утворення чотирьох районів в Тернопільській області є найприйнятнішим укрупненням із розрахунком на принцип відстані до центру району.

Для розв'язання питання реформування районного рівня сформовано законопроект "Про порядок утворення, ліквідації, встановлення та зміни меж районів". Законопроектом передбачається така послідовність: якщо більша частина громадян району уже входить в об'єднані громади і/або (це узгоджується політичним рішенням) центр району теж є центром об'єднаної громади, то потрібно провести об'єднання (укрупнення) районів, тому що цей район вже є за означенням нездатним економічно, кадрово, інфраструктурно здійснювати ті повноваження, які на нього покладаються [56].

Рекомендується, що депутати районної ради – тої, яка ліквідується, перейдуть до районної ради тої місцевості, до якого місцевість ліквідованого району приєднується. І це буде достатня рада до виборів у майбутньому. Окрім того, голова районної ради району, що ліквідується, стає заступником голови районної ради району, до якого здійснюється приєднання. Сама рада як орган ліквідується, бюджетні обов'язки відходять до нового району. Майно району відходить до об'єднаних місцевих громад, окрім того майна, яке необхідне для здійснення сумісних повноважень – це майно переходить до укрупненого району.

Ми пропонуємо такий алгоритм для встановлення меж укрупненого району. Межі укрупненого району формуватимуться по зовнішній межі одиниць територіального самоврядування низового рівня – сільської, селищної, міської ради (незважаючи чи це об'єднана чи необ'єднана громада). Зазначимо, що законопроект формує практику, яка створювалась – далі рішення щодо адмінтерустрою мають бути прийняті не постановою Верховної Ради, а законом. Це буде рамковий закон, який потребуватиме універсального алгоритму. Встановлюється, що Кабінет Міністрів має надати Верховній Раді законопроекти про утворення (ліквідацію, зміну) меж певних районів протягом трьох місяців після того, як закон набув чинності. При 648 об'єднаних



громадах, які утворилися станом на кінець 2017 року, щонайменше 50 районів уже будуть реформовані. З створенням усе нових об'єднаних спільнот, така необхідність повсякчас буде появлятися щодо інших районів. Також це буде проміжним законом, який здатний задовольнити процес трансформації районів до прийняття Закону "Про адміністративно-територіальний устрій".

Перший план реформи місцевої організації влади охопив ухвалення змін до Конституції та Закону про адміністративно-територіальний устрій на першому етапі. Тобто зазначалося про масштабні юридичні зміни, які б дали змогу закріпити нову систему, а далі щоб формувалися та нарощували здатність суб'єкти цієї системи. Хоча, через певні політичні чинники, геополітичні фактори реформа здійснюватиметься за другим планом – коли законодавство змінюється поступово. Сформування цілої моделі, являтиметься останнім етапом, що дасть узагальненої форми результатам цього процесу.

Зокрема другий варіант є менше вдалим, а новим суб'єктам часто потрібно стикатися з об'єктивними та суб'єктивними розмежуваннями неререформованих компонентів, потрібно зазнати, що цей варіант містить свої переваги. Це більш еволюційний напрям трансформації. Меншими є ризики вакууму спроможностей.

Крім цього, ми пропонуємо, щоб у новому законі була стаття про можливість приєднання до існуючих громад територіальні одиниці, мешканці яких історично, територіально та культурно користуються благами відповідного центру громади, але де-юре є частиною іншої області. Прикладом цього є село Гусятин Хмельницької області та селище Гусятин Тернопільської області (рис. 3.2). Найсхідніший районний центр Тернопільської області колись розташовувався по обох берегах Збруча, але у свій час його розділив австрійсько-російських кордон, а в міжвоєнний період — польсько-радянський. Хоча більшість мешканців Гусятин Хмельницької області на сьогоднішній час працюють, навчаються, лікуються і користуються усією інфраструктурою Гусятин Тернопільської області. Ми вважаємо, що було б доречно і обґрунтовано населені пункти із подібними соціально-економічними

чинниками об'єднувати до однієї громади. Межі областей суттєво не зміняться і мешканцям відповідного села стане зручніше користуватися послугами територіальної громади, яка до них ближче за відстанню і у якій вони історично та територіально звикли перебувати. Тому ми вважаємо, що це є одним і шляхів удосконалення економічного і соціального розвитку громади з урахуванням необхідності збалансування інтересів його суб'єктів.



**Рис. 3.2.** Перспектива об'єднання Гусятин Тернопільської області та Гусятин Хмельницької області

Джерело: власна розробка автора

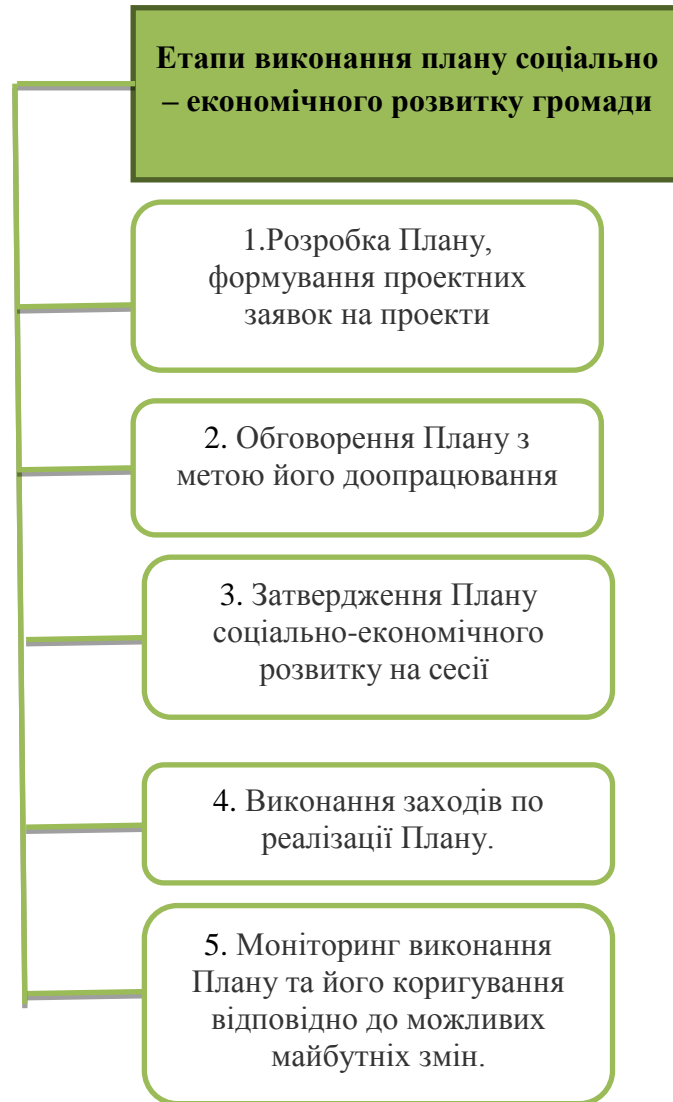
Ще одним із шляхів удосконалення економічного і соціального розвитку громади є грамотне залучення інвесторів. Ми пропонуємо громадам не рахувати кошти, які має дати інвестор, а почати рахувати його стратегічні прибутки. Фундаментальна реформа в державі – це реформа місцевого самоврядування та місцевості організації влади, яка проводиться за напрямом

децентралізації, дала поштовх тому, що локальні бюджети з 68 мільярдів гривень у 2014 році збільшилися до 170 мільярдів гривень у 2017 році. Збільшилися і бюджети об'єднаних місцевих спільнот. Фактично вони одержали ті ж права і здатності поповнення бюджетів, що і міста обласного значення. Прямі міжбюджетні відносини надали спільнотам самостійність у створенні і дотриманні бюджетів, у передбаченні власного розвитку. Ті громади, які утворилися раніше, у 2015 і 2016 році здійснили значний прогрес у розвитку – в загальному вони відтворили транспортну та соціальну інфраструктуру, поступово проводять реформи у сферах освіти, охорони здоров'я, адміністративних послуг, житлово-комунального господарства. Таким чином, вони впровадили те, що не робилося тривалий час. Хоча не менш вагомим для кожної громади є фінансовий розвиток, впровадження ініціатив, які формуватимуть нові робочі місця, відновлюватимуть малий і середній бізнес і формуватимуть додану вартість.

Потрібно також пригадати про стратегічний план розвитку громади. Для основної частини спільнот такі плани наявні, хоча не для всіх вони відомі, яка має бути користь від них. Поміж того, у всіх планах повинна міститися інформація про інспекторів. Які інвестори необхідні спільноті, що спільнота здатна їм дати та інше. Коли напрям інвестицій встановлено, надалі потрібно робити усе, щоб він заохочував тих, хто шукає, куди можна вдало інвестувати особисті кошти. Для прикладу, Гніздичівська об'єднана громада першою серед громад Львівщини розробила інвестиційний паспорт – українською та іноземною мовами. У ньому містяться усі свідчення, що можуть знадобитися інвестору, а також певні інвестиційні позиції. За допомогою цього паспорта у Гніздичівській ОТГ державний інвестор відносно не давно створив текстильне виробництво. Для того, щоб зацікавити інвесторів, спільнота повинна бути досить відкритою і прозорою у своїй роботі.

Крім цього, громади на кожний рік повинні розробити план соціально – економічного розвитку. У змісті обов'язково мають бути: 1) цілі та пріоритети розвитку об'єднаної територіальної громади; 2) головні питання та системи

створення Плану соціального та фінансового розвитку об'єднаної місцевої громади; 3) фінансове забезпечення реалізації Плану; 4) моніторинг та оцінка результативності реалізації Плану. Основні етапи виконання плану схематично можемо відобразити на рисунку (рис.3.3).



**Рис. 3.3.** Етапи виконання плану соціально – економічного розвитку громади

Джерело: власна розробка автора

Технології ефективного управління розвитком громади визначаються спроможністю суб'єктів управління з врахуванням реальної ситуації та забезпечення ресурсами знайти способи зростання системного впливу на систему розвитку громади з позиції реалізації її інтересів.

Вичення питань сприяння економічному та суспільному прогресу локальних спільнот, результати якого представлені в другому розділі дисертації, показало, що органи місцевого самоврядування не застосовують повністю свого потенціалу керування. Це відображається на дезорганізації усіх чинників муніципальної системи.

Функціонально-системний підхід до аналізу управлінської діяльності органів місцевого самоврядування дозволяє згрупувати чинники поліпшення її результативності в певні блоки, які можна обґрунтувати як частини шестикутника деформалізації самоврядного керування економічним і соціальним розвитком громад: організаційний блок, блоки кадрового покращення, інформаційного підтвердження, функціонального покращення, координаційного направлення та економічного забезпечення (рис. 3.4).



**Рис. 3.4.** Шестикутник деформалізації самоврядного управління економічним і соціальним розвитком громади

Джерело: власна розробка автора

Всі елементи шестикутника є складовими елементами системи підвищення ефективності функціонування структур локального самоуправління. Не врахування будь-якого елемента не дозволяє системного підійти до трактування механізму управління та зберігає домінування слабких елементів. Це блокуватиме прогрес та скорочуватиме дієвість їх системи керування.

Блок організації зорієнтований на трансформацію будови структур локального самоуправління, змісту їх діяльності та сполучення між місцевим самоврядуванням та довідками для того, щоб воно як організаційна система стала носієм таких рис:

гнучкості (можливості швидко змінювати свою конструкцію з урахуванням зміни показників розвитку муніципалітету та потужності впливу зовнішнього оточення);

синергійності (доцільність врахування з позиції організації та функціонального наповнення всіх елементів системи громади);

модерності (застосування сучасного інструментарію керування та технологій муніципального менеджменту, що використовуються в зарубіжній практиці локального самоуправління);

ситуаційності (подібність конструкції структур локального самоуправління в державі має враховувати територіальну, природну, релігійну, соціальну, етнічну, господарську специфіку громад у формуванні внутрішнього середовища місцевого самоврядування);

системності (елементи локального самоуправління є елементами системи громади, взаємодіючи з нею на основі складних інформаційних, матеріальних, кадрових, фінансових та управлінських зв'язків).

Перебігу модифікації конструкції структур локального самоуправління з урахуванням зазначених нами рис сприятиме трансформація форми інституційного забезпечення представницького органу місцевого самоврядування; проекція демократичних практик з орієнтацією на забезпечення стратегічних орієнтирів розвитку громади; впровадження

інноваційних моделей організації функціонування структур локального самоуправління; становлення дорадчих структур при представницькому органі місцевого самоврядування з метою реалізації певних функцій; використання потенціалу науки для побудови сучасної управлінської моделі розвитку громади.

Отже, удосконалення інституційного забезпечення управління економічним і соціальним розвитком громади остаточно можливе лише після затвердження змін до Конституції України (в частині децентралізації), прийняття нового закону «Про адміністративно територіальний устрій України» та розроблення і дотримання самими громадами плану соціально – економічного розвитку, що і призведе до збалансування інтересів усіх суб'єктів громади.

### **3.2. Механізм активізації економічного потенціалу громади як інструмент вирішення проблем соціального розвитку**

Основне завдання економічного розвитку громади — формування матеріально-економічних умов для задоволення її суспільного розвитку, що, врешті-решт, є місією функціонування будь-якої економічної системи. Тому модернізація технологій управління економічним розвитком муніципальної економіки певним чином позначається на її соціальних параметрах.

Як ми вже зазначали, соціальний розвиток громади є процесом покращення соціального добробуту громадян місцевої спільноти на базі задоволення соціальних стандартів життя, гарантованих країною. Категорія «соціальний добробут» в загальному суспільному та господарсько-фінансовому розумінні є збірним поняттям, що являє собою усі напрями й головні елементи життя громадян, до яких відносять характеристики комфортності життя та рівень забезпечення потреб громадян в різних їх проявах, а також індикатори та характеристики, якими обумовлюється загальна якість функціонування громадян, тобто сукупний показник якості їх життєдіяльності. За підходом,

який застосовує ООН, рівень якості життєдіяльності найбільш яскраво відображають такі системні характеристики рівня життя як його тривалість, рівень здоров'я, показники освіти громадян, прояв суспільного та культурно-креативного розвитку особи, рівень задоволення соціально-політичних прав, а також показники захисту законодавчо закріплених гарантій людей. Складність та системність життя мешканців муніципального утворення визначає різні елементи його соціального розвитку, серед яких ми виокремлюємо: соціальний і демографічний, соціальний і гуманістичний, соціальний та економічний, соціальний і демократичний розвиток, соціально-культурний, соціально-релігійний, соціально-екологічний розвиток [115, С. 17-18]. Синтезуючим проявом економічного й соціального розвитку громади є розвиток соціально-економічний, що визначає ступінь залучення жителів громади до функціонування муніципальної економічної підсистеми, рівень використання його трудового потенціалу та матеріального добробуту населення. Взаємозв'язок економічного й соціального розвитку громади простежується через дослідження їх співвідношення. Орієнтація на світові гуманістичні ідеали, модерне розуміння прогресу з орієнтацією на суспільні орієнтири, що визначають поліпшення життя громади [222, С. 99], дозволяє сформулювати наступні положення: суспільний розвиток є ціллю розвитку громади, господарський розвиток — методом реалізації цієї мети; суспільний розвиток не можна забезпечити без розвитку економічного, господарський розвиток ж не може існувати без розвитку суспільного; суспільний і господарський розвиток є елементами однієї цілісної синергійної системи.

З огляду на вищевикладене, модернізацію господарських інструментів суспільного розвитку громади можна розглядати з таких позицій: покращення фінансових технологій впровадження муніципальної соціальної політики; застосування фінансового потенціалу інститутів громадянського суспільства щодо задоволення фінансового розвитку громади; модернізації технологій функціонування та розвитку функціонально-галузевих комплексів муніципальної економіки, продукт діяльності яких визначає якість суспільного



середовища громади; впровадження господарських інструментів у функціонування соціальної інфраструктури.

Однією із найважливіших цілей органів місцевого самоврядування є встановлення та впровадження муніципальної соціальної політики, під якою ми розуміємо систему цілей, завдань і технологій їх реалізації, спрямованих на забезпечення членів територіальної громади соціальними послугами, на утримання та розвиток соціальної сфери громади. Реалізуючи делеговані повноваження, органи місцевого самоврядування покликані здійснювати державну соціальну політику, що передбачає обов'язкове забезпечення мінімальних державних суспільних стандартів. Муніципальний рівень покликаний конкретизувати методи, способи та механізми досягнення цілей, визначених державною соціальною політикою, з урахуванням особливостей конкретних територій. Завданням органів місцевого самоврядування, що є найбільш наближеними до громадян, є безумовне надання сукупності суспільних послуг, які задовольняють умови життя особи та її відтворення. Виконуючи власні повноваження органи місцевого самоврядування, враховуючи місцеві економічні можливості, мають право визначати свої муніципальні соціальні стандарти, що збігаються за номенклатурою з мінімальними загальнодержавними стандартами, але перевищують їх за величиною, та запроваджувати додаткові муніципальні соціальні стандарти. Практична реалізація муніципальних суспільних стандартів вимагає залучення арсеналу сучасних господарських інструментів на основі застосування технологій муніципального менеджменту, зокрема розміщення вільних муніципальних фінансових ресурсів на депозитних рахунках в комерційних банках; створення комунальних банків та кредитних спілок; диверсифікований розподіл дивідендів від участі в акціонерному капіталі, формування комунальних підприємств та установ, здатних приносити прибуток; використання технології випуску муніципальних облігацій.

Муніципальна соціальна політика реалізується через муніципальний сектор економіки, об'єктивна необхідність якого обумовлюється, перш за все,

особливим характером продукції і послуг, що ним виробляється, та способом їх надання населенню. Споживач не може їх обирати, привласнювати і зберігати індивідуально; відсутній зв'язок їх оплати з попитом та пропозицією, вони певною мірою не підпадають під дію ринкового механізму. Їх виробництво має бути узгодженим, суспільно справедливим. В рамках суспільних верств послуги використовують майже однаково, обмеження споживання таких послуг може спричинити соціальний вибух, тому ці послуги пропонуються за сприйнятливими цінами або безоплатно. Це можна зробити тільки на основі спеціального суспільного ресурсного фонду. Наприклад, не всі можуть купити автомобіль, тому потрібним є громадський транспорт. Навіть коли ринкова система спроможна запропонувати певні послуги, вони регулюються органами місцевого самоврядування громади, які реалізують визначену соціальну політику [132]. Необхідно розрізнити суб'єкти виробництва благ та суб'єкти їх надання, а також централізоване і децентралізоване виробництво та надання громадських благ, кожне з яких має позитивні і негативні сторони (табл. 3.1).

Фактично кожна соціально важлива послуга може надаватися мешканцям громади централізовано [132]. Проте громадські блага різною мірою придатні для централізації та децентралізації їх надання. Основним критерієм централізованого чи децентралізованого надання виступає ареал їх доступності споживачам на даній території та за її межами. При централізації багато потреб людей залишаються непоміченими, нереалізованими, тим паче, що вони швидко змінюються та відрізняються за окремими громадами. На місцевому рівні можна раціональніше використовувати обмежені ресурси для реалізації потреб. Децентралізоване виробництво та надання громадських благ локалізуються в основному на даній території, їх фінансування здійснюється переважно теж децентралізовано, зокрема за рахунок тих, хто проживає на цій території. Чим більша площа споживачів може скористатися цією послугою, тим менше цей вид послуги надається для муніципального виробництва. І навпаки, предметами місцевого управління мають бути громадські блага, надання яких має просторові обмеження.

Таблиця 3.1

**Переваги централізації та децентралізації виробництва громадських благ**

<b>Централізоване виробництво</b>	<b>Децентралізоване виробництво</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<i>Економія на масштабі.</i> Для деяких громадських благ збільшення чисельності їх споживачів призводить до зниження витрат виробництва з розрахунку на одного споживача.	<i>Відмінності в смаках.</i> Чим меншим є муніципалітет, тим більш подібними є пересічні уподобання мешканців території. Місцева влада може запропонувати населенню громадські блага, що більшою мірою відповідають їх інтересам та смакам.
<i>Регулювання зовнішніх ефектів (екстерналій).</i> При виробництві локальних послуг на муніципальному рівні не враховуються зовнішні прояви їх надання (як позитивні, так і негативні), тобто не враховуються всі переваги та недоліки їх надання. Це призводить до надвиробництва або недовироблення громадських благ та неефективного розподілу ресурсів.	<i>Доступ до інформації.</i> Інформаційні дані про муніципальні уподобання в соціальних послугах є наявними в органах місцевого самоврядування, затрати на їх пошук є значно меншими. Наприклад, потребу території в лікарняних установах лише сформував на рівні муніципалітету.
<i>Запобігання «експорту проблем» і «імпорту вигод».</i> Надавачі соціальних послуг в муніципалітетах можуть спеціально створювати такі ситуації для покращення рівня розвитку даної громади при цьому знижуючи рівень розвитку інших громад (це перевага централізації окреслюється свідомою дією органів місцевого самоврядування).	<i>Стимулювання міжмуніципальної конкуренції.</i> В разі незадоволення політикою місцевої влади, зокрема в сфері виробництва громадських благ, жителі даної території можуть вдатися до «голосування ногами», проігнорувати вибори. Міграція населення з муніципального утворення може створити стимули для здійснення ефективнішої політики.
<i>Стандартизоване надання послуг певної якості.</i> На центральному рівні не важко визначати та реалізовувати надання послуг єдиної якості. Вище наведені обґрунтування на користь централізації, були втілені задуми щодо ефективності, тоді як цей доказ, пов'язаний з показником рівності, не беззаперечний. В той же час за державних стандартів якості послуг органи місцевого самоврядування спроможні самі їх виробляти.	<i>Здатність реалізовувати експерименти на муніципальному рівні.</i> Деякі труднощі викликає визначення найкращого способу надання конкурентного громадського блага та підтвердження його існування взагалі. Наявність у локальних управлінських структур здатності під власну відповідальність продукувати економічну та соціальну політику дає змогу визначити різноманітні моделі та порівняти їх переваги.

Джерело: власна розробка автора.

При задоволенні потреби в громадських благах органи місцевого самоврядування самостійно виробляють їх або залучають зовнішніх надавачів. Тому масштаби та роль муніципального сектору виходять далеко за межі виробництва матеріальних і нематеріальних благ. Виробництво і надання громадських благ муніципальним сектором зумовлюється законодавством про розмежування предметів відання та прав між центральними, регіональними та

територіальними органами влади. Предмети відання та повноваження муніципальних органів повинні чітко окреслюватися переліком питань місцевого значення.

Муніципальний сектор створює умови для задоволення потреб мешканців громади, застосовуючи потужності локальних організацій певної території. В структурі муніципального сектору з певним припущенням доцільно визначити господарсько-виробничий та суспільний блок. Спрямованість діяльності організацій господарсько-виробничого компоненту включає наступні підрозділи: електричні та теплові мережі; водопостачання та водовідведення; дорожнє господарство; транспортне обслуговування; сміттєве господарство; житлово-комунальне забезпечення; заклади харчування з надання послуг установам освіти та охорони здоров'я; торгівельну мережу (магазини, ринки); ритуальні установи [132]. Муніципальні утворення є засновниками муніципальних установ та унітарних підприємств, що посилює їх заінтересованість в тому, щоб вони реалізовували різні соціальні завдання та були економічно вигідними та рентабельними. До суспільного елементу муніципального сектору можна відобразити заклади освітні, культурні, спортивні та охорона здоров'я. Базою цього блоку є заклади суспільної сфери, наявність яких спричинює здатність виробництва суспільних благ, які є безкоштовними для місцевої громади, але фінансуються за рахунок коштів муніципального утворення. Суспільна інфраструктура сфера вимагає від місцевої влади перманентного фінансування та утримання для забезпечення діяльності цих закладів. До того ж необхідно враховувати те, що деякі блага мають надаватися безоплатно громаді, відповідно до конституції та законодавства. Слід зазначити, що соціальні реформи мають передбачити збільшення платності соціальних послуг, розширення кола об'єктів соціальної інфраструктури, що працюють на принципах самоокупності. Через механізм сплати за муніципальні послуги має реалізуватися соціальна доктрина держави щодо її конституційних гарантій. Це досягатиметься через механізм встановлення ціни на послугу нижче або вище собівартості. При наданні послуг

на території громади приватними структурами ціни мають встановлюватися за ринковими механізмами. За умов, коли муніципальні послуги носять щоденний характер, їх вартість не залежить від споживача, неприйнятна для нього із-за об'єктивних причин, повинен використовуватися механізм встановлення ціни нижче собівартості. Такий підхід можна використовувати тоді, коли послуги носять суспільний характер, але плата вводиться для стимулювання економного споживання, або коли послуги частково муніципальні, а частково приватні, але їх споживання в цілому дає зовнішній ефект для суспільства (наприклад, послуги громадського транспорту).

Муніципальний сектор взаємодіє з господарською, суспільно-політичною структурами держави, виконує реалізує важливі завдання, а держава спрямовує на його функціонування кошти з бюджетів різних рівнів. Суспільні функції передбачають формування комфортного середовища розвитку членів громади (житлове господарство, муніципальні послуги, транспортне забезпечення, освіта, охорона здоров'я, культура, торговельно-побутові заклади, забезпечення благоустрою). Господарські функції реалізуються за допомогою забезпечення суспільної рівноваги, відсутності безробіття, збільшення фіскальних можливостей. Розв'язання політичних функцій має забезпечувати право народу на управління державою, додержання принципів демократії, забезпечення гармонії між владними інституціями та підприємницьким сектором.

Важливим аспектом забезпечення соціального розвитку громади є використання економічного потенціалу недержавних організацій, спроможних забезпечити лобювання економічних інтересів членів територіальної громади, стимулювати та мотивувати підвищення рівня соціальної відповідальності суб'єктів місцевого бізнесу. Досвід країн з розвиненою демократією свідчить, що система забезпечення соціального розвитку громади може бути корисною тільки за рахунок реголювання конструктивних діалогових відносин органів місцевого самоврядування з інституційованими представниками громадянського суспільства. Якщо такі відносини будуть здійснені на сталій та довгочасовій основі, то це слугуватиме прозорості та відкритості системи

місцевого управління. Діяльність недержавних організацій має спрямовуватися на муніципальному рівні на: досягнення певної мети на основі корисного застосування існуючих для цього ресурсів; мобілізацію та підтримку потрібних для дотримання розвитку громади ресурсів; виконання посередницької ролі у вирішенні конфліктних ситуацій між членами територіальної громади та суб'єктами підприємництва; забезпечення контактів з інститутами комунального, державного, корпоративного, приватного секторів муніципальної економіки.

Репрезентативним прикладом функціонування ефективної моделі функціонування недержавних організацій на користь соціального розвитку громади через використання економічних інструментів є Польща. Так, цим рішенням ради гміни забезпечується надання конкретної суми з коштів місцевого бюджету для фінансування роботи недержавних установ, що використовується за допомогою: впровадження «системи грантів»; встановлення засад та процедур, за якими недержавні установи можуть надавати свої соціальні проекти та заявки на дотації з коштів місцевих бюджетів; запровадження «системи контрактів» — різновиду договору, на основі якого гміна являється недержавною установою, право має надавати громадськості за певні послуги. Фактично відбувається закупівля певних послуг; співучасть у розробці стратегії локального розвитку — недержавні організації запрошуються до участі в підготовці різноманітних економічних та соціальних програм місцевого розвитку; здійснення спільних муніципальних програм, джерелом фінансування яких є зовнішні ресурси.

В контексті модернізації управління соціальним комплексом громади ефективному регулюванню процесів зайнятості населення на муніципальному рівні можуть сприяти угоди про соціальне партнерство між органами місцевого самоврядування, працедавцями та профспілками. Пріоритетними завданнями політики зайнятості, що формується в громади, можуть бути: сприяння зайнятості випускників шкіл, середніх та вищих професійних учбових закладів; підвищення конкурентоспроможності робочої сили (організація професійної

перепідготовки та підвищення кваліфікації зайнятого населення муніципального утворення), розвиток нових форм взаємодії з працедавцями, що стимулюватимуть їх до створення нових робочих місць (надання преференцій щодо вибору земельної ділянки чи оренди приміщення, що перебуває в комунальній власності; диференціація ставок місцевих податків і зборів; надання маркетингово-консультаційних послуг); здійснення інформаційної підтримки людей, що шукають роботу. Цілі, пріоритети, механізми реалізації стратегії соціального та економічного розвитку муніципального утворення мають бути представлені у вигляді спеціальних програм зайнятості, що розроблятимуться органами місцевого самоврядування спільно з відповідними центрами зайнятості. Ці програми мають бути спрямовані на збереження ефективно діючих, створення нових та ліквідацію застарілих робочих місць, а також сприяння працевлаштуванню соціально незахищених верств населення. Одним з дієвих механізмів реального сприяння зайнятості населення в громаді є організація громадських робіт, які не вимагають попередньої професійної підготовки людей, що беруть участь в них, мають соціально корисну спрямованість та організуються для забезпечення тимчасової зайнятості безробітних громадян. Фінансування громадських робіт має проводитися за рахунок коштів організацій та підприємств, в яких вони організуються. Громадські роботи можуть стосуватися наступних видів трудової діяльності: озеленення та впорядкування території громади, розвитку лісопаркового господарства; проведення громадсько-культурних заходів (спортивних змагань, народних гулянь, фестивалів); догляду за престарілими, інвалідами, хворими; проведення сільськогосподарських робіт, будівництва автомобільних доріг тощо.

Важливим інструментом з розробки та реалізації стратегічних рішень в сфері формування та використання доходів населення, соціального захисту та соціального забезпечення мають стати муніципальні соціальні програми (об'єктні та проблемні). Об'єктна соціальна програма повинна містити взаємопов'язаний за ресурсами, виконавцями та термінами виконання комплекс

заходів, спрямованих на поліпшення становища конкретних верств населення. Проблемна соціальна програма спрямовується на вирішення конкретних соціальних проблем муніципального сектору. Фінансування муніципальних соціальних програм можна здійснювати за допомогою муніципального замовлення, що дозволить: підвищити ефективність програм, спрямованих на вирішення найбільш гострих соціальних проблем муніципального утворення; забезпечити економне витрачання бюджетних коштів, позабюджетних фондів, підвищити ефективність їх використання; застосовувати додаткові ресурси за рахунок залучення громадських об'єднань, некомерційних та благодійних організацій; залучити приватних інвесторів; гарантувати гласність та прозорість; забезпечити конкуренцію та підвищити якість послуг, що надаються муніципальним сектором.

Основними пріоритетами муніципальної політики у сфері освіти мають бути: формування адаптивного освітнього середовища; розвиток системи діагностування та корекції індивідуальних особливостей інтелектуального, фізичного розвитку і професійної орієнтації; впровадження інноваційних технологій на всіх рівнях освітньої системи; раціоналізація мережі освітніх установ громади, формування єдиної кадрової політики та єдиного інформаційного простору; підвищення рівня життя працівників сфери освіти на основі встановлення для них додаткових соціальних стандартів, що гарантуються органами місцевого самоврядування як доповнення до державних. Оскільки органи місцевого самоврядування здійснюють фінансування комунальних закладів освіти на території муніципальних утворень, перед ними постає необхідність використання інструментів бюджетування, спрямованих на акумулювання ресурсів, їх розподіл та забезпечення ефективного використання бюджетних коштів. В межах визначеної законодавством компетенції органи місцевого самоврядування можуть залучати спонсорські, добровільні внески, створювати позабюджетні фонди для реалізації локальних програм розвитку освіти.



Економічними інструментами розвитку муніципального сектору охорони здоров'я в умовах гострого дефіциту бюджетних коштів повинні стати: залучення позабюджетних засобів, засобів цільових фондів з охорони здоров'я громадян, засобів добровільного медичного страхування, добродійних внесків й пожертви; поступова комерціалізація, яка має здійснюватися за допомогою створення комерційних медичних центрів при лікувально-профілактичних установах громади. Ці медичні центри можуть функціонувати спільно з медичними навчальними закладами, що володіють потужним науково-практичним потенціалом, і залучати висококваліфікованих фахівців. Функціонування комерційних медичних центрів повинно здійснюватися на основі договорів з лікувально-профілактичними установами.

Модернізація регулювання розвитку житлово-комунального комплексу громади, функціонування якого значною мірою визначає якість муніципального соціального середовища, має передбачати застосування технологій інструментарію муніципального менеджменту, зокрема: розроблення стратегій розвитку житлово-комунального господарства як складових стратегій розвитку громади в цілому; антимонопольне регулювання та підтримку конкурентного середовища (шляхом залучення до надання житлово-комунальних послуг на конкурсній основі приватних фірм, що є потенційно вигідним для них через наявність стабільного ринку збуту, грошових потоків, що надходять від населення, можливість надання додаткових послуг); цінове регулювання; використання маркетингових технологій (сегментування та вивчення ємності ринку житлово-комунальних послуг, розробка засобів ціноутворення та просування послуг); збір та аналіз маркетингової інформації; здійснення SWOT-аналізу тощо); розробку та реалізацію бізнес-планів, інвестиційних проектів як організаційно-економічних засобів впливу на нестабільні ситуації, антикризове та ситуаційне управління (наприклад, з метою діагностики перепадів тиску газу, води в мережах і їх запобігання); використання елементів інноваційного менеджменту в сфері запровадження ресурсозберігаючих технологій на підприємствах житлово-комунального господарства,

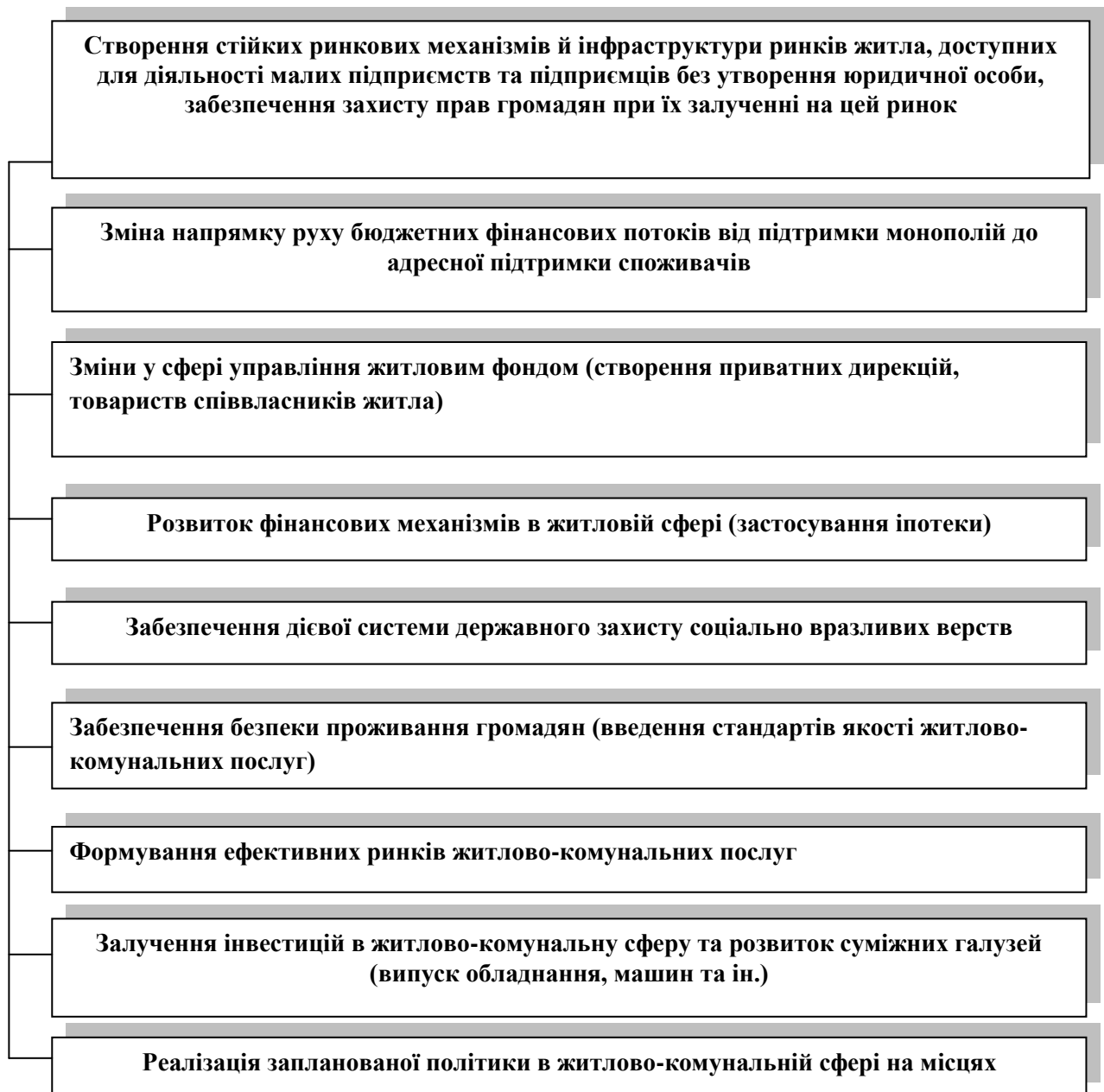
застосування інноваційних підходів в оновленні мереж, технічних засобів, впровадження електронних засобів обліку ресурсів, в тому числі за рахунок коштів регіональних (локальних) програм; застосування новітніх інформаційних технологій для збору, перетворення і збереження даних з метою прийняття оперативних управлінських рішень; впровадження нових організаційно-економічних та інституційних засобів і механізмів господарювання в житлово-комунальному господарстві муніципальних утворень (рис. 3.5).

Враховуючи гостроту проблеми, що нагромадились у житлово-комунальному комплексі муніципальних утворень, особливої ваги набирає питання впровадження альтернативних форм управління житлово-комунальним господарством, що дозволять усунути монополізм виробника в організації надання житлово-комунальних послуг. Враховуючи міжнародний досвід можливі щонайменше два варіанта розв'язання цієї проблеми:

1) реалізація тендеру на визначення фірми, в тому числі приватної, що буде здійснювати обслуговування житла;

2) надання функцій замовнику від сфери житлово-комунального господарства виконкому органу місцевого самоврядування третім особам. При першому варіанті організацією, що замовляє послуги, є комунальне підприємство, підрядними організаціями можуть виступати фірми, які одержали перемогу в тендері. Приватні підрядники, як правило, скоріше та краще виробляють суспільні блага. Бувають випадки, коли для органів місцевого самоврядування краще залучити приватну фірму, а не комунальну організацію, оскільки приватники пропонують менші ціни, навіть на шкоду своїй рентабельності та зниження заробітку працівників. Також приватні організації є суб'єктами конкурентної боротьби для комунальних організацій, що впливає загалом на зростання рівня надання послуг населенню громади. При передачі функцій замовника іншим організаціям такими можуть бути: організація-замовник (комунальна організація, що є балансотримачем муніципального житла, яка підписує угоди з виконавцями та оплачує їх

послуги), кондомініуми (об'єднання власників квартир, які підписують договора з надання відповідних послуг з підприємствами різної форми власності) [132].



**Рис. 3.5.**Нові механізми господарювання в житлово-комунальному господарстві громади

Питання використання економічних інструментів розвитку соціальної інфраструктури досліджені нами в процесі розроблення пропозицій щодо оптимізації мережі сільської соціальної інфраструктури в Гусятинському районі Тернопільської області (додаток Д, Ж). Зокрема визначено, що напрямками

оптимізації мережі соціальної інфраструктури на селі є: використання технології функціонального об'єднання територіальних громад; сприяння легалізованому розвитку приватних форм надання платних соціальних послуг підприємцями – фізичними та юридичними особами; впровадження змішаних форм надання соціальних послуг населенню; використання генеративного потенціалу територіальної громади; створення комплексів соціального обслуговування на умовах самокупності та імплементації технології бюджетування. Вказане дозволить практично подолати стереотип, за яким комунальна соціальна інфраструктура є наперед визначеним реципієнтом.

Підсумовуючи можемо стверджувати, що без модернізації економічних інструментів досягнути європейських параметрів соціального розвитку громади неможливо. З іншого боку, без орієнтації на соціальний розвиток модернізація технологій управління місцевим економічним розвитком втрачає сенс, оскільки саме людина, забезпечення її потреб та реалізація інтересів є квінтесенцією існування муніципальної економіки.

В організації власної економічної діяльності кожна громада виходить із специфіки умов своєї території та вирішує це завдання на основі проведення місцевої економічної політики, яка представляє та надає конкретики загальнодержавній та регіональній політиці. Фінансова політика в межах муніципальної економіки відображається системою місцевих заходів регулятивного характеру, що проводиться органами місцевого самоврядування. Прямо чи опосередковано органи місцевого самоврядування мають вплив на фінансове покращення, кон'юнктуру попиту та пропозиції, перерозподіл національного доходу з ціллю зменшити соціальну нерівність.

Відповідно до напрацювань вітчизняних та закордонних вчених можна наголосити, що економічна політика громади є складним сполученням юридичних актів, форм регулювання, що застосовуються органами муніципального управління в рамках їх компетенцій та формують середовище здійснення господарської діяльності та розвитку громади [127, 132].

Відповідно до зарубіжного досвіду доцільно виокремити три види економічної політики громади, з орієнтацією на такі завдання: розвиток громади, зростання надходжень до бюджету громади, підвищення числа працюючих та матеріального добробуту членів громади [81, С. 27]. Обрання конкретного виду чи сполучення різних видів політик обумовлюється ситуацією, яка складається в громаді. Економічна політика громади має сприяти зростанню рівня життя членів громади, його економічної активності та подоланню безробіття. Вона має включати наступні напрями: організування, структурування та зростання муніципальної економіки; підтримку суб'єктів господарювання, зокрема малих підприємців; сприяння реалізації різноманітних проектів для забезпечення потреб громади.

Відмінність громад дає змогу розмежувати економічну політику громади за цілями, зокрема з метою:

- становлення позитивної сфери розвитку малих підприємств для ефективного застосування локальних засобів (окреслюються важливі сфери економіки громади, динаміці яких сприяють органи муніципального управління — сферою дії є мале підприємництво);

- зменшення проблем на трудовому локальному ринку та зростання чисельності зайнятих (локальна політика розвитку економіки громади повинна забезпечувати формування нових місць праці та примноження існуючих — сферою дії є члени територіальної громади);

- реалізація дієвої політики залучення інвестицій (органи місцевого самоврядування мають підтримувати різноманітні проекти, залучати локальні фінансові та зовнішні засоби – сферою дії є ресурси).

Політика розвитку економіки громади має базуватися на основі стратегії розвитку громади на п'ять чи більше років, що формується на основі оцінки локальної економіки громади, потенціалу засобів розвитку громади, вона окреслює визначення важливих для органів місцевого самоврядування сфер економічної діяльності. Концептуальні засади політики розвитку економіки громади повинні базуватися на комплексі різноманітних програмних

документів (системних, цільових і територіальних) із застосуванням економічних та неекономічних інструментів. Вона може бути елементом стратегії економічного розвитку громади.

В контексті забезпечення економічного розвитку громади, з врахуванням того, що муніципальна економіка в Україні перебуває в процесі становлення та інституціоналізації, доцільно у її складі виокремити два блоки: формування та реалізація місцевої структурної політики та удосконалення механізму підтримки розвитку підприємництва.

Модернізація структури економіки громади як напрямок політики розвитку економіки громади є комплексним процесом. У цьому відношенні правильно відокремити такі проблемні блоки: динамічне зростання місцевих організацій, покращення застосування комунального майна громади, корпоратизація господарства громади, міжмуніципальне співробітництво.

Основним ресурсом розвитку муніципальної економіки, місцева влада, зазвичай, стало розглядає тільки міжбюджетні відносини. Це означає, що перспективи розвитку громади формуються завдяки залежності від порядку поділу бюджетних надходжень за незначної економічної самостійності спільноти (за винятком окремих великих міст-донорів, таких як Одеса, Львів, Київ, Донецьк). Для цього потрібно знайти джерела розвитку економічної системи громади на основі використання всіх її, навіть потенційних, засобів. Прогрес економіки громади має можливість бути дієвим за співпраці та погодження інтересів всіх елементів громади, спроможності реалізовувати господарські та фінансові завдання, дієво пристосовуючись до ситуації на ринку, яка є мінливою, за жорсткого впливу навколишніх та внутрішніх факторів.

Розвиток муніципальної організації, як елемента модернізації структури муніципальної економіки, потрібно розглядати в напрямку створення муніципальних (комунальних) організацій, власником яких є органи місцевого самоврядування, здатних заробляти додаткові кошти територіальним бюджетам.

З урахуванням нинішньої соціальної та фінансової ситуації в громадах, формування нових муніципальних організацій є потрібним для залучення ніш територіального ринку, тобто за відсутності на ринку організацій деякого напрямку, недостатньо активного приватного капіталу, присутності невдоволеного попиту, знищення монополії на територіальному ринку деякого виробника, ліквідація напруження на ринку праці, швидкого впровадження перспективного проекту.

При формуванні нових муніципальних організацій потрібно врахувати наявність на ринку приватних підприємств та наслідків їх роботи для місцевих жителів. Певні види послуг вигідно залишити для ринкового підприємництва. Щоб вирішити завдання формування муніципальної організації, органи територіального самоврядування мають зрозуміти можливості приватного сектора. Якщо за умови формування на локальному ринку приватної монопольної структури в кардинально необхідних напрямках (електропостачання, водопостачання, сміттєва господарка) не потрібно змушувати цю монополію трансформуватися, можна тієї ж цілі досягти використанням механізму регулювання.

Ефективність формування муніципальних організацій характеризується такими позиціями: необхідністю в безперервному гарантованому за величиною та найменшими вимогами до якості виробництва певних важливих локальних благ; територіальним (муніципальним) монополістичним статусом організації щодо виробництва локальної послуги, в результаті чого орган муніципального управління не повинен бути залежним від суб'єктів приватного сектору; потребою до задоволення суспільної доцільності та недопущення поділу за різними ознаками споживачів благ (за місцем мешкання, видом споживачів); змогою муніципальної влади керувати ціновою та тарифною політиками.

Аналіз закордонного та українського досвіду функціонування муніципальної економіки підтвердив, що чим менш сталою є соціальна та фінансова ситуація в державі та місцевих угрупованнях, тим муніципальна

влада більше надаватиме муніципальні послуги силами муніципальних організацій.

Слушною є позиція Г.Л. Монастирського, за якої він зазначає, що за рівнем юридичної та господарської самостійності створюються основні типи муніципальних організацій:

1) не мають ні юридичної, ні економіко-комерційної автономії. Ці підприємства формують самостійні органи керування, однак фактично є елементами органів місцевого самоврядування, їх економічні результати спрямовуються до бюджету громади, повністю підпорядковуються структурам муніципального управління. В даній ситуації громада розвивається як комплексна організація, координуючи діяльність її елементів;

2) володіють економічною автономією та правовим статусом. Ці підприємства вилучені зі складу муніципального управління, однак надважливі питання їх функціонування схвалює орган самоуправління громади; в бюджеті громади концентруються лише економічної підсумки їх роботи. Прибуток, переважно, є меншим за затрати, тому що ціну формує локальне управління (транспортні підприємств, організації зв'язку, підприємства комунального господарства). Вони фінансуються за рахунок коштів споживачів благ та бюджету громади. У великих громадах, центрах розвитку промисловості, ці організації спроможні заробляти доходи та поліпшувати рівень надання послуг членам громади;

3) що функціонують лише на комерційних засадах. Зазначені організації не є елементом структури органів місцевого самоврядування, керуються найманими менеджерами та продають свій продукт на основі ринкової кон'юнктури (промислові, сільськогосподарські, будівельні, торговельні підприємства, заклади громадського харчування). Ці підприємства мають організаційні та юридичні права корпорації, яка сформована органами муніципального управління, що володіють контрольним акціонерним пакетом. Зазначені організації володіють правовою формою, свободою діяльності,



зорієнтовані на всіх членів громади, зокрема поза локальним ринком. Це, реально, реально є видом приватного підприємництва [132].

Спільноти зазвичай можуть перевести комунальну організацію в сферу самостійного окуплення у сумісництві з спрямуванням допомоги до споживачів (підтримка на основі адресності). З врахуванням орієнтирів комерціалізації, поліпшення чисельності платних благ, відбувається усунення межі між локальними організаціями, асоціаціями та між локальними підприємствами та підприємствами приватного сектору.

Для локального підприємства громади доцільно виокремити такі критерії господарської ефективності функціонування (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Критерії господарської ефективності підприємства, сформованого органами місцевого самоврядування громади**

<b>Показник</b>	<b>Унітарні підприємства</b>	<b>Відкриті акціонерні товариства</b>
Виручка від продажу товарної продукції, виконаних робіт, надання благ (за вирахуванням податків)	+	+
Чистий прибуток	+	+
Прибуток, що підлягає перерахуванню до місцевого бюджету	+	-
Дивіденди, що спрямовуються до бюджету громади	-	+
Чисті активи	+	+

Джерело: власна розробка автора

Економіка громади з позиції місцевого підходу має базуватись на сукупності самостійно керованих місцевих одиниць з функціями контролю роботи суб'єктів господарювання та економічними ресурсами для здійснення соціальної політики. Статус організацій різних форм власності на муніципальному рівні помірно випрямляється. Їх пов'язуватиме приналежність до конкретної місцевості, національного або місцевого ринку. Для місцевого

самоврядування усі організації на місцевості спільноти повинні бути рівноправними, відрізнятись тільки режимом оподаткування. За однакових умов ринкового середовища ні одна форма власності не володіє суттєвими перевагами, належність підприємства конкретному власникові не має суттєвої значимості. За цих умов повноцінними критеріями одержання соціального замовлення є вартість та якість послуг.

Дивлячись на певні позитивні моменти роботи муніципальних організацій, не можна оминати їх суттєві недоліки:

- більшість муніципальних організацій представляють суспільні або соціально важливі послуги і тому одержують дотації з бюджету. Цим організаціям вигідно бути на забезпеченні, і вони об'єктивно не зацікавлені в фінансовій втраті ресурсів та покращенні своєї рентабельності, тому що це спричинить скорочення бюджетних дотацій. Тому потрібним є наявний та жорсткий адміністративний і економічний контроль за фінансовою роботою муніципальних підприємств;
- локальне підприємство зазвичай направлене бути монополістичним в конкретному середовищі функціонування та негативно ставиться до формування іншого конкурентного суб'єкта, який вироблятиме те ж благо більш якісно та за меншою ціною.

Отже, громадяни і муніципальна влада мають бути зацікавлені в формуванні певного середовища фінансового розвитку спільноти за участю організацій різних форм власності.

Фактично є ймовірність представити обслуговування в громаді без володіння органами муніципального управління майном або підприємствами. Воно і на даний час задовольняється, зазвичай, за рахунок чинників, які залучені з деяких бюджетів, а не доходами від виробничо-фінансової роботи. Якщо надходжень елементів з окремих бюджетів вистачає для здійснення соціальних функцій, то спільноти можуть бути лише замовниками на виробництво соціальних товарів та послуг підприємствами й організаціями деяких окремих форм власності та господарювання, тобто посередниками між

громадянами та постачальниками товарів і послуг. Для цього необхідно внести зміни і доповнити нормативно-правові акти, перед усім про порядок оплати з бюджету послуг, які надані приватними підприємствами, формування однакових умов для конкуренції за присутності бюджетної підтримки муніципальних підприємств.

На сьогоднішній день бізнес не показує явного зацікавлення до муніципальних об'єктів. Хоча ситуація має намір змінитися при збільшенні конкуренції за вдалі вкладення в деякі галузі, посилення реальної влади на територіях, які здатні забезпечити довгостроковість правил та інвестицій, здійснення муніципальної економіки на ринкових умовах, перед усім житлово-комунального господарства, завдяки зменшенню повноважень місцевого самоврядування та встановлення плати за комунальні послуги до ринково-конкурентного рівня.

У нашій державі є великі можливості для розвитку бізнесу, який зорієнтований на забезпечення територіальних потреб, без закриття муніципальних підприємств. У такому мають бути заінтересовані структури муніципального управління; вони мають змогу одержувати побічні доходи і практично не залежати від бюджетів різноманітних рівнів. У територіальній влади як цілковитого суб'єкта економічних відносин, як демонструє закордонний досвід, наявний інтерес до прибуткового бізнесу, до того, що перетинає межі його місцевості. Муніципальні підприємства безпосереднього мають можливість стати учасниками ринку.

За розвинутого місцевого самоврядування муніципальний та приватний сектори муніципальної економіки мають необхідність бути поєднаними. Приватний господарський блок повинен стати частиною, суб'єктом економічної системи громади, фінансовим засобом, а не лише суб'єктом конкуренції. Його має підтримувати місцеве самоврядування, якщо воно працює в інтересах громадян.

У громадах України велика конкурентна боротьба між комунальним та приватним блоками господарства зауважується у сфері транспортних

перевезень, задоволення громадян хлібом, наданні аптечних послуг, ритуальному обслуговуванні. Велику роль приватні підприємства відіграють в експлуатації житлового фонду, збуті побутового сміття. Керуючись досвідом нашої країни, участь приватних підприємців сприяє зниженню витрат та поліпшенню якості надання муніципальних послуг, зменшенню бюджетних дотацій, а в деяких випадках — і до зменшення тарифів. Хоча, місцеві органи влади можуть не виконувати певні господарські функції та можуть направити свою увагу на вирішення важливих завдань.

До хороших сторін приватного сектору як сегменту економіки громади, які необхідно враховувати в процесі формування політики розвитку економіки громади, потрібно віднести: можливість розв'язувати необхідні питання; застосування потрібного досвіду окремих підприємств; надання таких послуг, які потребують невідкладної дії на зміни ринку; застосування новітніх технологій; надання послуг усім громадянам; надання послуг, які швидко замінюються новими (інформаційні, консультаційні); можливість швидко пристосуватися до умов попиту, який постійно змінюється; бажання ризикувати; професійний досвід та інше. Дивлячись на це, участь приватного сектору в наданні благ членам громади обумовлена з такими чинниками: нестачею робочих місць в муніципальному секторі; нечітким порядком роботи з клієнтами; постійною залежністю від підрядників; втратою інтересу або ініціативи зі сторони приватного сектору; нестачею потрібних навичок та економічних ресурсів у приватних підприємств; протидією зі сторони високопоставлених громадян, відносячи посадових осіб органів місцевого самоврядування та комунальних підприємств.

Органам місцевого самоврядування корисно користуватися приватним сектором тільки за окремих умов: коли питання можна розв'язати вчасно, а результат праці можна охарактеризувати після його здійснення; коли є конкуренція між підрядниками; якщо муніципальна влада керується результатами, а не методами їх досягнення. При цьому місцеві органи влади мають контролювати дотримання таких умов: точне надання потрібних послуг;

доступ до послуги усіх громадян за встановленою ціною; об'єктивність щодо окремих споживачів; задоволення необхідних стандартів якості.

Конкуренція і взаємна діяльність муніципальних та приватних підприємств в наданні послуг є пов'язаними між собою. Успіх взаємодії зазвичай підпорядковується обом сторонам. Головне питання співпраці місцевих та приватних організацій зводиться до покращення якості надання благ за виконання органами місцевого самоврядування функції регулювання та забезпечення відповідального ставлення до своїх обов'язків.

Необхідно наголосити, що з позиції розвитку місцевого сектору економіки громади як напрямку політики розвитку економіки громади, загального браку фінансової підтримки з боку бюджетів різних рівнів повинні трансформуватися засади функціонування комунальних закладів, які є способом виконання локальним самоуправлінням суспільних завдань. У міжнародному досвіді комунальні заклади є об'єктом комунальної власності та одержують грошову підтримку з бюджету громади. Приватні установи, які не одержують фінансової підтримки від муніципалітету, не є об'єктом комунальної власності, однак надають послуги членам територіальної громади. Органи локального самоуправління мають право сприяти розвитку комунальних закладів за допомогою різноманітних механізмів, використовуючи фіскальні пільги, преференцій при внесенні платежів за використання комунальної власності, податкові преференцій членам громади та підприємцям, що допомагають комунальним закладам. Сфера ринку обґрунтовує заклади покращувати механізми своєї діяльності. Так, брак підтримки з боку бюджету змушує заклади збільшувати значимість платежів за послуги, однак, заклади є недостатньо заінтересованими в ефективному застосуванні ресурсів, самостійність їх в цьому питанні є недосконалою. З цієї позиції бюджетна фінансова підтримка комунальних установ має трансформуватися на основі механізму закупівель товарів, робіт і послуг за кошти місцевого бюджету.

Органи локального самоуправління мають регулювати залучення організаційних підприємницьких формувань різного типу власності в забезпечення системного суспільного та господарського розвитку громади. Форми такого регулювання можуть бути різноманітні, зокрема на основі комунального замовлення що є технологією співпраці органів локального самоуправління з підприємцями. Зокрема комунальне замовлення, як форма удосконалення розвитку економічної системи громади, спроможне бути противагою вирішення проблем органів локального самоуправління за допомогою комплексу державних торгів, що не відповідає Європейській Хартії локального самоуправління.

Окреслені напрямки модернізації структури муніципальної економіки мають на меті бути вирішальними в роботі створення та практичного досягнення політики розвитку економіки громади.

Одним з найважливіших зрізів модернізації управління економічним розвитком громади в контексті формування інноваційної політики розвитку економіки громади має стати формування сучасного механізму забезпечення ефективного розвитку підприємницьких структур, підтримка підприємництва як основи економічного розвитку громади, вирішення соціальних, екологічних та інших проблем територіальних громад.

Характерними ознаками підприємницької діяльності, врахування яких є необхідним в процесі моніторингу та забезпечення розвитку підприємництва на муніципальному рівні, є: свобода вибору напрямків, сфер діяльності та методів їх здійснення (що посилює відповідальність за прийняття управлінських рішень та їх наслідки); підвладність ризикам (що потребує значної уваги до застосування спеціального інструментарію менеджменту, як от, стратегічне та ситуаційне управління, ризик-менеджмент тощо); орієнтація на досягнення комерційного успіху (що вимагає вміння управляти фінансами, адекватно враховувати сильні та слабкі сторони певного виду діяльності); швидке сприйняття інновацій та здатність адекватно і оперативно реагувати на запити ринку (що передбачає можливості швидко переорієнтовувати напрямки

діяльності відповідно до коливань кон'юнктури ринку, зміни зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку).

З точки зору політики розвитку економіки громади, підприємницькі структури, що функціонують на території громади, виконують декілька функцій, зокрема, виробничу, джерела фінансування муніципального розвитку (реалізації локальних програм), інвестиційну, врегулювання локальних ринків праці, соціально-побутову, споживчу, освітню та інші.

Як показує проведене в розділі 2 дослідження, актуальне функціонування підприємницьких структур в межах громади обумовлене системою складних питань, визначених дією гальмівних факторів, що мають національну чи територіальну сутність. З цієї позиції, визначальним пріоритетом органів муніципального управління з координації прогресу підприємницького сектору в громаді повинно стати сприяння стабільному розвитку громад на засадах становлення комфортного підприємницького середовища, формування нормальних засад для ефективного залучення підприємницького потенціалу у розв'язанні питань господарського та суспільного розвитку локальних спільнот.

Нормативно-правові акти визначають, що в рамках державної регуляторної політики, зорієнтованої на сприяння підприємницьким структурам, органи муніципального управління можуть використовувати низку технологій співробітництва з бізнесом в податковій, фінансовій, консультаційній, господарській та соціальній галузях з метою координації розвитку приватних підприємств у громаді.

Серед традиційних форм взаємодії органів місцевого самоврядування з підприємницькими структурами можна виокремити: кооперацію діяльності та співробітництво, соціальну взаємодію, партнерські відносини, відносини «замовник – виконавець», ділове спілкування. Використання таких форм взаємодії спрямоване на отримання максимально сприятливих організаційних, економічних та інформаційних умов для ведення підприємницької діяльності і підвищення її прибутковості, вирішення проблем зайнятості у громаді (найперше, в малих містах), збільшення частки надходжень від

підприємницької діяльності до бюджетів усіх рівнів, забезпечення процесів дерегулювання підприємництва, зменшення втручання органів влади в діяльність бізнесових структур, врегулювання кількості перевірок суб'єктів підприємництва, підвищення рівня їх поінформованості з правових, виробничих, ресурсних, фінансово-кредитних, науково-технічних та освітніх питань розвитку підприємництва.

Основним засобом регулювання та підтримки розвитку підприємництва у громади має стати розробка спеціальних муніципальних програм підтримки малого і середнього підприємництва, які б враховували специфіку місцевих умов, будучи складовими програм економічного і соціального розвитку громади, спрямовувалися на визначення пріоритетів, засобів ресурсного забезпечення, а також організаційно-економічних механізмів реалізації місцевої політики підтримки підприємництва.

Опираючись на суб'єкти підприємництва, з допомогою громадського сектору та ринкових інститутів, органи муніципального управління спроможні виконувати локальні проектні програми, сприяти вирішенню питань локального прогресу, формувати засади для становлення середовища розвитку підприємницьких структур, реалізовувати інтереси місцевої спільноти. Проте механізм практичної реалізації програм і проектів є далеко не досконалий. Це питання не отримало достатньої уваги в наукових дослідженнях. На наш погляд, залежно від чинників, які визначають зацікавленість суб'єктів в реалізації програмних заходів, можуть бути обрані різні форми і методи їх зацікавленості в узгодженні своєї діяльності в рамках програмно-цільового підходу (табл. 3.3).

Проведений аналіз вказує на багатоплановість методів залучення підприємців до реалізації програмних заходів (від надання пільг з місцевих податків і зборів до допомоги у створенні коопераційних зв'язків з організаціями окремих територій). В іноземних державах для виконання локальних проектів проводяться конкурси, вони є для підприємців додатковим стимулом для розвитку, одержання постійного фінансування та доброї візії.



Таблиця 3.3

**Комплекс заходів залучення суб'єктів економічної системи громади до виконання програм місцевого розвитку**

Суб'єкт	Фактори, що обумовлюють заінтересованість суб'єкту у виконанні завдань програми	Способи потенційного залучення до реалізації програм	Технології зацікавлення суб'єктів брати участь у виконанні програмних завдань
1	2	3	4
Органи місцевого самоврядування	<p>Реалізація планів прогресу громади обумовлюється компетенцією органів локального самоуправління, визначених законом. Керування прогресом місцевої системи на основі програм дасть змогу усунути появу непередбачуваних процесів, є компонентом кризового менеджменту розвитку громади . Досягнення планових цілей є показником дієвості функціонування органів місцевого самоврядування, що обумовлює спроможність повторного їх обрання</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– організаційне забезпечення стадій виконання планів;</li> <li>– регулювання процесу виконання;</li> <li>– визначення потенційних суб'єктів реалізації планових цілей та планомірна взаємодія з ними;</li> <li>– фінансування окремих завдань за допомогою ресурсів локального бюджетного фонду, кредитних програм;</li> <li>– поширення інформації серед територіальної громади про практику реалізації планових завдань;</li> <li>– застосування стимуляційних технологій залучення різних організацій місцевої системи у виконання плану</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання повно важності працівників органів локального самоуправління за реалізацію планів на основі встановлення координаторів виконання окремих заходів, про що вони мали б інформувати представницький орган влади;</li> <li>– застосування технології мотивації працівників у реалізації планових завдань, в т.ч. за допомогою премій та кар'єрного зростання;</li> <li>– пояснення доцільності планових інструментів до керування прогресом громади в пресі, на спеціалізованих заходах, тренінгах</li> </ul>
Громадські інститути	<p>Виконуючи потреби громади в процесі реалізації планових завдань, вказані інститути мають змогу на прикладному рівні впровадити своє планове бачення та цілі, одержати шанувальників, підвищити репутацію в очах місцевого населення</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– популяризація прикладної, в т.ч. зарубіжної, практики планування в сфері населення громади;</li> <li>– проведення різноманітних міроприємств з виконання планових завдань;</li> <li>– поширення конкретної діяльності в межах плану</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– залучення представників колективних асоціацій як консультативних осередків організаційних структур локального самоуправління, що працює над реалізуванням деяких планових шляхів;</li> <li>– дозвіл на розташування в комунальних будинках громадських організаційних структур</li> </ul>

## Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Члени територіальної громади	<p>Під час виконання планових цілей місцеві мешканці покращують сферу свого життя, одержують можливість взяти участь у процесі керування прогресом громади, перетворюються з неактивного в дієвого учасника суспільно-господарських стосунків. Планові цілі мають можливість зміцнювати територіальну громаду, скоротити вплив можливих суперечливих факторів місцевого розвитку. Планування є одним з важелів уможливлення суспільного та господарського благополуччя населення громади</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– залучення до суботників та суспільної діяльності;</li> <li>– вільне фінансування планових завдань на засадах добровільного обкладання податками;</li> <li>– обґрунтування змісту та важливості планування іншим членам громади;</li> <li>– залучення до періодичного спостереження проблем громади, що здійснюється органами самоврядування на основі оцінки виконання плану</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нагородження членів виконання планових завдань на локальних заходах (премії, подарунки, дипломи, грамоти);</li> <li>– проведення заходів в межах виконання плану «Активна сім'я», «Найкраща вулиця» для дослідження та популяризації ефективного залучення до реалізації програми;</li> <li>– донесення інформації про учасників виконання плану через ЗМІ, розташування відомостей про них на відповідних дошках;</li> <li>– роздача землі на основі земель комунального запасу та резерву</li> </ul>
Суб'єкти господарювання	<p>Планування прогресу місцевої системи є засобом забезпечення її стабільності. Це є запорукою прогресу підприємництва, що є іманентним елементом господарської структури громади. Виконуючи планові завдання, підприємці спроможні одержати певні бонуси, які зміцнюватимуть їх конкурентне ринкове становище; будуватимуть візію організації, що націлює функціонування на підвищення благополуччя місцевих мешканців. План суспільно-господарського прогресу громади є дороговказом для бізнесу, що оптимізує їх власну програмно-планову діяльність</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прикладне виконання планових завдань з використанням засобів конкретного підприємства;</li> <li>– економічна та технологічна підтримка виконання планових завдань</li> <li>– залучення до торгів на право реалізації планових заходів;</li> <li>– координація господарських планів підприємств з конкретними цілями розвитку громади</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– надання пільг з місцевих податків і зборів;</li> <li>– застосування колективної власності з гарантуванням віддачі кредитів комерційним банкам, які надають організаціям – виконавцям плану;</li> <li>– участь підприємців у локальних закупівлях товарів, робіт та послуг на конкурсній основі;</li> <li>– продукування інформаційних, дорадчих, організаційних, консалтингових, іміджевих послуг з боку органів місцевого самоврядування;</li> <li>– популяризація серед членів територіальної громади відомостей про підприємців, які беруть участь у виконанні цілей плану, що є дієвою сприятливою промоційною кампанією для цих організацій;</li> <li>– підтримка з становлення коопераційних контактів з підприємствами інших територій</li> </ul>

Джерело: власна розробка з використанням [113; 115].

Ефективне виконання планів стимулювання підприємницької ініціативи органами муніципального управління, зокрема розвитку малих та середніх підприємств на території громади, вимагає застосування комплексу технологій усунення адміністративних перешкод здійснення підприємницької діяльності, інформаційно-маркетингового сприяння успішного бізнес-керування, економічного сприяння підприємствам, становлення інфраструктурних об'єктів для малих підприємств, популяризації продукту локальних суб'єктів господарювання.

Розширення сфери підприємницької діяльності у громади має стати одним із найважливіших завдань органів місцевого самоврядування. Однак, прийняття муніципальної програми підтримки розвитку підприємництва ще не є гарантією реального забезпечення його ефективного розвитку. Запорукою цього має стати організація діяльності спеціальних інституцій підтримки підприємництва. До елементів ринкової інфраструктури підтримки підприємництва, діяльність яких в основному спрямована на створення нових підприємств, розширення існуючих бізнесових структур в громади, удосконалення напрямів підприємницької діяльності в громади, можна віднести бізнес-центри та бізнес-інкубатори, агенції міського розвитку, асоціації малого бізнесу, технопарки та технополіси, інформаційні центри, компанії венчурного фінансування, маркетингові інформаційні центри, центри розвитку бізнесу, координаційні ради тощо, що в сукупності дозволяє сформувати певну систему організаційного забезпечення підтримки бізнесу в громади міського типу.

Підсумовуючи можемо стверджувати, що регулювання розвитку та підтримка підприємництва в процесі реалізації місцевої економічної політики має стати однією з визначальних функцій органів місцевого самоврядування, спрямованою на забезпечення економічного розвитку громади та максимального задоволення потреб територіальних громад.

Таким чином, існує становище суспільного та господарського прогресу, виразом якого є динамічні науково-інноваційні перетворення, потужна дія зовнішніх та локальних факторів, збільшення конкурентної

боротьби громад, обумовлює від суб'єктів управління їх розвитком формування здатності продукувати господарську політику розвитку з орієнтацією на дієве подолання соціальних, економічних та політичних криз, використовувати інноваційні форми менеджменту в сучасному середовищі перманентних змін.

### **3.3. Стратегічний та ситуаційний підходи до інтеграції соціально-економічних систем окремих населених пунктів громади**

При вирішенні завдань територіального значення може виникнути необхідність в господарській взаємодії, спільних матеріальних, фінансових та інших ресурсах, координації роботи громади та її підсистем, як в територіальному, так і національному значенні, що є значним полігоном модернізації технологій задоволення локального фінансового розвитку за умов ресурсного обмеження.

Фінансовий розвиток ресурсно та просторово пов'язаний з окремою територією, від характеристик та особливостей якої значною мірою залежить його спрямованість та динаміка. Згідно до теорії організації її сумісний розвиток можливий тільки за умови цілеспрямованого розвитку всіх її складових, які є невід'ємними носіями системних властивостей. Задоволення фінансового розвитку спільноти в умовах нестачі ресурсів дає можливість застосовувати інтеграційні технології.

Саме так, в нинішніх умовах питання браку ресурсів органів місцевого самоврядування може бути вирішена через використання ресурсів окремих спільнот. Головними шляхами її вирішення, на наш погляд, можуть бути: встановлення суспільного та добровільного елемента економіки (коли люди об'єднують особисті кошти для вирішення питання браку ресурсів — ця тенденція характерна більшості розвинених держав); укріплення бази доходів місцевих бюджетів через поліпшення бюджетної фіскальної політики; використання усіх можливих методів результативного застосування спільної власності (оренда, застава, іпотека, приватизація, реприватизація, передача

тощо); одержання ефекту синергії в процесі розробки і реалізації стратегії розвитку спільноти; ресурсна інтеграція.

У ході модернізації локальної основи територіального економічного розвитку потрібно орієнтуватися, що будь-яка громада є не окремим утворенням, а відкритим механізмом, що за допомогою двосторонніх фінансових, соціальних, керуючих, інформаційних зв'язків співпрацює з окремими населеними пунктами, які формують локальний механізм. Справедливо історично зумовлена потреба сіл, селищ і міст складати багаструктурну мережу різнопланових відносин забезпечує можливість її поглибленого застосування з ціллю інтегративного вирішення територіальних питань та формування повноцінного базового адміністративно-територіального рівня в Україні на базі підвищення фінансової спроможності сумісного розвитку громад.

Задоволення життєздатності основних місцевих спільнот, поліпшення соціального та фінансового механізму, а також формування передумов для динамізації фінансового розвитку громад є інтеграція місцевих спільнот окремих населених пунктів з ціллю об'єднання для забезпечення сумісних фінансових і соціальних потреб.

Потреба формування життєздатної місцевої спільноти на базовому рівні характеризується загальносвітовим процесом пошуку необхідної основи муніципального керування. Становлення самодостатньої спільноти локального самоуправління (що називається «комунізацією») мав місце в Франції, Швеції (створення комун); в США, в яких функціонують тауни, тауншини, спеціалізовані шкільні округи, що є корпоративними муніципальними утвореннями та вдало поєднуються з реалізацією для членів місцевої спільноти територіальних благ. В Польщі, що на початку 90-х років минулого століття була схожа на нашу державу за суспільно-господарською базою, гміни як об'єднані первинні одиниці локального самоуправління реалізують дієву організаційну та економічну діяльність.

З практики закордонних держав щодо задоволення фінансового й соціального розвитку спільноти можна виділити основні форми інтеграції місцевих спільнот окремих населених пунктів: функціональне (проектне) об'єднання або міжмуніципальна господарська кооперація; територіальне (адміністративне) об'єднання або комунізація.

Функціональна інтеграція місцевих спільнот окремих населених пунктів передбачає консолідацію економічних і матеріальних зусиль для здійснення тільки деяких функцій із збереженням самостійності громад та автономії органів місцевого самоврядування. Ілюстративним є приклад США щодо створення спеціалізованих та шкільних округів. В 2009 році в США нараховувалося 14721 шкільний та 29532 спеціальних округи [195]. Вони формуються, переважно, за рішенням місцевої спільноти громад для зростання результативності надання мешканцям різних благ. Об'єднання на функціональних умовах може бути на постійній та на тимчасовій (цільовій) основі. Наявні спеціалізовані округи (освітні, пожежні, надання послуг водопостачання та водовідведення, меліорації, будівельні, транспортні, еколого-заповідні, переробки сміття, збереження архітектурних об'єктів). Практика становлення зазначених формувань є важливою для України, оскільки малі територіальні громади не спроможні фінансувати заклади соціальної інфраструктури, уможливити системність та дієвість продукування суспільних благ для місцевих мешканців.

Громади можуть сумісно результативно вирішувати більшість фінансових питань. Господарська кооперація між громадами дає можливість зменшити ціну продукту для локальних потреб на основі побудови та використання значних сумісних закладів, одержання однією спільнотою продукту та благ з суб'єктів господарювання, що функціонують на території іншої спільноти, посилення потенціалу продукування товарів та благ. Вона може формувати різні напрями роботи спільноти. Спільноти можуть формувати міжмуніципальні структури, створювати сумісні господарські організації в вигляді корпорацій та товариств з обмеженою відповідальністю, узгоджувати

домовленості про взаємну працю (в сфері електропостачання, будівельної діяльності, водопостачання, використання підприємств з перероблення сміття, освітніх послуг, екологічної роботи). Господарська кооперація між громадами може мати різні форми (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Прояви господарської кооперації між громадами

Спосіб кооперації	Типові об'єкти коопераційної взаємодії	Спосіб фінансування
Кооперація малих громад з великими	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пожежна команда;</li> <li>• заклади освітньої психологічної підтримки;</li> <li>• лікувальні установи;</li> <li>• будинок престарілих</li> </ul>	Закупівля послуг на основі угоди
Спільне вирішення загальних питань	<ul style="list-style-type: none"> <li>• громадський транспорт;</li> <li>• полігони для концентрації відходів переробки нафтопродуктів;</li> <li>• засоби контролю продуктів споживання</li> </ul>	Пайове фінансування
Будівництво та експлуатація спільних об'єктів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• служби порятунку, пожежні служби;</li> <li>• газопостачальні компанії;</li> <li>• тепло- та електростанції;</li> <li>• водогосподарські об'єкти;</li> <li>• водоочисні споруди;</li> <li>• аеропорти;</li> <li>• полігони для зберігання та утилізації побутових відходів;</li> <li>• різні об'єкти соціального призначення</li> </ul>	Заснування сумісних організацій на принципах самостійного вливання коштів з певною часткою бюджетних коштів

Джерело: власна розробка автора

При об'єднанні малих спільнот зі значним для координації взаємної праці має можливість формуватися один орган, до якого входитимуть члени усіх охочих муніципалітетів. Україна, як демонструє досвід розвинутих країн, не має контролю над такою кооперацією. При сумісному вирішенні основних завдань може бути створений управлінський орган за участю усіх муніципалітетів. Сумісна побудова та експлуатація господарських об'єктів і встановлення керівництва компанією є безпосередньо результативним в сферах, що потребують великих інвестицій.

Використання міжмуніципальної кооперації за межами нашої країни має переваги та недоліки. Так, вона дає змогу результативно та гнучко вирішувати,

зазначені договором, питання. Послуга, яка куплена кооперацією, економить бюджет органам місцевого самоврядування. Хоча також, можуть виникати проблеми компетенції та відповідальності. Так органи місцевого самоврядування, що беруть участь в кооперації мають значно менше повноважень керувати сумісним підприємством, ніж тоді, коли б вони цим підприємством управляли самостійно. Розв'язання основних питань певними міжмуніципальними підприємствами має здатність блокувати автономію спільноти, що задіяна в коопераційній взаємодії. Виникають проблеми, які не завжди можна вирішити силами спільної громади, що беруть участь в угоді громади, що купує послуги в іншій, не має можливості впливати на її якість (наприклад, на вибір інтер'єру та порядок експлуатації лікарні). Тому в окремих ситуаціях договори щодо кооперації громад мають бути схвалені органами державної влади.

У більшості країн світу головним напрямом у міжмуніципальній кооперації є сумісна побудова та утримання об'єктів, що обслуговують кілька сусідніх муніципалітетів. Саме в даній ситуації мають здатність утворюватися специфічні округи за характером функціонування певних сфер, кордони яких можуть не збігатися з межами громад. Зазвичай поширені шкільні, водного господарства, інші спеціальні округи, утворені сусідніми громадами[195].

У нашій країні нормативний осередок для міжмуніципальної господарської співпраці відсутній, причиною якого є практично цілковита відсутність практичних знань. Саме такий шанс надають спільноти, Конституція України та Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», проте відсутня законодавча система об'єднання ресурсних старань різних локальних спільнот початкового рівня [127].

При локальному об'єднанні територіальні громади поблизу розміщених сіл, міст, селищ створюють громаду та об'єднані органи місцевого самоврядування. Технології інтеграції спільнот застосовували країни, що зіткнулися з питанням пошуку ефективної величини муніципального утворення, що дозволяє проводити результативну економічну діяльність,



використовуючи, як добровільній, так і владний спосіб об'єднання. Досвід Швеції засвідчив, що недемократичне за своєю формою рішення – примусове укрупнення комун (в 1969-1974 роках чисельність комун скоротилася в 3,1 рази) призвело до позитивних зрушень в економічному й соціальному житті країни, сприяло входженню Швеції в четвірку найрозвинутіших країн Європи. В Данії, внаслідок реформи 1974 року, кількість комун скоротилася з 1388 до 275. У ФРН в процесі реформи 1967-1968 років чисельність общин зменшилася з 24278 до 8514. В Англії та Уельсі кількість округів в 1972 років скоротилася з 1383 до 402. В державах, в яких комунізація територіальних спільнот базового рівня проводилася добровільно, вона була дуже статичною. Зокрема, у Франції кількість комун навіть зростає. У Нідерландах за 100 років чисельність їх зменшилася з 1100 до 700, у Бельгії за період добровільного об'єднання 1961-1971 років – з 2663 до 2359 комун [195]. Польська Республіка, формуючи локальне самоуправління, сприяла його становленню на засадах об'єднання населених пунктів: гміна є комунізованою муніципальною спільнотою, інтегруючи різні населені пункти (сільські, містечкові та міські), що забезпечує дотримання вимог ЄС щодо первинного адміністративно-територіального рівня. Практика Польщі довела, що при інтеграції треба враховувати різні сценарії її перебігу.

Варто наголосити, що в державах, які знаходяться на початковому етапі посилення локального самоуправління, зокрема в нашій країні, важливою повинна стати технологія функціональної інтеграції населених пунктів при розв'язанні сумісних питань. Саме цей процес логічно мав би стати формою підготовки до масштабної адміністративно-територіальної реформи. Це зумовлено, насамперед: існуванням законодавчо закріпленого права територіальних громад об'єднувати фінансові та матеріальні зусилля для вирішення певних питань фінансового та соціального розвитку територій; підтриманням загальної економічної, фінансової та політичної самостійності спільноти в роботі створення інтеграції; ясністю та визначеністю цілей ресурсної консолідації територіальних спільнот. Функціональна інтеграція

територіальних громад спрямовується на зростання рівня надання мешканцям цих спільнот суспільних, побутових благ. Це обумовлює поступовий рух назустріч окремих муніципальних утворень в межах єдиної системи менеджменту.

При проведенні функціонального зближення громад слід базуватися на засадах поділу засобів різних поселень на основі кількості потенційних утримувачів конкретних благ в кожному муніципальному утворенні. Внесення засобів має бути обґрунтованим. Так, за умови надання якоюсь спільнотою комунальних споруд, інфраструктури, для становлення міжмуніципальної установи з надання благ мешканцям, то на їх вартість доцільно скоротити внесок спільноти у фінансуванні формування та розвитку суб'єкта господарювання.

Для сприяння ефективності функціонального зближення населених пунктів, розроблення сценаріїв співробітництва громад з застосуванням форми колективного керування спільними засобами варто формувати асоціації локального самоуправління: консультативних рад сільських, селищних, міських голів адміністративного району; асоціацій органів місцевого самоврядування певної території (не обов'язково в межах адміністративного району чи області), що є формою співробітництва громади з метою координації спроб для захищення власних інтересів. Саме у цьому контексті українським громадам необхідно нагромаджувати досвід європейських країн. Європейська хартія місцевого самоврядування надає право громади на вирішення завдань, зокрема економічних, завдяки легальному впливу на інтереси та інші важелі впливу на владу країни. Саме з цією метою громади формують національні та територіальні господарські об'єднання, що визначають їх правосуб'єктність. Асоціації допомагають боронити господарські права локального самоуправління, колективно апелюють до виконавчої влади держави, маючи на меті одержати порозуміння щодо правових актів у сфері муніципального фінансового розвитку. Для цього використовують різноманітні методи роботи, додаючи й особисті зустрічі, сприяють встановленню партнерства з урядом,

міністерствами, парламентом. Наприклад, у США найбільш значимою є Національна ліга міст, головним завданням якої є лобювання економічних інтересів міст в Конгресі США та федеральному уряді. Вона об'єднує столиці штатів, найбільші міста та міські агломерації [127]. В Іспанії існують такі асоціації, як синдикати комун. Це добровільні об'єднання, що створюються для спільного здійснення певних робіт, що відносяться до компетенції зацікавлених комун [277]. У Польщі активно функціонують чотири громадські організації (корпорації): Союз польських метрополій, що об'єднує 12 великих міст; Союз польських міст, що об'єднує понад 240 середніх міст; Союз польських міст, що об'єднує гміни з населенням більше 40 тис. мешканців; Союз сільських гмін, який об'єднує понад 350 гмін [280]. У Росії представницькі органи громади з метою представлення і захисту загальних економічних інтересів можуть приймати рішення про створення автономних некомерційних організацій та фондів. В даний час діють 32 регіональні економічні асоціації місцевих влад [127].

Іноземна практика управління економічним розвитком громади, доцільність підвищення ефективності координації вирішення кризових проявів муніципального розвитку обґрунтовують доцільність їх територіального збільшення для сприяння спроможності.

З урахуванням актуальних процесів, в нашій країні доцільність територіального об'єднання насамперед стоїть перед: нежиттєздатними, насамперед сільськими, територіальними громадами, що мають самостійні органи місцевого самоврядування, які неспроможні забезпечити економічний розвиток поселень; територіальними громадами населених пунктів приміської зони; територіальними громадами міст, сіл та селищ, які входять до складу інших населених пунктів, з метою створення умов для місцевого економічного розвитку.

Модель господарського посилення слабких сільських громад уможливорює Конституція України, дозволяючи становлення комунізованої спільноти на основі кількох сільських поселень. Координуючи та інтегруючи

засоби, поселення одержують можливість сприяти діяльності опорної школи, школи мистецтв, ремонтувати дороги та водогони, каналізаційну інфраструктуру. Завдяки цьому може сформуватися «ядро розвитку» територіальної громади, яке виконуватиме роль інтегративної ланки, генеруючого елемента системи населених пунктів, що, врешті-решт, може становити зацікавленість в потенційних інвесторів щодо реалізації проєктів, які сприятимуть динамізації місцевого економічного розвитку.

Громади невеликих населених пунктів, розміщених поруч з міськими поселеннями, досить вдало застосовують суспільно-господарські, логістичні спроможності міської системи, члени територіальних громад працюють в організаціях міста.

Муніципальне управління приміських поселень, зазвичай, недостатньо займаються господарським прогресом поселення, оскільки основні суспільні блага члени територіальної громади мають змогу одержати в міській системі (середня освіта, охорона здоров'я, послуги комунального обслуговування). Для оптимального застосування спроможності засобів міської системи та населених пунктів-сусідів, що формують спільну систему, доцільним є становлення міського округу.

Цей підхід використано в процесі комунізації населених пунктів в Швеції, Франції, Польщі, Німеччині. За нього жителі довколишніх поселень є невід'ємною частиною об'єднаної територіальної громади, населені пункти входять в адміністративну межу округу. Формується рада округу, в якій кожний населений пункт представляють відповідні депутати, обрані виборцями окремих поселень. Це дозволяє, з одного боку — зберегти самостійний населений пункт, з другого — сформувати повноцінне територіальне утворення на основі поєднання фінансових, трудових, виробничих та інших ресурсів, з метою забезпечення зростання добробуту мешканців населених пунктів, які входять до складу округу [127; 132].

Необхідною умовою ефективності територіального зміцнення поселень для становлення єдиної муніципальної спільноти, як засобу підвищення

динамічності суспільного та господарського процесу громад, є: формування створення економічних засад об'єднання; становлення єдиних підходів до просторової інтеграції поселень; застосування технологій фінансового заінтересування просторової інтеграції громад; зміцнення важливості інститутів самоорганізації мешканців; проведення експериментів щодо моделювання становлення громад.

Необхідність створення фінансово-матеріальних умов інтеграції, визначається ти, що просторове об'єднання не є панацеєю, за допомогою якої можна провести санацію господарської системи спільнот, які до інтеграції були збитковими, адже зростання кількості споживачів послуг вимагатиме відповідного збільшення видатків. До того ж, з'являться нові напрямки витрати грошей місцевого бюджету, які зв'язані з об'єктивним виникненням новітніх інтеграційно обумовлених функцій органів місцевого самоврядування в колективізованій спільноті.

Для встановлення чітких критеріїв територіального об'єднання населених пунктів на юридичному рівні потрібно зважити їх історичні, етнічні, культурні та соціальні винятковості та фінансову корисність інтеграції. Саме тому слід застосувати систему інтеграційних критеріїв, використання яких забезпечить органам державної влади та органам місцевого самоврядування позбутися штучності при створенні колективних адміністративно-територіальних одиниць (табл. 3.5).

Відомо, що локальна інтеграція спільнот має починатися з сукупної ретроспективної оцінки їх становлення в розумінні співпраці з окремими поселеннями для оптимізації інтеграції та одержання сприятливого суспільного та господарського ефекту. Важливо дуже зважено підходити до процесу інтеграції населених пунктів з урахуванням того, що об'єднання не може бути штучним, оскільки передбачає формування середовища життєдіяльності людини.

Таблиця 3.5

**Система критеріїв інтеграції населених пунктів як технології модернізації територіальної основи економічного розвитку громади**

<b>Критерії</b>	<b>Зміст критерію</b>
<b>Історичні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– віднесення населених пунктів до колективної системи земств, волостей, гмін за часів колонізації нашої країни закордонними державами;</li> <li>– враховуючи досвід функціонування поселень у складі великих комплексних сільських локальних спільнот в період СРСР</li> </ul>
<b>Природно-екологічні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– населені пункти належать до заповідного середовища зі спеціалізованим режимом роботи;</li> <li>– на території населених пунктів розповсюджується вплив аварійних ситуацій, що мають природну та антропогенну природу, та погано позначаються на навколишньому середовищі</li> </ul>
<b>Територіальні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– між жителями немає просторових меж, можна побачити явище поселенської дифузії;</li> <li>– розвиток окремого населеного пункту, за рахунок нестачі вільних земель, можна задовольнити тільки за допомогою ґрунтових площ населених пунктів, де є їх достатньо</li> </ul>
<b>Релігійні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мешканці населених пунктів відносяться до одного релігійного напрямку чи конфесії;</li> <li>– одержання релігійних послуг в релігійних установах інших населених пунктів</li> </ul>
<b>Економічні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– населені пункти можна віднести в окіл дії певного підприємства промисловості, сільськогосподарського підприємства, що відображається на створенні суспільно-трудова та економічних відносин;</li> <li>– економічні суб'єкти населених пунктів складають сільськогосподарське товариство;</li> <li>– більша частина поселення робить в установах інших населених пунктів</li> </ul>
<b>Фінансові</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– покращення комплексної фінансової можливості спільноти з використанням податкової спроможності різних населених пунктів</li> </ul>
<b>Культурно-звичаєві</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поширення національних промислів, культивування традиційних національних звичаїв в окремих поселеннях</li> </ul>
<b>Рекреаційні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рекреаційна спроможність населених пунктів дає змогу сформувати середовище розвитку туризму та рекреації</li> </ul>
<b>Національно-етнічні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в поселеннях проживають мешканці, які відносяться до певної національності чи етносу</li> </ul>
<b>Соціальні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– майже всі соціальні послуги жителі поселення отримують в іншому населеному пункті</li> </ul>

Джерело: власна розробка автора

Зростання важливості, діяльнісної та потенційної спроможності інститутів самоорганізації мешканців, які здатні реалізовувати окремі завдання та компетенції в процесі керування суспільно-господарським прогресом спільноти, в поселеннях об'єднаної громади, варто рахувати факторами

полегшення керуючих завдань органів місцевого самоврядування громади. В цій ситуації необхідною є практика діяльності квартальних комісій та їх очільників, як суспільних радників депутатів представницького органу місцевого самоврядування. Квартальні комісії є основними у наданні справжніх відомостей про побутове середовище проживання мешканців, що потрібні для уможливлення соціального захисту при споживанні населенням муніципальних благ.

Технологіями фінансового зацікавлення спроможних спільнот відносно створення колективної громади з неспроможними до життя спільнотами могли б стати: спрямування трансфертів з державного бюджету; передача часток в статутах організацій в керування органам муніципального управління; забезпечення деяких загальнодержавних фіскальних платежів за локальними бюджетними фондами; передання земельних площ, що є державною власністю, в власність громади. Використання цих технологій призведе до скорочення спроможності появи негативних явищ в поселеннях з великим потенціалом, фінансово-господарського відшкодування за збільшення організаційного, суспільного та фінансового обтяження на їх системи.

Для дослідження впливу теоретичних засад в прикладній сфері та обрання кращого сценарію об'єднання необхідною є експериментальна перевірка ефективності різних форм територіальної інтеграції населених пунктів в регіональному розрізі. Окрім того, в процесі територіальної інтеграції громад різних поселень важливо: створити методологічну та практичну підтримку в розробці статутів громад, в яких виразно виписано права мешканців деяких населених пунктів, що відносяться до складу інтегрованої громади; механізм виключення утворення периферійних поселень; ознайомитися з історичним досвідом діяльності інституту в'їтів і солтисів в Галичині, старост в Наддніпрянській Україні як голів спільнот деяких поселень, що мають можливість здійснювати окремі управлінські функції на суспільних засадах, як речники лідера колективної спільноти в поселенні. Таким чином, суспільний лідер може давати довідки мешканцям населеного пункту, які він

завіряє їх печаткою з гербом колективного утворення, що позбавляє жителів необхідності їхати до центрального поселення; застосовувати виважені управлінські рішення з метою врахування конструктивних інтересів держави, територіальної громади та конкретного громадянина; законодавчо встановити належний статус усіх депутатів ради об'єднання територіальних громад, незважаючи на те, який населений пункт вони представляють. Додержання цього принципу є потрібним елементом задоволення поступального розвитку всіх складових інтегрованої територіальної громади; залишити історичну назву населеним пунктам, які є складовими колективної локальної спільноти з ціллю не допустити соціальне незадоволення, недотримання історичної спадщини й самобутності; додержання принципу рівномірного розвитку усіх населених пунктів об'єднаної територіальної громади.

Враховуючи зазначене, важливим є питання формування методичного підходу до окреслення напрямків просторового об'єднання в процесі здійснення адміністративно-територіальної реформи. Таким підходом є визначення для конкретного поселення адміністративного району потенціалу спроможності векторів об'єднання щодо сусідніх поселень на основі адитивного врахування сприятливих координаційних рис (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Потенціал векторів інтеграції для поселення А

№ інтеграційного критерію	Населений пункт В	Населений пункт С	...	Населений пункт N
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Потужність інтеграційного вектора <sup>2</sup>				

Примітка: 1. За умови спроможності окремого критерію забезпечити зближення поселень, то у відповідній графі ставиться „+”.

2. Спроможність вектора інтеграції має сумувати загальну кількість „+” в окремому стовпчику..



При встановленні вектору просторового об'єднання поселень адміністративного району формується матриця інтеграції (табл. 3.7), яка дає можливість встановити доцільну спрямованість інтеграції громад. Для репрезентативності встановлення орієнтирів просторового об'єднання поселень доцільно використовувати геоінформаційні технології.

Таблиця 3.7

**Матриця інтеграції для поселень адміністративного району**

	Населений пункт А	Населений пункт В	Населений пункт С	...	Населений пункт N
Населений пункт А					
Населений пункт В					
Населений пункт С					
...					
Населений пункт N					

Примітка. У визначеній клітинці окреслюється спроможність вектору об'єднання для конкретних населених пунктів.

Зазначена методика апробована для сільських поселень Гусятинського району Тернопільської області. Практична реалізація методики визначення вектору територіальної інтеграції поселень в процесі адміністративно-територіальної реформи дозволить забезпечити формування громади з максимальним економічним потенціалом, уникнути необґрунтованості в процесі територіального об'єднання поселень.

Ефективність ресурсного об'єднання спільнот, що відбувається в процесі адміністративно-територіального реформування, повинна підкріплюватися законодавчим забезпеченням (внесення відповідних змін до XI розділу Конституції України, прийняття нової редакції Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» Податкового кодексу України, Бюджетного кодексу України, Законів України «Про місцеві фінанси», «Про громаду», «Про визначення питань територіального устрою», «Про планування територіального розвитку», «Про комунальну власність», «Про місцеві ініціативи», «Про

благоустрій громад») [132]. Це обумовлюватиме спроможність використання засад муніципального менеджменту при забезпечення керування прогресом громад в нашій країні.

Варто зазначити, що в системі адміністративно-просторового устрою держави вже давно функціонували спільноти, які сповна реалізують положення проекту закону «Про територіальний устрій України», зокрема й за чисельністю мешканців. За своєю конструкцією вони формувалися з різних поселень, мали спільні органи муніципального управління. Саме вони стали прототипами новоутворених спільнот та засобом доведення ефективності сучасного підходу до адміністративно-територіальної реформи.

Варто погодитися з професором Аллою Мельник, що для формування громад необхідно обрати такі критерії їх утворення: просторово-часова доступність (віддаленість) до центру; економічні межі громади (власність, земля); наявність соціально та економічно розвинутого поселення — центру громади; відсутність конфесійних, національних протиріч; історична обумовленість; територіальна обумовленість; чисельність населення, як правило, 1500-5000 осіб; щільність населення; наявність інфраструктури для діяльності органів місцевого самоврядування [132].

Об'єднання громад є кардинальнішим процесом, аніж звичайне збільшення площі територіальних спільнот, адже торкається реформування базової ланки територіального фундаменту держави, основою якої є первинні суспільно-господарські спільноти. Вона має потребу в науково-обґрунтованому підході щодо його зміни на основі програми, якому відповідатиме посилення фінансової основи місцевого самоврядування на найнижчому рівні. Інтеграція спільнот поселень може стати потужною координаційною технологією сприяння дієвості їх господарського та суспільного прогресу.

Необхідно зазначити, що відсутність модернізації територіальної основи місцевого економічного розвитку, внаслідок консервації адміністративно-територіальної реформи, пов'язана з такими ризиками: збереження об'єктивного бар'єру зміцнення місцевого самоврядування; збереження

середовища потенційних конфліктів між двома інститутами влади; розпорошення державних управлінсько-регуляторних впливів; поглиблення формалізації регіонального самоврядування; територіальна обмеженість бюджетної та податкової реформ; збереження невисокої якості надання громадських послуг; розбалансування та збереження архаїчності системи місцевої влади в країні; відсутність умов імплементації економічного інструментарію муніципального та регіонального менеджментів; поглиблення невизначеності перспектив інтеграції до європейських інститутів.

Нова територіальна модель місцевого економічного розвитку має відповідати таким вимогам: забезпечення оптимізації території надання муніципальних послуг з урахуванням не лише соціальної, але й мінімальної економічної доцільності; врахування чинника не суб'єкту, а результату надання послуги; розуміння того, що територіальне об'єднання є необхідним, однак не єдиним чинником зміцнення територій; чіткість розмежування повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування; поглиблення децентралізації на принципі субсидіарності із одночасним формуванням системи державного моніторингу діяльності місцевого самоврядування в рамках правового поля держави; врахування досвіду адміністративно-територіальних реформ зарубіжних, насамперед постсоціалістичних країн; необхідність формування державної муніципальної політики та практичної реалізації державної регіональної політики; врахування системи критеріїв інтеграції різних населених пунктів в єдину територіальну громаду; забезпечення становлення повноцінного місцевого самоврядування на вторинному рівні на основі поєднання повноважень, механізму їх реалізації та відповідальності; реалізація механізму функціональної інтеграції територіальних громад; проведення адміністративно-територіальної реформи на основі державно-вольового рішення; комплексний підхід до реформування моделі управління розвитком територій. Врахування їх дозволить створити об'єктивні умови модернізації управління місцевим економічним розвитком.

Водночас інтеграція громади як економічних систем буде мало результативною без створення сукупної системи модернізації технологій управління економічним розвитком громади, що передбачає удосконалення існуючих чи впровадження нових інструментів управління цим розвитком та відповідних технологій їх реалізації. Крім того, впровадження локального маркетингу потребує застосування технологій моніторингу соціально-економічного стану та розвитку громади, комплексного ресурсного аналізу, просування та промоції конкурентних переваг економіки громади. Удосконалення системи фінансових чинників економічного розвитку громади має полягати на технологіях: дотримання чіткості та об'єктивності розміщення народних трансфертів, передусім субвенцій - з ціллю селективної допомоги деяких програм на локальному рівні, санації проблемних територіальних громад, стимулювання, реалізації й допомоги громади як полюсів економічного зростання; бюджетування — для забезпечення фінансового збалансування розвитку сфер-донорів та реципієнтів економічної системи громади. Реалізація програм структурної трансформації економіки громади має передбачати створення виробничих мереж, приєднання чи зміна орієнтації інвестиційних напрямів у ті сфери фінансів, розквіт яких може гарантувати ланцюговий ефект фінансового покращення. Технологіями імплементації частин проектного менеджменту мають можливість створення стратегування відбору муніципальних фінансових проектів, погодження інтересів учасників проектного фінансування, здійснення сукупної експертизи проектів. Саме як модернізаційні технології ризик-менеджменту рекомендовано здійснювати: ідентифікацію ризикових ситуацій, прогнозування ризиків на основі створення пакету певних чинників із уникнення пагубних результатів їх настання. Для використання інструментів муніципальної логістики потрібними є модернізація: системи управління ресурсними шляхами (імітаційне та геоінформаційне моделювання, резервування на формуванні величин страхового запасу та необхідних шляхів руху ресурсів); просторового окреслення території зі зазначенням оптимізації постанови інфраструктурних

одиниць в спільноті. Для того щоб врахувати потенціал кластеризації фінансової роботи суб'єктів господарювання окремих форм власності потрібно технологічно реалізувати фінансові проекти в умовах нестачі ресурсів, чим передбачити їх консолідацію, необхідним є створення кластерів, наприклад, для сільських громад - у сфері виробництва, переробки та реалізації продукції сільського господарства, розвитку «зеленого» туризму; для монофункціональних невеликих міських спільнот - при проведенні диверсифікації економічної діяльності; для середньої та великої громади - у області створення наукових і технічних парків. Дані напрямки дають змогу генерувати сукупну систему модернізації технологій управління фінансовим розвитком громади, реалізація якого спроможна забезпечити результативність інтеграції громади.

Можливість реалізації властивості інтеграційності громади є ще одним доказом, який підтверджує гіпотезу їх вивчення як, передусім, соціально-економічних систем. Інтеграційні процеси на рівні громади є фактором, що забезпечить консолідацію та стабілізацію впровадження складових регіональних економічних систем, а, тому, й економіки держави в цілому.

### **Висновки до 3 розділу**

З точки зору теорії синергії при виборі напрямку інтеграційних співвідношень між органами місцевого самоврядування та громадою необхідно мати на меті здобуття позитивного ефекту, який може виникнути завдяки економії, обумовленої масштабами діяльності, комбінуванням взаємодоповнюючих ресурсів, мінімізацією обов'язкових витрат, стимулювання розвитку соціальної відповідальності тощо. Ми вважаємо, що удосконалення інституційного забезпечення управління економічним і соціальним розвитком громади остаточно можливе лише після прийняття змін до Конституції України (в частині децентралізації), прийняття нового закону «Про адміністративно територіальний устрій України» та розроблення і дотримання самими

громадами плану соціально – економічного розвитку, що і призведе до збалансування інтересів усіх суб'єктів громади.

Ми встановили, що до регуляторів впровадження фінансового потенціалу громади як елементу розв'язання проблем соціального розвитку можна віднести: необхідність формування спроможних об'єднаних територіальних громад, створення сприятливого інвестиційного клімату, розроблення громадами якісних проектів для фінансування, вироблення механізму надання безоплатних медичних послуг, удосконалення міжрегіонального співробітництва громад та розширення повноважень громад щодо земель за межами населених пунктів.

Інтеграція соціально-економічних систем окремих населених пунктів громади можлива завдяки розвитку культурної економіки, передачі повноважень громадам розпоряджатися землями поза межами населених пунктів, завдяки створенню міських агломерацій та інших факторів. Успіхи деяких громад мають стати мотивуючим чинником для сполучення на тему децентралізації та матиме необхідну інформацію, яка буде корисна практикам місцевого самоврядування, представникам спільнот, які тільки узгоджують рішення щодо об'єднання. Завдяки правильному керівництві можна досягти значних зрушень до розвитку, до кращого життя конкретного регіону.

Отже, удосконалення механізму управління економічним і соціальним розвитком громади можливе завдяки дотримання принципів синергізму, доопрацювання нормативно-правової бази, розвитку міжрегіонального співробітництва та інших факторів, які спрямовані на розвиток економічної та соціальної складової відповідних територій.

Основні результати розділу апробовано у таких працях автора [172, 174, 175, 178, 179, 186].

## ВИСНОВКИ

У дисертації подано теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних і практичних засад щодо формування механізму управління економічним і соціальним розвитком громади на засадах синергізму. За результатами дослідження сформовано такі висновки теоретико-методичного та науково-практичного спрямування:

1. Громада є системою, оскільки має всі її риси. Вона є синергетичним інтегрованим поєднанням економічної, політичної, соціальної, екологічної, територіально-просторової підсистем як багатокомпонентних структур з характерними алгоритмами побудови. Розвиток громади здійснюється в двох взаємозалежних сферах діяльності: суспільній і господарській. Це зумовлює виокремлення соціального та економічного її розвитку, які перебувають у взаємозалежності.

2. Погляд на громаду крізь призму синергетичного та системного підходів дав можливість обґрунтувати потребу у створенні моделі управління задоволенням економічної та соціальної динаміки муніципальної системи, яка полягає у залученні кожного члена громади до вирішення місцевих проблем. Таку можливість забезпечує самоврядна модель механізму забезпечення економічного і соціального розвитку громади, основним суб'єктом якої є органи місцевого самоврядування, діяльність яких полягає у координуванні управлінських впливів з боку інших суб'єктів підсистеми керування розвитком громади – управлінських підрозділів підприємницьких структур, установ соціальної сфери, громадських організацій.

3. Системне дослідження ресурсного потенціалу громади дало змогу встановити відсутність комплексності щодо його залучення до процесу забезпечення економічного і соціального її розвитку. Запропонована методика покомпонентної та інтегральної оцінки ресурсного потенціалу дає можливість виявляти ресурсні домінанти, впровадження яких може бути приводом для

динамізації економічного розвитку муніципальної системи. Використання інтегрального показника ресурсного потенціалу громади дає змогу відокремити населені пункти, які мають можливість бути адміністративно-господарськими осередками укрупнених локальних утворень, полюсами регіонального економічного зростання.

4. З метою підвищення ефективності регулювання економічного і соціального розвитку громади необхідно забезпечити його деформалізацію за впровадження прогресивних організаційних форм діяльності органів самоврядування (відкритих засідань ради, створення тимчасових комісій і координаційних рад при голові громади), покращення їхнього кадрового потенціалу, розвитку системи інтегрального інформаційного забезпечення із застосуванням технологій різнорівневих мереж. Можливість пристосування вітчизняної моделі керування розвитком територіальних громад до закордонних стандартів муніципального управління має полягати в поступовому застосуванні в діяльності органів місцевого самоврядування функцій та інструментарію муніципального менеджменту.

5. Незважаючи на задекларовану державою всебічну підтримку місцевого самоврядування, громади не завжди мають відповідну економічну базу для забезпечення свого комплексного розвитку. Це відповідно потребує зміцнення матеріальної та фінансової складових комунальної власності, забезпечення багатофункціональності розвитку підприємницького сектору. Дієвим резервом зміцнення комунальної власності можуть бути земельні ресурси, що передаватимуться місцевій громаді в процесі розділення земель державної й комунальної власності. Реформування та посилення фінансової складової комунальної власності потрібно здійснювати в напрямку збільшення фіскальної можливості локальних податків і зборів, модифікації процесу створення локальних бюджетів, а також пошуку різних джерел використання економічних запасів. Система важелів забезпечення багатофункціональності розвитку підприємницького сектору в громадах має передбачати всебічну підтримку підприємців, формування малих підприємств промисловості та



інститутів сфери послуг, залучення суб'єктів господарювання до реалізації програм економічного і соціального розвитку громад. Всебічний розвиток економіки громади сприятиме нагромадженню інвестиційних засобів, які можна спрямувати на покращення ефективності функціонування муніципальної економічної системи.

6. Сукупний розвиток громад перебуває не в зоні впливу програмних стабілізаторів. Саме це зумовлює його непослідовність, неконкретність та неочікуваність. Головними програмними засобами розвитку громад в умовах ресурсної обмеженості мають бути програми економічного і соціального розвитку громади, які інтегруватимуть елементи стратегічного та індикативного планування, а також цільового програмування. Впровадження програм може бути можливим тільки за залучення до практичної реалізації програмних факторів суб'єктів управлінської, економічної та соціальної підсистем з використанням механізму економічного регулювання. Основою запропонованого механізму стратегічного розвитку громад є забезпечення синергії програмних документів та практичної діяльності суб'єктів, що беруть участь в управлінні комплексним муніципальним розвитком.

7. Основне завдання економічного розвитку громади – формування матеріально-економічних умов для задоволення її суспільного розвитку, що загалом є метою функціонування будь-якої економічної системи. Відповідно модернізація технологій управління економічним розвитком муніципальної економіки певним чином впливає на її соціальні параметри. Одним із важливих інструментів вирішення соціальних проблем громад може бути міжмуніципальне співробітництво на основі використання потенціалу функціонального об'єднання громад.

8. Задоволення життєздатності територіальних громад, поліпшення соціального та фінансового механізмів, а також формування передумов для динамізації фінансового розвитку громад, здійснюються через інтеграцію місцевих спільнот окремих населених пунктів з метою об'єднання для забезпечення спільних фінансових і соціальних потреб. Використання

запропонованої системи інтеграційних критеріїв дасть змогу органам державної влади та органам місцевого самоврядування уникнути штучності при створенні об'єднаних адміністративно-територіальних одиниць, враховувати їхні історичні, культурні й соціальні особливості та фінансово-економічну корисність інтеграції.

Напрацьовані в дисертації практичні рекомендації щодо удосконалення економічного механізму функціонування та розвитку ринку м'яса в регіоні враховано та використано в діяльності: Гусятинської районної державної адміністрації, Скала-Подільської селищної ради Борщівського району Тернопільської області, Васильковецької сільської ради – об'єднаної територіальної громади Гусятинського району. Результати дисертації використані в навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при розробленні та викладанні дисциплін «Муніципальний менеджмент», «Публічне управління», «Місьцеве самоврядування», «Місьцевий економічний розвиток та міжмуніципальне співробітництво», «Місьцеве господарювання та управління містобудуванням» (Додаток М).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрам'юк І.С., Юрченко М.М., Яровенко Н.П. Збірка практик-переможців конкурсу «Кращі практики місцевого самоврядування» 2016 року / М-во регіон. розвитку, буд-ва та житл.-комун. госп-ва України, Рада Європи. К. : ТОВ «Агентство “Україна”», 2017. 159 с.
2. Авдеева Т.Т. Экономическое развитие местного сообщества: методология и технология. Краснодар : Экоинвест, 2001. 279 с.
3. Аграрна праця та соціальний розвиток села / ред. О.А. Бугуцького. К., 1996. 303 с.
4. Адамов Б.І. Економічна сутність міста і закономірності еволюції міських поселень. Донецьк: ІЕП НАН України, 1996. 25 с.
5. Аитов Н.А. Новый промышленный центр и село. М.: Экономика, 1983. 104 с.
6. Актуальные проблемы налоговой политики в условиях модернизации экономики: опыт Украины и Белоруссии / ред. д.э.н., проф. С.В. Онышко: Монография. Ирпень: НУ ГНС Украины, 2007. 396 с.
7. Алаев Э.Б. Социально-экономическая география. М.: Мысль, 1983. 350 с.
8. Андресюк Б.П. Місцеве самоврядування в сучасній Україні: проблеми і перспективи. К.: Стилос, 1997. 232 с.
9. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: Курс лекцій. М.: Юрид. Лит., 1997. С.86-87
10. Аткинсон Э., Стиглиц Дж.Э. Лекции по экономической теории государственного сектора. М., 1996. 832 с.

11. Бабаєв В.М.,Новікова М.М. Сучасні підходи до зберігання та нарощення ресурсного потенціалу територіальної громади. Харків, 2015. 198 с.
12. Байковецька громада Тернопільської області. Інвестиційний паспорт.URL:<https://bsr1653.gov.ua/investicijnij-pasport-10-39-06-14-11-2017/> (дата звернення :15.03.2017).
13. Баймуратов М. А. Муниципальная власть: актуальные проблемы становления и развития в Украине. Одеса : Юридична література, 2003. 104 с.
14. Барабашев Г. В. Местное самоуправление - трудное дитя России. *Сегодня* . 1992. № 1. С. 7.
15. Баранский Н.Н. Избранные труды. Научные принципы географии. М.: Мысль, 1980. 239 с.
16. Батанов О. В. Конституційно-правовий статус територіальних громад в Україні : монографія / ред. В. Ф. Погорілка. К. : Ін Юре, 2003. 99 с.
17. Батанов О. В. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики : монографія / К. : Юрид. думка, 2010. 326 с.
18. Батанов О. В. Статут територіальної громади: проблеми теорії і практики. / К. : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. 2004.
19. Батанов О. Територіальна громада - первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки. / *Вісн. Центр. виборчої комісії*. 2008. № 2 (12). С. 51
20. Батанов О.В. Конституційно-правовий статус територіальних громад в Україні: монографія. К.: Ін-Юре, 2003. 512 с.
21. Бауэр В. Экономика большого кондратьевского цикла. *Вопросы экономики*. 2011. №3. С. 151
22. Белуха Н.Т. Основы научных исследований в экономике. К.: Вища школа, 1985. 215 с.

23. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник. К. : ТОВ «Софія-А». 2012.
24. Берданова О.В. Ресурсне забезпечення регіонального та місцевого розвитку. Київ.2014. 37 с.
25. Бережний Я.В. Методичні рекомендації з використання інструментарію стратегічного планування юридичних служб органів місцевого самоврядування. К.: «К.І.С.», 2010. 28 с.
26. Блейклі Е. Дж. Планування місцевого економічного розвитку: теорія і практика. Львів: Літопис. 2002. 416 с.
27. Большая советская энциклопедия. В 30 т. М.: СЭ, 1970 – 1978.
28. Бушанська В.А. Кооперативи-основа доброботу сільських громад. 2012. URL:<http://gurt.org.ua/interviews/16074/> (Дата звернення: 12.04.2017).
29. Бюджетний кодекс України:Верховна Рада України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. *Відомості Верховної ради України*. 2010. № 50-51, ст.572
30. Ганущак Ю.І. Реформа територіальної організації влади. К:Софія – А. 2013. 160 с.
31. Ганущак Ю.І. Територіальна організація влади: Напрямки змін. / За ред. Куйбіди В.С. Львів: Видавництво «Астролябія».2013.
32. Ганущак Ю.І. Трансформація районів в процесі та за підсумками децентралізації.2017. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/5467> (дата звернення: 10.06.2017)
33. Географічна енциклопедія України. В 3 т. К.: “Українська енциклопедія” ім. М.П. Бажана, 1989 – 1993. Т. 3: П – Я. — 480 с.
34. Государственное регулирование рыночной экономики: Учебник / Под общ. ред. В.И. Кушлина, Н.А. Волгина. М.: ОАО «НПО “Экономика”», 2000. — 735 с.
35. Геєць В. Інновативно-інноваційний шлях розвитку — модернізаційний проект розвитку української економіки і

- суспільства початку XXI століття /. Банківська справа. 2002. № 4. С.22
36. Герзанич В.М. Основні недоліки та проблеми залучення іноземних інвестицій в Україні ./Ефективна економіка № 4.2014.С.24
37. Гончаров Г. Совершенствование финансирования домохозяйств /Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації: зб. тез доповідей П'ятої ювілейної міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 21-23 лют. 2008 р.). Тернопіль: Економічна думка. 2008. С. 66-68.
38. Горбатенко В.П. Стратегія модернізації суспільства. К.: Академія. 1999. 320 с.
39. Город и село: проблемы формирования интегрированной социально-экономической системы. / ред. Л.В. Никифоров. М., 1987. 162 с.
40. Господарський кодекс України:Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України.2003. № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144
41. Государственное регулирование экономики: Учеб. пособие. Ч.2 / ред. Петрова А.Н. СПб., 2000. 93 с.
42. Государственное управление: основы теории и организации: учебник / ред. В.А. Козбаненко. М.: Статут, 2000. 912 с.
43. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики. Учебник для вузов. М.: ГУВШЭ, 2000.
44. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учебник. М.: ГУ ВШЭ, 2004. 496 с.
45. Данилишин Б.М. Чи замінить децентралізація цілісність державної регіональної політики в Україні. 2015. URL: [https://ukr.lb.ua/economics/2015/07/20/311395\\_chi\\_zaminit\\_detsentralizatsiya.html](https://ukr.lb.ua/economics/2015/07/20/311395_chi_zaminit_detsentralizatsiya.html) (дата зверення: 20.07.2016)

46. Дані Євростату. 2013. URL: <http://gurt.org.ua/interviews/16074/> (дата звернення: 25.07.2016)
47. Дегтярьова І. О. Стратегії місцевого самоврядування: порівняльний аналіз. / Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2004. С. 145.
48. Державне регулювання економіки: підручник / за ред. І.Михасюка. К.: Атіка, Ельга-Н, 2002. 592 с.
49. Державне регулювання соціально-економічного розвитку села. К., 1995. 110 с.
50. ДБН Б.1.1-XX-201Х. Державні будівельні норми України «Склад та зміст генерального плану населеного пункту»
51. Децентралізація в Україні: коротко про головні плюси та мінуси. 2016. URL:<http://trident-ua.info/novyny/decentralizacija-v-ukrajini-kortko-pr/> (дата звернення: 29.06.2016).
52. Децентралізація влади.2016. URL: : <http://decentralization.gov.ua/reforms/item/id/7> (дата звернення: 30.04. 2017)
53. Децентралізація влади. / Сьогодні, через три роки децентралізації, є солідні досягнення. Ритм не повинен сповільнитися.(2016). URL: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/478> (дата звернення: 30.06.2016).
54. Децентралізація влади. / Цього року Україна відкрила реальні можливості для розбудови місцевого самоврядування.2016.URL: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/1006> (дата звернення: 08.07.2016).
55. Децентралізація влади. / Кошти ДФРР важливо спрямовувати на ті проекти, які повернуться у вигляді податків.2016.URL: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/4435> (дата звернення: 21.08.2016).

56. Децентралізація дає можливості. / Реформа місцевого самоврядування: що буде з районами?.2016. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/4887>
57. Децентралізація дає можливості. / Трансформація районів в процесі та за підсумками децентралізації.2016.URL: <http://decentralization.gov.ua/news/5467> (дата звернення: 24.08.2016).
58. Доля І., Пожидаєв. Є., Роль громадських організацій у формуванні та розвитку оновленої системи місцевого самоврядування. Аналітичні оцінки. 2006. С.99-100
59. Дорогунцов С. Теорія розміщення продуктивних сил і регіональної економіки. / К.: Стафед-2, 2001. 144 с.
60. Дуран Т. В. Теория социального управления : учеб. пособ. / Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2011.191 с.
61. Евдокимов В. Б. Местные органы власти зарубежных стран: правовые аспекты. М. : Спарк, 2001. С. 7.
62. Егоров А.Н. Город как социально-экономический объект управления. / Донецк : ИЭП НАН Украины, 2001. 133с.
63. Економічна енциклопедія [в 3 т.] / ред. С.В. Мочерний. Т. 3.. Київ: Видавничий дім «Академія». 2002. 952 с.
64. Економічна енциклопедія: [в 3 т.] / ред. С.В. Мочерний. Т. 2.. Київ: Видавничий дім «Академія».2001. 848 с.
65. Економічна енциклопедія: [в 3 т.] / (відп. ред. С.В. Мочерний). Т. 1. Київ: Академія, 2000. 864 с.
66. Ершов А. Н. Социальные ресурсы местного самоуправления: опыт социологического анализа в республике Татарстан. / Казань : Идель-Пресс, 2000. С.42
67. Європейська хартія місцевого самоврядування та розвиток місцевої і регіональної демократії в Україні / Науково-практичний посібник /



- ред. М.О. Пухтинського, В.В. Толкованова. К.: “Крамар”, 2003. 400 с.
68. Єщенко П.С. Нова модель держави. Слов’янськ, 2002. 144 с.
69. Жаліло Я. Розвиток малого і середнього бізнесу як складова стратегії економічного зростання в Україні. / Стратегічна панорама. 2002. №2. С.107
70. Жаліло Я.А. Міжрегіональне співробітництво у системі нової регіональної політики України./ К. : НІСД, 2011. С.7
71. Жданов С.А. Методы и рыночная технология экономического управления . М. : Дело и сервис, 1999. 272 с.
72. Заковоротная М. В. О философских проблемах управления социальными системами: состояние вопроса и перспективы. / ред. А. А. Колесникова. М. : ФИЗМАТЛИТ, 2004. С. 465
73. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин: Закон України від 28.12.2014 р. № 79-VIII. Відомості Верховної Ради, 2015, № 12, ст.76
74. Про добровільне об’єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. Відомості Верховної Ради, 2015, № 13, ст.91.
75. Про добровільне об’єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. Відомості Верховної Ради, 2015, № 13, ст.91.
76. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997, № 24, ст.170
77. Зарубежный опыт организации местного самоуправления. 2013. URL:[http://www.urbanecomomics.ru/texts.php?folder\\_id=197&mat\\_id=220](http://www.urbanecomomics.ru/texts.php?folder_id=197&mat_id=220) (дата звернення: 13.07.2016)
78. Звіт за результатами операційного дослідження становища громад, відібраних для участі в проекті «Попередження торгівлі людьми

- шляхом розвитку соціальної роботи та мобілізації громад» / Міжнародна організація міграції. К. : [б. в.], 2017. 48 с.
79. Зміни до Конституції щодо децентралізації: текст документу.2015.URL: [https://dt.ua/POLITICS/zmini-do-konstituciyi-schodo-decentralizaciyi-tekst-dokumentu-177103\\_.html](https://dt.ua/POLITICS/zmini-do-konstituciyi-schodo-decentralizaciyi-tekst-dokumentu-177103_.html) (дата звернення: 22.07.2016)
  80. Иванов В.Н. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления / [2-е изд., пераб. и доп.]. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. 327 с.
  81. Иванов В.Н. Технологии муниципального управления: учеб. пособие / М.: Финансы и статистика, 2005. 396 с.
  82. Казюк Я. Децентралізація влади. 2016. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/6301> (дата звернення: 19.05.2016)
  83. Книга успіхів «Короткі історії про те, як децентралізація впливає на життя громад»./ Видання 2. II 2017. Київ.143 с.
  84. Князева Е. Н. Основания синергетики. Человек, конструирующий себя и свое будущее / М. : КомКнига, 2007. 232 с.
  85. Коваленко А. А. Теорія і практика місцевого самоврядування в Україні./ К. : Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАНУ, 2002. С. 62.
  86. Коваленко А. І. Розвиток виконавчої влади в Україні на сучасному етапі: теорія і практика./ К. : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького, 2002. С. 306.
  87. Кокіц О., Козаренко І. Особливості взаємодії політичних партій і представницьких органів місцевого самоврядування в Україні на сучасному етапі./ Секретаріат Президента України. 2014Київ. С.2-3
  88. Кононенко В.І. Модернізація економіки України та її основні напрямки на сучасному етапі. / Актуальні аспекти механізму

- модернізації економіки України: зб. наук. пр. / Інститут економіки НАН України. / К., 2003. С. 5-13.
89. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР,-Відомості Верховної Ради України .1996, № 30, ст.143
  90. Корнієнко М. І. Демократичні зошити.К.: Демос.1997. 36 с.
  91. Коста М. Роль малых городов в городской сети Италии / XXIII Международный географический конгрес. М., 1976. С. 271-275.
  92. Кравченко И.И. Модернизация мира и современной России: выход из кризиса / Вопросы философии. 2002. № 9. С. 3-19.
  93. Крапчан С.Г. Село Российской Федерации: социально-региональная структура. Новосибирск: Наука, 1989. 253 с.
  94. Кузнецова О.В. Экономическое развитие регионов: теоретические и практические аспекты государственного регулирования /. М.: Изд-во ЛКИ, 2007. 304 с.
  95. Лаппо Г.М. География городов. / М., 1957. 478 с.
  96. Лаппо Г.М., Листенгурт Ф.Н. О путях развития в СССР городов разных типов. / Научные проблемы географии населения. М., 1967. С. 113-124.
  97. Левчук М.Г., Взаємодія органів місцевого самоврядування та громадських об'єднань в умовах децентралізації державно – управлінських послуг/ Інститут проблем державного управління та місцевого самоврядування НАДУ. С. 2-3
  98. Лексин В.Н. Государство и регионы: теория и практика государственного регулирования территориального развития./ М.: Изд-во ЛКИ, 2007. 368 с.
  99. Леш А. Географическое размещение хозяйства./М.: Изд-во иностр. лит., 1959.
  100. Лукша Є.О.,Лукша О.В.. Створення та розвиток Громадського ресурсного центру. / «Ужгород – XXI вік».Ужгород. 2010. С.6

101. Макашева З.М. Муниципальное управление (методологические основы): учебное пособие. /ГУУ. М. 2001. С. 51
102. Макашева З.М. Муниципальное управление (методологические основы): учебное пособие. /ГУУ. М. 2001. С. 50
103. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. С.170
104. Мамонова В.В. Методологія управління територіальним розвитком. / Х.: Видавництво ХарРІ НАДУ «Магістр». 2006. 196с.
105. Мандибура В.О. Рівень життя населення України та проблеми реформування механізмів його регулювання. К.: Парламентське видавництво, 1998. 256 с.
106. Маршалова А.С. Основы регионального воспроизводства: курс лекцій. / М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. 192 с.
107. Махначова Н.М. Соціальна мобілізація та ресурсний потенціал громади.Ефективна економіка.2016. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5175> (дата звернення: 25.12.2016)
108. Машенков В.Ф. Основные направления социального развития села./ М., 1988. 55 с.
109. Мельник А.Ф. Державне регулювання економіки: навч. Посібник. / К.: ІСДО, 1994. 272 с.
110. Мельник А.Ф. Інституційні бар'єри впровадження спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту в діяльність органів місцевого самоврядування. / Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2004. № 4. С. 9-21.

111. Мельник А.Ф. Концептуально-правові засади побудови технологій управління муніципальними утвореннями. / Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2005. № 3. С. 7-25.
112. Мельник А.Ф. Муніципальне утворення як корпорація: організаційні та правові проблеми становлення. / Розвиток корпоративного управління і глобальному середовищі: тези доповідей науково-практич. конф../ Тернопіль: ТОВ «Поліграфіст», 2004. С. 30-33.
113. Мельник А.Ф. Муніципальний менеджмент: навч. посібник / К.: Знання, 2006. 420 с.
114. Мельник А.Ф. Публічний сектор і державна політика в демократичному суспільстві: монографія . /Тернопіль: Економічна думка, 2008. 240 с.
115. Мельник А.Ф. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: монографія. / Тернопіль: Економічна думка, 2007. 476 с.
116. Методи наукової роботи.2017. URL: [http://intranet.tdmu.edu.ua/data/kafedra/internal/u\\_nurse/lectures\\_stud/медсестрибакалаври/2%20роки%20навчання/2%20курс/методологія%20наукової%20роботи%20\(iii%20семестр\)/04.%20Методи%20наукової%20роботи.htm](http://intranet.tdmu.edu.ua/data/kafedra/internal/u_nurse/lectures_stud/медсестрибакалаври/2%20роки%20навчання/2%20курс/методологія%20наукової%20роботи%20(iii%20семестр)/04.%20Методи%20наукової%20роботи.htm) (дата звернення: 05.03.2017)
117. Методичний помічник з регуляторного менеджменту для міських голів, депутатів місцевих рад, громадян, суб'єктів господарювання, громадських організацій, консультативно-дорадчих органів. Київ. 2007. 130 с.
118. Методологические основы научного познания / ред. П.В. Попова. М.: Высшая школа, 1972. 272 с.
119. Методологические проблемы системного изучения деревни. / ред. Заславской Т.И., Рывкиной Р.В. Новосибирск: Наука, 1977. 272 с.

120. Методология и методика системного изучения советской деревни / ред. Т.И.Заславская, Р.В.Рывкина. Новосибирск: Наука, 1980. 345 с.
121. Михайлишин Л. М. Місцеве самоврядування в Україні: виникнення, розвиток та сучасні проблеми. / Ефективність державного управління: зб. наук. пр.. Вип. 9. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. С. 391.
122. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства.2017.URL: <http://www.minregion.gov.ua/press/news/mi-nikoli-ne-budemo-gotovimi-do-detsentralizatsiyi-ta-zmin-poki-sami-ne-pochnemo-yih-roboti-v-yacheslav-negoda-predstavnikom-gromad/> (дата звернення: 23.07.2017)
123. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово – комунального господарства України.2017. URL: <http://www.minregion.gov.ua/press/news/767-investproektiv-finansuvatimutsya-dfrr-u-2017-rotsi-zubko/> (дата звернення: 26.08.2017)
124. Місцеве самоврядування в Україні: проблеми та перспектив. / ред. В. М. Бесчастного.Донецьк : Донецький юрид. ін-т при Донецькому національному ун-ті, 2005. С. 36, 37.
125. Місцеве самоврядування: організація роботи сільського, селищного голови/ ред. А. Чемериса. Львів: Ліга-Прес, 1999. 320 с.
126. Молдаван Л.В. Социальная направленность механизма хозяйствования в аграрном секторе. / К.: Урожай, 1991. 211 с.
127. Монастирський Г. Л., Савчук Д. М. Імплементация економічного інструментарію муніципального менеджменту в процес забезпечення розвитку громад. *Соціально-економічний розвиток*

- регіону: сучасні реалії та перспективи* : монографія. Івано-Франківськ : Вид. МПП «ТАЛЯ», 2017. С. 351 – 371
128. Монастирський Г. Л., Савчук Д. М. Модернізаційний підхід до управління економічним розвитком громад. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2018. № 15. С. 38–46
129. Монастирський Г.Л. До питання теоретичної сутності механізму забезпечення економічного й соціального розвитку сільських поселень в системі державного регулювання економіки. / Вісник Тернопільської академії народного господарства. Випуск 16. Тернопіль: Економічна думка, 2001. С. 132-136.
130. Монастирський Г.Л. До питання теоретичної сутності механізму забезпечення економічного й соціального розвитку муніципальних утворень. / Наука молода: зб. наук. праць молодих вчених Тернопільської академії народного господарства. Випуск 3. Тернопіль: Економічна думка, 2005. С. 13-17.
131. Монастирський Г.Л. Муніципалізація як нова парадигма місцевого розвитку. / Організаційні та економічні проблеми розвитку муніципальних утворень: зб. тез доповідей міжн. науково-практ. конф. Тернопіль: Економічна думка, 2006. С. 18-23.
132. Монастирський Г.Л. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня: монографія. Тернопіль: Вид-во «Економічна думка» ТНЕУ, 2010. 464 с.
133. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посібник /. К.: Знання, 2008. 319 с.
134. Монастырский Г.Л. Внедрение новых технологий управления развитием муниципальных образований в странах СНГ / Страны СНГ в условиях глобализации: материалы IV Международной

- науково-практич. конф. студентів, аспірантів и молодих учених. М.: ЭКОН-ИНФОРМ, 2005. С.48-51.
135. Мороз О. Територіальна громада: сутність, становлення та сучасні українські реалії. / Науковий вісник. 2008. Вип. 2. Демократичне врядування (Львів, 13 лютого 2008 р.) Львів. С.18
136. Мороз О. Територіальна громада: сутність, становлення та сучасні українські реалії. / Науковий вісник. 2008. Вип. 2. Демократичне врядування (Львів, 13 лютого 2008 р.) Львів. С.20
137. Муниципальная наука: теория, методология, практика. / ред. В.Н.Иванов. М.: Муниципальный мир, 2003. 284с
138. Муніципальне право України. Підручник. / ред.: В.Ф.Погорілка, О.Ф.Фрицького. К.: Юрінком Інтер, 2006, с. 268-271.
139. Муніципальне право України: підручник. / ред. В.Ф. Погорілка, О.Ф. Фрицького. К.: Юрінком Інтер, 2001. 352 с.
140. Муркович Л. Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування в Україні: теоретичні аспекти,- Національна академія державного управління при Президентіві України . /Дніпропетровський регіональний інститут державного управління,-2010. Дніпро. С.2
141. Негода В.А. Децентралізація влади.2017. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/4612> (дата звернення: 19.03.2017)
142. О'Салливан А. Экономика города /. [4-е изд.]: . М.: ИНФРА-М, 2002. 706 с.
143. Органи місцевого самоврядування хочуть розпоряджатися землями за межами населених пунктів.2017. URL: <http://khersonska.land.gov.ua/органи-місцевого-самоврядування-хоч/> (дата звернення: 26.07.2017)
144. Орлатий М.К., Романюк С.А., Дегтярьова І.О..Ресурсний потенціал регіону : навч. посіб. / К. : НАДУ, 2014. 724 с.



145. Офіційний веб-портал Верховна Рада України. Проект Закону про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади). Пояснювальна записка.2015. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=55812](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55812) (дата звернення: 21.07.2017)
146. Панейко Ю. І. Теоретичні основи самоврядування./Львів : Літопис, 2002. С. 23.
147. Панухник О.В. Сучасні соціально – економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем. / Київ. 2016. С.72
148. Панчишин С. Макроекономіка: навч. посібник. / К. Либідь. 2001. 616 с.
149. Перцик Е.Н. География городов (геоурбанистика). / М.: Высшая школа, 1991. 317 с.
150. Петкова Л., Проскурін В. Муніципальні інвестиції та кредити Навчальний посібник ./ Київ. 2006. С.45
151. Петкова Л., Проскурін В. Муніципальні інвестиції та кредити,- Навчальний посібник ./ Київ, 2006. С.67
152. Петрушенко Ю. М. Місцевий розвиток за участі громади : монографія : у 2 т../ Том 2: Інституційні та прикладні аспекти управління місцевим розвитком, орієнтованим на громаду. Суми : Університетська книга. 2014. С.72
153. Питання землі залишається відкритим.Децентралізація надає можливості.2017. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/7455>(дата звернення: 29.08.2017)
154. Погорілко В.Ф., Фрицький О.Ф.Муніципальне право України: Підручник./К.: Юрінком Інтер, 2006. С.215
155. Покшишевский В.В. География населения СССР / М.: Просвещение, 1971. 174с.
156. Покшишевский В.В. Население и география. / М.: Мысль, 1978. 315 с.

157. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214
158. Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 258
159. Постовой Н.В. Муниципальное право России: учебник [2-е изд. испр. и доп.]. М.: Юриспруденция, 2000. 352 с.
160. Практичний посібник з питань формування спроможних територіальних громад, “Ініціатива захисту прав та представлення інтересів місцевого самоврядування в Україні” (проект ДІАЛОГ), 2016. С.4
161. Прес-служба Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. 2017. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/5859> (дата звернення: 18.08.2017)
162. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР із доповн. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 30.10.2017)
163. Про співробітництво територіальних громад : закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII . Відом. Верховної Ради. 2014. № 34. Ст. 1167.
164. Проблемы теории и практики развития городской хозяйственной системы: монография /ред. Богачев С.В., Мельникова М.В., Лукьянченко А.А. / НАН Украины. Ин-т экономико-правовых исследований. Донецк: ООО «Юго-Восток», 2006. 381 с.
165. Програма розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні . Офіційний вісник України. 2011. № 28. С. 2

166. Прокопа І.В. Виробнича сфера села і сільське життєве середовище./К.: Інститут економіки НАН України. 2001.119 с.
167. Прокопа І.В. Соціальна інфраструктура села: формування нового механізму розвитку./ К.: Інститут економіки НАН України, 1996. 172 с.
168. Райцин В.Я. Модели планирования уровня жизни. — М.: Экономика, 1987.
169. Реген В. Управление комплексным развитием предприятия./ СПб. : Изд. Вернера Регена, 2006. С.65
170. Решетников Ю.Є. Роль місцевих органів влади в регулюванні державно – конфесійних відносин в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування . Київ. 2014.С.179
171. Розенфельд Ю. Н. Политико-правовые проблемы децентрализации государственной власти./ Х.:Ін-т державного будівництва та місцевого самоврядування АПрН України, 2004. С. 121, 122.
172. Савчук Д. М. Економіко-правовий механізм розширення об'єднаних територіальних громад: досягнення Тернопільської області. *Осінні наукові читання: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 31 жовтня 2016 р.). Ч 2. Київ.: Центр наук. публікацій, 2016. С. 120–123*
173. Савчук Д. М. Економічна необхідність утворення в громадах опорних шкіл. *Актуальні питання наукових досліджень: матеріали XLIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернівці, 29–30 червня 2016 р.). Т. 1. Київ : Наук.-вид. центр «Лабораторія думки», 2016. С. 29–31*
174. Савчук Д. М. Економічний і соціальний розвиток громади як об'єкт управлінського впливу. *Інноваційні підходи і сучасна наука : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 31 травня 2016 р.). Ч. 2. Київ : Центр наук. публікацій, 2016. С. 33–37*

175. Савчук Д. М. Інституційна база управління економічним і соціальним розвитком громади. *Научный взгляд в будущее* : сб. по результатам Междунар. науч. конф. «Интеллектуальный потенциал XXI века 2017» (г. Одесса, 14–21 ноября 2017 г.). 2017. Вып. 7, Т. 3. С. 47–51
176. Савчук Д. М. Механізм активізації економічного потенціалу громади як інструмент вирішення проблем соціального розвитку. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 113–118
177. Савчук Д. М. Механізм активізації економічного потенціалу громади як інструмент вирішення проблем соціального розвитку. *Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики* : зб. матеріалів доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль – м. Збараж, 26–27 жовтня 2017 р.). Ч. 1. Тернопіль : СМП «Тайп», 2017. С. 293–296
178. Савчук Д. М. Механізми удосконалення інституційного забезпечення управління економічним і соціальним розвитком громади з урахуванням необхідності збалансування інтересів його суб'єктів. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 4(12). С. 55–61. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2018/4/3681>
179. Савчук Д. М. Об'єднання територіальних громад: результати та перспективи. *Міжрегіональне співробітництво в національному та міжнародному вимірах* : зб. матеріалів доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль – м. Збараж, 18–19 жовтня 2016 р.). Тернопіль : Крок, 2016. С. 331–334
180. Савчук Д. М. Опорні школи як результат соціального розвитку громади. *Молодий вчений*. 2016. № 7 (34). Ч. 1. С. 124–126
181. Савчук Д. М. Просторово-територіальна природа громад. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації* : зб. тез Міжнар. наук.-

- практ. конф. молод. вчен. (м. Тернопіль, 24–25 березня 2016 р.).  
Тернопіль : Вектор, 2016. С. 194–195
182. Савчук Д. М. Тенденції та чинники економічного і соціального розвитку громад в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 91–96
183. Савчук Д. М. Тенденції та чинники економічного і соціального розвитку громад в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. молод. учен. (м. Львів, 18–19 травня 2017 р.)*. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніки», 2017. С. 65–66
184. Савчук Д. М. Характеристика ресурсного потенціалу громади та оцінка ефективності його використання. *Danish Scientific Journal*. 2017. № 1. Р. 28–32
185. Савчук Д. М. Характеристика ресурсного потенціалу громади та оцінка ефективності його використання. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 1. С. 83–94
186. Савчук Д. М. Чинники економічного розвитку громад в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Розвиток науки у вік інформаційних технологій : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 30 вересня 2017 р.)*. Ч. 2. Київ : Центр наук. публікацій, 2017. С. 48–54
187. Садовенко А., Масловська Л., Середа В., Тимочко Т. Сталий розвиток суспільства: навчальний посібник/ авт.: 2 вид. К.; 2011. 392 с.
188. Село: сучасна політика і стратегія розвитку. К.: Інститут економіки НАН України, 1997. 329 с.
189. Семигіна Т. В., Лиховид Д. О. Чи можлива самоорганізація територіальних громад в Україні?./ Наукові записки/ Том 173. Політичні науки. 2015. С. 70

190. Серьогін С.М., Шаров Ю.П., Бородін Є.І., Гончарук Н.Т./  
Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних  
громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія. Д. :  
ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 100-101
191. Синяк Д. Міняю бажання витратити на вміння заробляти./ Як  
громаді знайти інвестора.2017. URL:  
<http://decentralization.gov.ua/news/7888>
192. Система муніципального управління: учебник. / ред. Зотова В.Б.  
– 3-е изд. СПб: Питер, 2007. –560 с.
193. Сільський сектор України на рубежі тисячоліть. [у двох томах].  
Том I: Потенціал сільського сектора. К.: Інститут економіки НАН  
України, 2000.396 с.
194. Скандинавський шлях. Досвід реформ адміністративно-  
територіального устрою і місцевого самоврядування в Данії та  
Швеції. / ред. Ткачук А.В./ К.: Логос, 2015. С.5-7
195. Слава С. Місцевий економічний розвиток: сучасні концепції та  
методи: Вибірковий огляд досвіду США в контексті умов України.  
/ Ужгород; Мадісон: Приватне вид-во "Мистецька лінія", 2000.  
236 с.
196. Слепцов В. Співпраця влади і бізнесу – запорука успішного  
розвитку територіальної громади.2014. URL:  
[http://np.pl.ua/freeblog/spivpratsya-vlady-i-biznesu-zaporuka-  
uspishnoho-rozvytku-terytorialnoji-hromady/](http://np.pl.ua/freeblog/spivpratsya-vlady-i-biznesu-zaporuka-<br/>uspishnoho-rozvytku-terytorialnoji-hromady/) (дата звернення:  
16.10.2016)
197. Словник системного аналізу в державному управлінні / [Сурмін  
Ю. П., Штика Л. Г., Бакуменко В. Д., Гогіна Л. М.]. К. : Вид-во  
НАДУ, 2007. С.63-64
198. Современное село: пути развития. М.: Мысль, 1988. 254 с.
199. Социально-демографическое развитие села: региональный  
анализ./ М.: Статистика, 1980. 343 с.

200. Соціально-економічний розвиток села. К.: Урожай, 1989. 152 с.
201. Спектор М.Д. Вопросы сельского расселения. / М.: Экономика, 1977. 80 с.
202. Стан сфери поводження з побутовими відходами в Україні за 2013 рік, Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, 24 березня 2014 року.
203. Стігліц Дж. Економіка державного сектора. / К.: Основи, 1998. 854 с.
204. Степаненко А.В. Социально-экономическое развитие городов (проблемы комплексности и сбалансирования). — К.: Наукова думка, 1988. — 208 с.
205. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. / ред.Берданова О., Вакуленко В.; Швейцарсько-український проект DESPRO. К. : ТОВ «Софія-А». 2012. С.11
206. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. / ред.Берданова О., Вакуленко В.; Швейцарсько-український проект DESPRO. К. : ТОВ «Софія-А». 2012. С.5
207. Стратегічний план економічного розвитку м. Полтава, додаток № 1 до рішення двадцять сьомої сесії міської ради п'ятого скликання від 23 квітня 2008 року.
208. Стратегічний план розвитку громади./ Асоціація міст України, Київ, 2016. С. 46
209. Стратегія розвитку громади — першооснова її економічного розвитку.2016. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-2493.html> (дата звернення: 12.12.2016)
210. Стронгина М.Л. Социальное развитие села: поселенческий аспект. / М.:Агропромиздат, 1986. 92 с.
211. Словник фінансово-правових термінів. / ред. Л. К. Воронова. 2-е вид., переробл. і доповн. К.: Алерта. 2011. 558 с.

212. Сушинський О. І. Місцеве самоврядування в Україні: концептуальні засади статусу та діяльності виконавчих органів./ Львів : ПТВФ "АФША", 2003. С.33.
213. Сушинський О. І. Місцеве самоврядування в Україні: концептуальні засади статусу та діяльності виконавчих органів./Львів : ПТВФ "АФША", 2003. С.35.
214. Територіальні громади України як юридичні особи публічного права.2015.URL: <http://terhromady.info/home/povnovazhennya-terytorialnoyi-hromady/> (дата звернення: 21.11.2017)
215. Тобажнянский Л.Л. Основы управленческих технологий: учеб. Пособие./Х. : НТУ "ХПИ", 2004. 184 с.
216. Троцковский А.Я. Развитие села в условиях урбанизации (на примере Западной Сибири) ./ Новосибирск: Наука, 1985. 167 с.
217. Українське село: проблеми і перспективи. / ред. Л.О. Шепотько. К.: Урожай, 1991. 238 с.
218. Українсько-шведський проект розвитку місцевого самоврядування в м.Ірпені Київської області. К., 1998. 208 с.
219. Управление государственной собственностью: учебник ./ ред. В.И. Кошкина. М. Инфра-М, 1997. 496 с.
220. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : Учебник М. : Дело, 2005. С.69-70
221. Федотова В.Г. Неклассические модернизации и альтернативы модернизационной теории .Вопросы философии. 2002. № 12. С. 3-21.
222. Филиппов Ю.В. Основы развития местного хазяйства. / М.: Дело, 2000. 264 с.
223. Філіпенко А. Економічна модернізація в стратегії суспільних перетворень. / Урядовий кур'єр. 1999. 210 с.
224. Філософія: навч. посібник. / ред. І.Ф.Надольного. К.: Вікар, 1999. 624 с.



225. Фінансова децентралізація, або що робити з грошима. 2016. Децентралізація дає можливості. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/2045> (дата звернення: 14.09.2017)
226. Формування місцевих бюджетів на 2018 рік. 2017. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/6540> (дата звернення: 21.11.2017)
227. Френкель І.А. Культурна економіка – розумна стратегія розвитку громад. 2017. URL: [https://ukr.lb.ua/blog/iryna\\_frenkel/370379\\_kulturna\\_ekonomika-rozumna.html](https://ukr.lb.ua/blog/iryna_frenkel/370379_kulturna_ekonomika-rozumna.html) (дата звернення: 30.09.2017)
228. Функції і повноваження територіальних громад. 2014. URL: [pidruchniki.com/15660212/pravo/funktsiyi\\_povnovazhennya\\_teritorialnih\\_gromad](http://pidruchniki.com/15660212/pravo/funktsiyi_povnovazhennya_teritorialnih_gromad) (дата звернення : 03.10.2017)
229. Функції та повноваження громад. Чернівецький регіональний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації. 2014./ URL: [www.crrpk.cv.ua/i/2044348.doc](http://www.crrpk.cv.ua/i/2044348.doc) (дата звернення: 07.10.2017)
230. Хакен Г. Синергетика. Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах. / М. : Мир, 1985. 424 с.
231. Хожило І.І. Соціально-економічний розвиток громад в умовах децентралізації влади в Україні. / Київ. 2015. С.3
232. Хорев Б.С. Единая система расселения и развития городов: автореф. диссерт. на соискание научн. степени докт. геогр. наук. / М., 1971. 44 с.
233. Хорев Б.С. Пути развития малых и средних городов Центральных экономических районов СССР. / М.: Наука, 1967. 284 с.
234. Царев В. В. Оценка экономической эффективности инвестиций. / СПб. : Питер. 2004. С.270
235. Карпінський Ю. О. Круглий стіл. Землеустрій об'єднаних територіальних громад. 2015. URL: <http://gki.com.ua/ua/xxi->

- mijnarodna-konferencija-koristuvachiv-esri-v-ukraini-gis-v-upravlinni-teritorialnim-rozvitkom (дата звернення: 27.11.2017)
236. Четыре реформы: от концепции до реализации / ред. Коперской–Бобинской. Варшава, 2000. 400 с.
237. Чистилін Д. До питання теорії суспільного розвитку: аспекти самоорганізації ./ Економіка України. 2002. № 2 – 3. С.52-58
238. Шаров Ю. П. Муніципальні послуги: шлях до високої якості: монографія ./ Мелітополь : Вид. будинок ММД, 2008. С.7-8
239. Шейко П.В. Организация решения социальных вопросов на селе. / К.: Урожай, 1987. 72 с.
240. Шепотько Л. Деякі аспекти макроекономічного регулювання аграрної сфери ./ Економіка України. 2001. № 3. С. 51 – 59.
241. Шепотько Л.А. Капитальные вложения в социальную инфраструктуру села. / М.: Экономика, 1983. 144 с.
242. Шепотько Л.О. Напрями соціально-економічного розвитку села. / К.: Урожай, 1984. 48 с.
243. Шпачук О.В. Місто як уособлена територіальна соціально-економічна система: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.10.01 / Х., 2000. 16 с.
244. Шугрина Е.С. Муниципальное право: учебник.. / М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. 656 с.
245. Шумпетер Й. Теория экономического развития ./ М.: Прогресс, 1982. 245 с.
246. Экономика муниципального сектора: Учеб. Пособие. / ред. А.В.Пикулькина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 464 с.
247. Якобсон Л.И. Экономика общественного сектора: основы теории государственных финансов: М.: Аспект-Пресс, 1996. 319 с.
248. Якуб'як О., Адаптація малих і середніх підприємств до умов глобальної конкуренції ./ Схід. 2009. - №2. С.58-61.

249. Янков Н. Основы на планированого и регулираного./Изд-во: СА «Д.А.Ценов». 1991. 230 с.
250. Ярічевська Л. В. Місцеве самоврядування в умовах демократії: зб. наук. доп. / ред. Ю. П. Битяка. Х. : Право.2005. С. 8.
251. Яценко А.А. Кластерні моделі як інструмент підвищення конкурентоздатності регіону.2011. URL : [http://www/nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/ Apdup/ 2011\\_2/doc/5/30.pdf](http://www/nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/ Apdup/ 2011_2/doc/5/30.pdf). ( дата звернення: 21.12.2017)
252. Bennet R. Territory and administration in Europe / Bennet R. London: Printer, 1989.
253. Bingham R., Mier R. Theories of local economic development: perspectives from across the disciplines. Newbury Park, CA, USA: SAGE, 1993.
254. Blakely E. Planning local economic development. Thousands Oaks, a, USA: SAGE Publications, 1994.
255. Brace P. The changing context of state political economy. Journal of Politics, 1991, № 2 (May): pp. 297-317.
256. Deante B. Local government reorganization in Western democracies / Deante B. London: SAGE, 1998.
257. Dennison S.R. The Location of Industry and the Depressed Areas. London, 1939.
258. Działalność marketingowa gminy / pod. red. Z.Frankowskiego. Ciechanów, 2000. 140 s.
259. Eisenstadt S.N. Modernisation: protest and change. Englewood Cliffs. (N.Y.), 1966.
260. Eisinger P. The rise of the entrepreneurial state. Madison, WI, USA: The University of Wisconsin Press, 1988.
261. Furtado C. Development and underdevelopment. Berkley; Los Angeles, 1964.

262. Gorzým-Wilkowski W. Zarys ekonomiki gminy / Gorzým-Wilkowski W., Miszczuk A. Lublin, Norbertinum, 1999. 254 s.
263. Hoover E.M. The Location of Economic Activity. New York, 1948.
264. Horowitz I.L. Three Worlds of development. The theory and practices of international development. N.Y., 1966.
265. Huntington S. The Clash of Civilization and the Remaking of World Order. N.Y., 1969.
266. Huntington S.P. Political order in changing societies. New Haven, 1968.
267. Industriation and society / Ed by Hoselitz B.F. and Moore W.E. The Hague, 1963.
268. Learner D. The passing traditional society modernises the Middle East. Glance (III), 1964.
269. Levy M.I. Modernisation and the structure of society: A setting international affairs. Princeton (N.Y.), 1966.
270. Maurel M.-C. Small communities and rural areas: decentralization reforms in France / Maurel M.- C. London: Belhaven, 1993.
271. Mier R. Social justice and local development policy. Newbury Park, CA: Sage; 1993.
272. New Directions in Federal Economic Development Programs / Explorations in Economic Research. 1977, Vol. 4, № 3.
273. Performance Management in the Public Sector : Second Edition / W. Van Dooren, G. Bouckaert, J. Halligan. – L. : Routledge, 2015. P. 6 – 8.
274. Redfield R. The primitive world and its transformations. Ithaca (N.Y.), 1953.
275. Reed A. A critique of neo-progressivism in theorizing about local development policy / Stone C. and Sanders H., eds. The politics of urban development. Lawrence, KS: University Press of Kansas; 1987.

276. Savchuk D. M. Community analysis as socio-economic system: space-territorial nature, functions and features. *Технологический аудит и резервы производства*. 2018. № 1/5 (39). С. 55–62
277. Strategie regionalne. Poradnik. PARR, 1997. 45 s.
278. SWOT анализ. / URL: <http://www.infowave.ru/projects/adviser/swot-analysis/>
279. United Nation Ad Hoc Group of Experts in Community Development. Community Development and National Development. N.Y., 1963. P. 4.
280. Wojciechowski E. Samorząd teretorialny w warunkach gospodarki rynkowej / Wojciechowski E. . Warszawa: PWN, 1997. 150 s.

## Додаток А



Рис А.1. Гусятинський район Тернопільської області

## Додаток Б

Зведений паспорт сільських поселень Гусятинського району  
Тернопільської області (станом на 1 січня 2018 року )

Показники	Код	Одиниця виміру	На початок 2018 року
1	2	3	4
<b>1. СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СІЛ РАЙОНУ</b>			
Загальна чисельність населення, всього	1010	чол.	45447
У тому числі: працездатного віку	1011	чол.	22277
Із них: чоловіків від 16 до 59 років	1012	чол.	11561
жінки від 16 до 59 років	1013	чол.	1795
Діти до 6 років	1014	чол.	2436
Школярі (6-16 років)	1015	чол.	5581
Молодь (16-30 років)	1016	чол.	7808
Пенсіонери, всього	1017	чол.	14301
У тому числі: постійно працюючі	1018	чол.	2944
З них: Чоловіки	1019	чол.	1457
жінки	1020	чол.	1487
Одинокі люди похилого віку	1030	чол.	1412
Учасники Великої Вітчизняної війни	1040	чол.	3267
Учасники ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС та потерпілі	1050	чол.	67
Вдови, всього	1060	чол.	1767
В тому числі тих, хто загинув під час Великої Вітчизняної війни	1061	чол.	145
Інваліди всього		чол.	1010
У тому числі Великої Вітчизняної війни	1071	чол.	58
Праці	1072	чол.	202
З дитинства	1073	чол.	336
З числа ліквідаторів наслідків аварії на ЧАЕС	1074	чол.	16
З дитинства, інвалідність яких пов'язана з аварією на ЧАЕС	1075	чол.	
Кількість дворів	1080	од.	15268
Кількість сімей, всього	1090	од.	17344
У тому числі багатодітних (3 дітей і більше)	1091	од.	377
Народилося за рік в районі	1100	чол.	414
Померло за рік в районі	1110	чол.	759
Виїхало за рік із району, всього	1120	чол.	386
У тому числі молодь (16-30 років)	1121	чол.	249
Прибуло за рік на місце проживання в район з інших місць, всього	1130	чол.	250
У тому числі осіб працездатного віку	1131	чол.	208

## 2. РИНОК ПРАЦІ ТА ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ

<b>2.1 Зайнятість населення в усіх сферах діяльності</b>			
Кількість населення, зайнятого у всіх сферах діяльності, всього	2010	чол.	9562
В тому числі у:			
промисловості	2011	чол.	421
Сільському господарстві	2012	чол.	3908
Будівництві	2013	чол.	292
Транспортному обслуговувані та зв'язку	2014	чол.	283
Торгівлі та сфері громадського харчування	2015	чол.	368
Сфері матеріально-технічного постачання, збуту та заготівлі	2016	чол.	28
Житлово-комунальному господарстві	2017	чол.	67
Сфері побутового обслуговування	2018	чол.	111
Освіті, культурі, мистецтві, науці та науковому обслуговуванні	2019	чол.	1324
Інших галузях	2020	чол.	2725
Кількість населення, зайнятого народним промислом	2030	чол.	33
Кількість безробітних, зареєстрованих у службі зайнятості, всього	2040	чол.	1896
Із них:			
чоловіки	2041	чол.	954
Жінки	2042	чол.	942
У тому числі:			
Молодь(16-30 років)	2043	чол.	690
Із них:			
чоловіки	2044	чол.	347
Жінки	2045	чол.	343
<b>2.2. Розділ безробітних за причинами незайнятості</b>			
Звільнені у зв'язку з реконструкцією виробництва та скороченням штату	2050	чол.	692
Звільнені за власним бажанням	2060	чол.	219
Не працевлаштовані після закінчення навчальних закладів, всього	2070	чол.	449
У тому числі після закінчення загальноосвітніх шкіл	2071	чол.	116
Професійно-технічних училищ	2072	чол.	224
Вищих навчальних закладів	2073	чол.	109
Демобілізовані та звільнені зі Збройних Сил через скорочення штату	2080	чол.	22
Звільнені за станом здоров'я	2090	чол.	19
Звільнені у зв'язку із закінченням строку трудового договору	2100	чол.	155
Незайняті з інших причин	2110		465



Наявність вільних робочих місць у всіх сферах діяльності	2120	чол.	27
Кількість працездатного населення, яке щоденно виїжджає за межі району	2130	чол.	1420

### 3. РУХ ЗЕМЕЛЬНИХ ПАЇВ

Усього власників земельних паїв	3010	чол.	21810
У тому числі:			
Одержали сертифікати на право на земельну частку (пай)	3011	чол.	18244
Одержали Державні акти на право приватної власності на землю	3012	чол.	17284
Середній розмір земельного паю	3020	чол.	5,99
Використання земельних паїв	3030	чол.	
кількість переданих в оренду земельних паїв	3031	од.	16814
У тому числі:			
Сільськогосподарським підприємствам	3032	од.	10280
Фермерам	3033	од.	6040
Приватним підприємствам	3034	од.	361
Приєднано до особистих селянських господарств	3035	од.	108
Продано	3036	од.	
Подаровано, передано у спадщину	3037	од.	20
Не передано нікому	3038		15

### 4. РОЗВИТОК БАГАТОУКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ НА СЕЛІ

Види та розміри організаційно – правових структур на території району	4010	од.	48
<b>Сільськогосподарські структури, всього</b>			
У тому числі сільськогосподарські підприємства	4011	од.	42
Із них:			
<b>Товариства з обмеженою відповідальністю</b>	4020	од.	8
Площа с/г угідь	4030	га.	8545
У тому числі ріллі	4031	га.	8291
Поголів'я худоби	4040	гол.	540
У тому числі:	4041	гол.	220
корови			
свині	4042	гол.	810
коні	4043	гол.	50
Кількість працівників	4050	чол.	735
<b>Акціонерне товариство</b>	4060	од.	3
Площа с-г угідь,	4070	га.	3232
У тому числі ріллі	4071	га.	3232
Поголів'я худоби,	4080	гол.	
У тому числі:	4081	гол.	

корови			
свині	4082	гол.	32
коні	4083	гол.	
Кількість працівників	4090	чол.	35
<b>Фермерські господарства</b>	4180	од.	62
Площа с-г угідь,	4190	га.	15450
У тому числі ріллі	4191	га.	14780
Поголів'я худоби,	4200	гол.	30
У тому числі:	4201	гол.	12
корови			
свині	4202	гол.	966
коні	4203	гол.	4
Кількість працівників	4210	чол.	373
<b>Приватні господарства</b>	4220	од.	28
Площа с-г угідь,	4230	га.	15140
У тому числі ріллі	4231	га.	14900
Поголів'я худоби,	4240	гол.	1176
У тому числі:		гол.	505
корови			
свині	4242	гол.	1825
коні	4243	гол.	95
кількість працівників	4250	чол.	1190
<b>Несільськогосподарські структури, всього</b>	4260	од.	8
<b>Цегляний завод</b>	4380	од.	2
	4381	тис.шт.у змін	30,0
Кількість працівників	4390	чол.	25
<b>Міжгосподарський лісгосп</b>	4530	Од.	1
Площа лісу	4540	га	178
Кількість працівників	4550	Чол.	2
Балансова вартість міжгосподарського лісгоспу	4570	Тис.грн.	250
<b>Млин:</b>	4580	Од.	13
Пальцевий	4581	х	4
вітряний	4582	х	
жорновий	4583	х	6
	4584	Т в змін	35
Виробничі приміщення:	4590		
типові	4591	х	7
приспосовані	4592	х	6
Потребують капітального ремонту	4593	х	2
В аварійному стані	4594	х	
Кількість працівників	4600	х	20
Форма власності млина	4610		
загальнодержавна	4611	х	2
комунальна	4612	х	2
приватна	4613	х	19
Балансова вартість млина	4620	Тис.грн.	955

<b>Пилорама</b>	4780	Од.	13
	4781	М <sup>3</sup> в зміну	29
Виробничі приміщення:	4790		5
типові	4791	Х	8
приспосовані	4792	Х	5
Потребують капітального ремонту	4793	Х	1
В аварійному стані	4794	Х	
Кількість працівників	4800	Чол.	25
Форма власності млина	4810		
загальнодержавна	4811	Х	
комунальна	4812	Х	1
приватна	4813	Х	12
Балансова вартість пилорами	4820	Тис.грн.	133
<b>Пекарня</b>	4880		5
	4881		1,8
Виробничі приміщення:	4890		
типові	4891		4
приспосовані	4892		1
Потребують капітального ремонту	4893		3
В аварійному стані	4894		
Кількість працівників	4900		24
приватна	4913		5
Балансова вартість пекарні	4920		245
<b>Інші підприємства та організації, що розташовані на території району</b>	4930		48
Кількість підприємств та організацій			
Чисельність працівників	4940		324
Наявність у них:	4950		
Ідалень	4951		4
	4952		40
Магазинів	4953		23
Торгівельна площа магазинів	4954		1409
Торгівельна площа магазинів	4955		2
Медпунктів	4956	Од.	14
Лазень	4959	Од.	2
	4960	Місць	
Душових	4961	Од.	10
	4962	Місць	16
Клубів	4963	Од.	2262

### 5. ОСОБИСТІ СЕЛЯНСЬКІ ГОСПОДАРСТВА

Кількість особистих селянських підприємств	5010	Од.	13785
В них членів	5011	Чол.	31270
Площа землі в особистих селянських господарствах	5020	Га	9815
Утримується:	5030		
Велика рогата худоба	5031	Гол.	13284
У тому числі корови	5032	Гол	8585
Свині	5033	Гол.	16904
Коні	5034	Гол.	999

Вівці, кози	5035	Гол.	387
Птиця	5036	Гол.	156120
Кролі	5037	Гол.	3956
Звірі	5038	Гол.	
Бджолосім'ї	5039	Сімей	3176
Наявність техніки	5040		
Вантажні автомобілі	5041	Од.	316
Трактори	5042	Од	722
комбайни	5043	Од	89
Інші с/г машини	5044	од.	161
Кількість господарств, що не мають:	5050		
Худоби всіх видів	5051	од.	3705

## 6. ЖИТЛОВИЙ ФОНД

<b>61. Державний та громадський житловий фонд</b>	6010	од.	6029
Кількість житлових будинків, всього,			
В тому числі державних	6011	од.	2
Загальна житлова площа, всього	6020	тис. м <sup>2</sup>	1903
У тому числі в державній власності	6021	тис. м <sup>2</sup>	86
Кількість квартир, всього	6030	од.	6286
У тому числі державних	6031	од.	2
Кількість будинків, що потребують капітального ремонту	6041	од.	80
	6042	м <sup>2</sup>	1847
аварійних	6043	од	78
	6044	м <sup>2</sup>	1185
порожніх	6045	од	199
	6046	м <sup>2</sup>	4343
Кількість будинків, що обладнані центральним:	6050		
Водопостачанням	6051	од.	81
каналізацією	6052	Од.	66
Природним газом	6053	Од.	2079
Газобалонними установками	6054	Од	448
Опаленням	6055	Од.	511
Радіофіковані	6060	Од	1626
Телефонізовані	6070	Од.	1525
електрофіковані	6080	Од.	3348
<b>Житловий фонд, що знаходиться в особистій власності громадян</b>	6090	Од.	15310
Кількість індивідуальних будинків			
Загальна житлова площа	6100	Тис.м <sup>2</sup>	918
Із загальної кількості індивідуальних будинків:	6110		
Потребують капітального ремонту	6111	Од.	508
	6112	М <sup>2</sup>	7852
Аварійні	6113	Од.	53
	6114	М <sup>2</sup>	1048,6

Порожні	6115	Од.	912
	6116	М <sup>2</sup>	18696
У тому числі безгосподарські	6117	Од.	195
	6118	М <sup>2</sup>	1832
З них підлягають зносу	6119	Од.	26
	6120	М <sup>2</sup>	590
Придбані під дачі	6121	Од.	26
	6122	М <sup>2</sup>	902
Індивідуальні будинки, що обладнані центральним:	6130		
водопостачанням	6131	Од.	896
Каналізацією	6132	од.	176
Опаленням	6133	од.	793
Природним газом	6134	од.	9345
Газобалонними установками	6135	од.	2025
Радіофіковані	6140	од.	6862
Телефонізовані	6150	од.	5025
Електрифіковані	6160	од.	13386
<b>6.3 Потреба в житлі</b>	6170	од.	132
Кількість сімей, що потребують житла, всього			
У тому числі сім'ї працівників: сільськогосподарських підприємств	6171	од.	49
промислових підприємств	6171	од.	4
шкіл	6173	од.	20
дитячих дошкільних закладів	6174	од.	6
медичних установ	6175	од.	8
торгівлі	6176	од.	4
культури	6177	од.	2
побуту	6178	од.	4
молодих спеціалістів	6179	од.	17

## 7. ОСВІТНІ ЗАКЛАДИ

<i>Дитячий садок</i>	7010	од.	34
	7011	місць	1104
	7012	кв. м	8675
З розширенням у літній час	7020	місць	284
Фактично заповнено	7030	місць	660
Кількість сіл, що обслуговується	7040	од.	40
Будівля:	7050		
типова	7051	X	26
приспосована	7052	X	8
потребує капітального ремонту	7053	X	6
В аварійному стані	7054	X	1
Холодне водопостачання:	7560		
централізоване	7061	X	4
криниця	7062	X	30
гаряче водопостачання:	7070		

централізоване	7071	X	4
місцеве	7072	X	5
Опалення:	7080		
централізоване	7081	X	26
пічне	7082	X	8
Каналізація:	7090		
очисні споруди	7091	X	4
на вигріб	7092	X	30
Басейн	7100	X	
Спортзал	7110	X	5
Кімната для приготування їжі	7120	X	16
Радіофікований	7130	X	31
Телефонізований	7140	X	26
Овочесховище	7150	од.	10
	7151	т.	27,5
Педагогічні працівники, всього	7160	чол.	83
У тому числі з освітою:	7161	чол.	14
вищою спеціальною			
середньо спеціальною	7162	чол.	66
загально середньою	7163	чол.	3
Кількість дітей, що щоденно доставляються в дитсадок в інше село	7170	чол.	30
на відстань	7171	км	10
Форма власності дитячого садка:	7180		
загальнодержавна	7181	X	1
комунальна	7182	X	33
приватна	7183	X	
Балансова вартість дитячого садка	7190	тис. грн.	3710,3
<b>Школа</b>	7200	од.	41
	7201	місць.	7845
	7202	кв. м	30279
Фактично заповнено	7210	місць.	5002
Наявність їдальні	7220	од.	32
	7221	місць.	1575
Тип школи:	7230		
початкова	7231	X	3
неповна середня	7232	X	15
середня	7233	X	23
Будівля:	7240		
типова	7241	X	24
приспосована	7242	X	17
потребує капітального ремонту	7243	X	9
в аварійному стані	7244	X	2
Холодне водопостачання:	7250		
централізоване	7251	X	11
Криниця	7252	X	30
Гаряче водопостачання:	7260		

централізоване	7261	X	12
місцеве	7262	X	29
Каналізація:	7270		
очисні споруди	7271	X	8
на вигріб	7272	X	33
Опалення:	7280		
центральне	7281	X	19
пічне	7282	X	22
Радіофікована	7290	X	41
Телефонізована	7300	X	41
Спортзал	7310	X	22
басейн	7330	X	22
Спортивний майданчик	7340	X	18
Підсобне господарство	7350	X	2
Дослідна ділянка	7360	га.	15,40
овочесховище	7370	од.	10
	7371	т.	49
Пришкільний інтернат	7380	од.	1
	7381	місць	120
Фактично проживає	7390	чол.	90
Закінчили школу, всього	7400	чол.	1217
Із них:	7401	чол.	730
Залишилися працювати в районі			
поступили у вузи, коледжі та	7402	чол.	860
технікуми, всього			
У тому числі за направленням	7403	чол.	133
господарства			
Вчителів, усього	7410	чол.	759
У тому числі з освітою:	7411	чол.	626
вищою спеціальною			
середньо спеціальною	7412	чол.	105
загально середньою	7413	чол.	28
Кількість вчителів, які щоденно	7420	чол.	122
прижають			
на роботу з інших			
населених пунктів			
Форма власності школи:	7430	X	
Загальнодержавна	7431	X	7
Комунальна	7432	X	34
приватна	7433	X	
Балансова вартість	7440	тис.грн.	19409,7
школи-садка			
<b>Школа-дитсадок</b>	7450		5
	7451	місць.	110
Фактично заповнено	7460	місць.	84
У тому числі діти	7461	місць.	68
дошкільного віку			
Наявність їдальні	7470	од.	3
	7471	місць.	25
Тип школи:	7480		
початкова	7481	X	2
Неповна середня	7482	X	3

середня	7483	X	
Кількість сіл, що обслуговуються	7490	од.	5
Будівля:	7500		
типова	7501	X	5
приспосована	7502	X	
потребує капітального ремонту	7503	X	2
В аварійному стані	7504	X	
Холодне водопостачання:	7510		
централізоване	7511	X	3
криниця	7512	X	2
Гаряче водопостачання:	7520		
централізоване	7521	X	3
місцеве	7522	X	2
Каналізація:	7530		
очисні споруди	7531	X	3
на вигріб	7532	X	2
Опалення:	7540		
центральне	7541	X	3
пічне	7542	X	2
Радіофікована	7550	X	5
Телефонізована	7560	X	5
Спортзал	7570	X	
басейн	7580	X	
Спортивний майданчик	7590	X	5
Стадіон	7600	X	
Підсобне господарство	7610	X	
Дослідна ділянка	7620	X	0,2
Закінчили школу, всього	7660	чол.	21
Із них:	7661	чол.	20
залишилися працювати в селі			
поступили у вузи, коледжі та технікуми, всього	7662	чол.	16
У тому числі за направленням господарства	7663	чол.	
Вчителів, усього	7670	чол.	11
У тому числі з освітою:	7671	чол.	4
вищою спеціальною			
середньо спеціальною	7672	чол.	7
загально середньою	7673	чол.	
Кількість вчителів, які щоденно прижають на роботу з інших населених пунктів	7680	чол.	7
Форма власності школи-садка:	7690		
Загальнодержавна	7691	X	
Комунальна	7692	X	5
приватна	7693	X	
Балансова вартість школи-садка	7700	тис.грн.	4213,6
<b>Школа музична</b>	7710	од.	2
	7720	місць.	120



Фактично заповнено	7730	місць.	115
Кількість сіл, що обслуговуються	7740	од.	10
Будівля:	7750		
типова	7751	X	1
приспосована	7752	X	1
потребує капітального ремонту	7753	X	
В аварійному стані	7754	X	
Холодне водопостачання:	7760		
централізоване	7761	X	2
криниця	7762	X	
Гаряче водопостачання:	7770		
централізоване	7771	X	
місцеве	7772	X	2
Каналізація:	7780		
очисні споруди	7781	X	1
на вигріб	7782	X	1
Опалення:	7790		
центральне	7791	X	2
пічне	7792	X	
Радіофікована	7800	X	2
Телефонізована	7810	од.	2
Вчителів, усього	7820	чол.	17
У тому числі з освітою:	7821	чол.	4
вищою спеціальною			
середньо спеціальною	7822	чол.	13
загально середньою	7823	чол.	
Кількість вчителів, які щоденно прижають на роботу з інших населених пунктів	7830	чол.	2
Форма власності школи-садка:	7840		
Загальнодержавна	7841	X	1
Комунальна	7842	X	1
Приватна	7843	X	
Балансова вартість музичної школи	7850	тис.грн.	562,8

#### 8. МЕДИЧНІ УСТАНОВИ

<b>Фельдшерсько-акушерські пункти, всього</b>	8010	од.	50
У тому числі не працюють	8011	од.	
Функціонуючі	8012	відвід. за зміну	398
Кількість сіл, що обслуговуються	8020	од.	58
Кількість населення, що обслуговується	8030	чол.	34908
Будівля:	8040		
типова	8041	X	24
приспосована	8042	X	26
потребує капітального ремонту	8043	X	18
в аварійному стані	8044	X	

Має вбудоване житло	8050	X	2
Холодне водопостачання:	8060		
централізоване	8061	X	36
Криниця	8062	X	12
Гаряче водопостачання:	8070		
централізоване	8071	X	29
місцеве	8072	X	21
Опалення:	8080		
центральне	8081	X	29
пічне	8082	X	21
Телефонізовані	8090	X	50
Радіофіковані	8100	X	50
Відстань до найближчого лікарні	8110	км	36
Відстань до найближчого села, що обслуговується	8120	км	6
Кількість медпрацівників, усього	8130	чол.	109
У тому числі з освітою:	8131	чол.	17
вищою			
з середньою спеціальною	8132	чол.	92
Форма власності фельдшерсько-акушерських пунктів:	8140		
загальнодержавна	8141	X	8
комунальна	8142	X	42
приватна	8143	X	
Балансова вартість фельдшерсько-акушерських пунктів	8150	тис.грн.	2364,8
<b>Амбулаторно-поліклінічний заклад</b>	8160	од.	3
	8161	відвід. за зміну	85
Фактичне відвідування	8170	відвід. За зміну	85
Кількість сіл, що обслуговуються	8180	од.	14
Будівля:	8190		
типова	8191	X	3
Пристосована	8192	X	
потребує капітального ремонту	8193	X	1
в аварійному стані	8194	X	
Холодне водопостачання:	8200		
Централізоване	8201	X	3
Криниця	8202	X	
гаряче водопостачання	8210		
Централізоване	8211	X	
Місцеве	8212	X	3
Опалення:	8220		
центральне	8221	X	3
пічне	8222	X	
Телефонізований	8230	X	3
Радіофікований	8240	X	3
Наявність автотранспорту	8250	од.	1
У тому числі санітарного	8251	од.	1

Кількість медпрацівників, всього	8260	чол.	30
У тому числі за освітою: вищою	8261	чол.	7
З середньо спеціальною	8262	чол.	23
Кількість мед працівників, які щоденно приїжджають на роботу з інших населених пунктів	8270	чол.	7
Форма власності амбулаторно-поліклінічного закладу (поліклініки):	8280	чол.	
загальнодержавна	8281	X	
комунальна	8282	X	3
приватна	8283	X	
Балансова вартість власності амбулаторно-поліклінічного закладу	8290	тис.грн.	340,6
<i>Дільнична лікарня</i>	8300	од.	1
	8310	місць	20
Фактичне заповнення в середньому на рік	8320	місць	20
Кількість сіл, що обслуговується	8330	од.	18
Кількість населення, що обслуговується	8340	чол.	11200
Будівля:	8350		
типова	8351	X	1
приспосована	8352	X	
Потребує капітального ремонту	8253	X	1
в аварійному стані	8354	X	
Прийом амбулаторних хворих:	8360	X	
в будинку лікаря	8361	X	90
в окремій будівлі	8362	X	
Холодне водопостачання:	8570	X	
централізоване	8371	X	1
криниця	8372	X	
Гаряче водопостачання:	8381		1
місцеве	8382	X	
Каналізація:	8390		
на очисні споруди	8391	X	1
Телефонізоване	8410	X	1
Радіофіковане	8420	X	1
Наявність автотранспорту	8450	од.	3
У тому числі санітарного	8451	од.	2
Кількість медпрацівників, всього	8460	чол.	61
У тому числі за освітою: Вищою	8461	чол.	10
З середньою спеціальною	8462	чол.	50
Відстань від лікарні до найбільш віддаленого села	8470	Км	25
Форма власності дільничної лікарні:	8480		

загальнодержавна	8481	X	
комунальна	8482	X	1
приватна	8483	X	
Балансова вартість дільничної лікарні	8490	тис.грн	478,3
<b>Аптеки, всього</b>	8500	од.	12
в тому числі не працюють	8501	од.	
Окрема будівля	8510	X	11
Вбудована у ФАП	8520	X	1
Вбудована у амбулаторно – поліклінічний заклад(поліклініку)	8530	X	
Вбудована у дільничну лікарню	8540	x	2
Будівлі	8550		
типові	8551	X	4
пристосовані	8552	X	8
потребують капітального ремонту	8553	X	5
в аварійному стані	8554	X	
Опалення	8560		
централізоване	8561	X	10
пічне	8562	X	2
Охоронна система	8570	X	2
Кількість фармацевтів, усього	8580	чол.	19
У тому числі із освітою: вищою	8581	чол.	10
з середньою спеціальною	8582	чол.	9
Форма власності аптек:	8590		
загальнодержавна	8591	X	
комунальна	8592	X	11
приватна	8593	X	1
Балансова вартість аптек	8600	тис.гр.	189

### 9. ЗАКЛАДИ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

Клуби	9010	од.	56
	9011	місць	8268
Будівлі	9020		
типові	9021	X	28
пристосовані	9022	X	24
потребують капітального ремонту	9023	X	24
В аварійному стані	9024	X	3
Опалення:	9030		
Центральне	9031	X	28
Пічне	9032	X	23
Кількість кімнат для гуртків	9040	Од.	64
Телефонізовані	9050	X	52
Радіофіковані	9060	X	52
Кількість кіносеансів на тиждень	9070	Од	120
Спеціалісти, всього	9080	Чол.	5
У тому числі з відповідною освітою	9081	Чол.	78
Форма власності клубів	9090		
загальнодержавна	9091	X	
комунальна	9092	X	52

приватна	9093	Х	
Балансова вартість музеїв	9100	Тис.грн.	214902,6
<b>Бібліотеки, всього</b>	9110	Од.	48
У тому числі не працюють	9111	Од.	
Книжковий фонд	9120	Тис.прим.	248,2
Приміщення	9130		
Окреме	9131	х	1
Вбудоване	9132	Х	47
Читальний зал	9140	Місце	878
Читачів	9150	Чол.	840
Телефонізовані	9160	х	28
Радіофіковані	9170	Х	48
Спеціалісти, всього,	9180	чол.	38
У тому числі з відповідною освітою	9181	Чол.	34
Форма власності бібліотек	9190		
загальнодержавна	9191	Х	
комунальна	9192	Х	48
приватна	9193	Х	
Балансова вартість бібліотек	9200	тис.грн.	2240
<b>Музеї, всього</b>	9210	од.	2
У тому числі не працюють	9211	од.	
Державний музей	9220	од.	
Громадський музей	9230	од.	2
Будівлі:	9240		
Окремі	9241	х	
Вбудовані	9242	Х	
Пристосоване приміщення	4923		2
Радіофіковані	9250	Х	
Телефонізовані	9260	Х	2
Спеціалісти, всього,	9270	Чол.	2
У тому числі з відповідною освітою	9271	Чол.	2
Форма власності музеїв	9280		
загальнодержавна	9281	Х	
комунальна	9282	Х	2
приватна	9283	Х	
Балансова вартість музеїв	9290	Тис.грн.	120,0
<b>Стадіони (без врахування шкільних)</b>	9300	Од.	16
<b>Парки культури та відпочинку</b>	9310	Од	7
Площа	9311	Га	162

#### 10. ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

Магазини, всього	10010	Од.	174
У тому числі не працюють	10011	Од.	107
Торгівельна площа	10020	М <sup>2</sup>	5171,5
Будівлі	10030		
Типові	10031	Х	49

Пристосовані	10032	X	125
Потребують капітального ремонту	10033	X	5
В аварійному стані	10034	X	
Опалення:	10040	X	
Централізоване	10041	X	22
Пічне	10042	X	153
Підсобні приміщення	10050	М <sup>2</sup>	940
Холодильні камери	10060	Од.	102
	10061	Кг	1400
Холодильні шафи	10070	Од.	23
	10071	Кг	1391
Холодильні прилавки	10080	Од.	36
	10081	Кг	930
Холодильники побутові	10090	Од.	58
	10091	Кг	545
Телефонізовані	10100	X	36
Радіофіковані	10110	X	11
Форма власності магазинів:	10120		
Загальнодержавна	10121	X	16
Комунальна	10122	X	58
приватна	10123	X	100
Балансова вартість магазинів	10130		4512
Працівники торгівлі, всього	10140		151
В тому числі з відповідною освітою	10141		69
<b>Пункти прийому та реалізації с/г продукції</b>	10150		1
<b>Ринки</b>	10160		1

### 11. ПІДПРИЄМСТВА ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

<b>Ідальні, всього</b>	11010		4
	11011		130
У тому числі не працюють	11012		1
Будівлі:	11020		
Типові	11021		4
пристосовані	11022		
Потребують капітального ремонту	11023		3
В аварійному стані	11024		1
Опалення:	11030		
центральне	11031		
пічне	11032		4
Холодне водопостачання	11040		
централізоване	11041		
криниця	11042		4
Гаряче водопостачання:	11050		
Централізоване	11051		
Місьцеве	11052		4
Підсобні приміщення	11060		60
Холодильні камери	11070		1
Холодильні шафи	11080	од.	
	11081	кг	
Холодильні прилавки	11090	од.	3
	11091	кг	90
Холодильники побутові	11100	од.	4

	11101	кг	80
Телефонізовані	11110	х	
Радіофіковані	11120	х	
Овочесховище	11130	од.	
	11130	т	1
Обслуговуючий персонал, всього	11140	чол.	3
В тому числі з відповідною освітою	11141	чол.	3
Форма власності буфетів:	11150		3
загальнодержавна	11151	Х	
комунальна	11152	Х	4
приватна	11153	Х	
Балансова вартість їдалень	11160	Тис.грн.	190,0
<b>Кафе, всього</b>	11330	Од.	9
	11331	місць	266
Будівлі:	11340		
Типові	11341	х	
пристосовані	11342	х	9
Потребують капітального ремонту	11343	х	
В аварійному стані	11344	х	
Опалення:	11350		
центральне	11351	х	
пічне	11352	х	9
Холодне водопостачання	11360		
централізоване	11361	х	
криниця	11362	х	9
Гаряче водопостачання:	11370		
Централізоване	11371	х	
Місцеве	11372	М <sup>2</sup>	9
	11401	Од.	9
Холодильні прилавки	11410	кг	225
	11411	Од.	4
Холодильники побутові	11420	кг	80
	11421	х	
Телефонізовані	11430	х	2
Обслуговуючий персонал, всього	11460	Чол.	12
В тому числі з відповідною освітою	11461	Чол.	12
приватна	11473	х	12
Балансова вартість кафе	11480	тис.грн.	340

## 12. ПІДПРИЄМСТВА ПОБУТОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

<b>Будинки побуту, всього</b>	12010	Од.	2
У тому числі не працюють	12011	Од.	2
<b>Лазні, всього</b>	12210	од	2
У тому числі не працюють	12211	місць	21
	12212	од.	1
Будівлі:	12220		
типові	12221	Х	1
Криниця	12232	Х	1
місцеве	12242	Х	1
Очисні споруди	12251	Х	
На вигріб	12252	Х	1
Комунальна	12282	Х	1
Приватна	12283	Х	

Балансова вартість лазень	12290	тис. грн.	25,0
---------------------------	-------	-----------	------

**13. ВІДДІЛЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ**

Відділення зв'язку, всього	13010	од.	31
У тому числі не працюють	13011	од.	2
Будівлі	13020		
Типові	13021	X	13
Пристосовані	13022	X	18
потребують капітального ремонту	13023	X	3
в аварійному стані	13024	X	
Опалення	13030	X	
Центральне	13031	X	
Пічне	13032	X	31
Телеграф	13032	од.	31
Балансова вартість відділення зв'язку	13050	тис.грн.	985

**14. ОБ'ЄКТИ СОЦІАЛЬНО-РЕЛІГІЙНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ**

Культові об'єкти, всього	14010	од.	76
У тому числі:	14011	од.	25
православні церкви			
Костьоли	14012	од.	9
інші	14013	од.	42

**15. АВТОБУСНЕ СПОЛУЧЕННЯ**

Кількість рейсів за день:	15010	од.	
До обласного центру	15011	од.	260
До районного центру	15012	од.	323
До центральної садиби	15013	од.	8

**16. РИТУАЛЬНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

Діючі кладовища	16010	од.	57
Ритуальний майданчик	16020	од.	11
Братська могила	16030	од.	30
Меморіальний комплекс загиблим односельцям	16040	од.	30
Одинокі могили загиблих	16050	од.	29
Користування населенням ритуальними послугами	16060	X	15

**17. ОХОРОНА ПРИРОДИ**

Очисні споруди	17010	од.	3
	17011	м3 на добу	13
Діють	17020	років	40
не діють	17030	років	10
Виробничі стоки	17040	м3 на добу	22
Зберігається гною на фермах за рік	17050	тис.грн.	20
У тому числі бетонних гноесховищах	17051	тис.грн.	
Зберігається міндобрив у середньому за рік	17060	т	550
У тому числі в обладнаних складах	17061	т	150
Зберігається ядохімікатів у	17070	т	9



середньому за рік			
У тому числі в обладнаних складах	17071	т	9

### 18. ІНЖЕНЕРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Водогін від водонапірної башти по селу	18010	од	49
колонки	18020	од	390
Каналізація по селу до очисних споруджень	18040	км	8,3
Центральна котельня	18050	од.	2
Низьковольтні лінії по району	18070	км	172,4
Освітлено вулиць	18080	км	6,5
Трансформаторні підстанції	18090	од.	150
	18091	кВт.	5083
Радіолінії по районі	18100	км.	227,9
Кількість радіоточок	18110	од.	420,7
Телефоні лінії	18120	км	223,8
Кількість телефонних номерів	18130	од.	3745
Газопроводи-відводи	18150	км	81,8
Газорозподільні мережі	18160	км	80,4
Газорозподільні станції	18170	од.	4

### 19. МЕРЕЖА ШЛЯХІВ

Відстань від села до райцентру	19110	км	63
Відстань від села до центральної садиби	19020	км	11
Під'їзд від села до траси	19030	км	136,5
У тому числі: асфальтне покриття	19031	км	9,5
Бруківка	19032	км	0,5
Покращене покриття	19033	км	126,0
грунтовий	19034	км	0,5
Вулиці по району	19040	км	782,3
У тому числі: асфальтне покриття	19041	км	185,1
Бруківка	19042	км	1,2
Покращене покриття	19043	км	211,8
Ґрунтові	19044	км	84,2
Під'їзд до ферм	19050	км	12,3
У тому числі: асфальтне покриття	19051	км	3,5
Бруківка	19052	км	5,0
Покращене покриття	19053	км	3,8
Ґрунтові	19054	км	
Під'їзд до тракторного стану	19060	км	14,5
У тому числі: асфальтне покриття	19061	км	1,5
Бруківка	19062	км	1,0
Покращене покриття	19063	км	11,5
Ґрунтові	19064	км	0,5

## Додаток В

### Адміністративно-територіальний устрій Гусятинського району Тернопільської області до проведення адміністративно-територіальної реформи

**Копичинська міська рада**

м Копичинці

**Хоростківська міська рада**

м Хоростків

с Карашинці

**Гримайлівська селищна рада**

смт Гримайлів

с Буцики

с Оленівка

**Гусятинська селищна рада**

смт Гусятин

**Васильковецька сільська рада**

с Васильківці

**Вікнянська сільська рада**

с Вікно

**Вільхівчицька сільська рада**

с Вільхівчик

**Гадинківська сільська рада**

с Гадинківці

с Вигода

**Глібівська сільська рада**

с Глібів

**Городницька сільська рада**

с Городниця

**Жабинецька сільська рада**

с Жабинці

**Зеленівська сільська рада**

с Зелене

с Паївка

**Калагарівська сільська рада**

с Калагарівка

с Волиця

с Крутилів

**Клювинська сільська рада**

с Клювинці

**Котівська сільська рада**

с Котівка

с Ємелівка

с Теклівка

**Коцюбинська сільська рада**

с Коцюбинці

с Чагарі

**Красненська сільська рада**

с Красне

с Козина

с Ставки

**Крогулецька сільська рада**

с Крогулець

**Лежанівська сільська рада**

с Лежанівка

с Білинівка

**Личковецька сільська рада**

с Личківці

с Трибухівці

**Майданська сільська рада**

с Майдан

**Малобірківська сільська рада**

с Малі Бірки

с Новосілка

**Малолуцька сільська рада**

с Мала Лука

с Кокошинці

с Монастириха

**Нижбірківська сільська рада**

с Нижбірок

**Оришківська сільська рада**

с Оришківці

**Перемилівська сільська рада**

с Перемилів

с Верхівці

**Пізнанська сільська рада**

с Пізнанка

**Постолівська сільська рада**  
с Постолівка

**Раштовецька сільська рада**  
с Раштівці

**Саджівецька сільська рада**  
с Саджівка

**Самолусківська сільська рада**  
с Самолусківці

**Сидорівська сільська рада**  
с Сидорів  
с Шидлівці

**Сороківська сільська рада**  
с Сорока

**Старонижбірківська сільська рада**  
с Старий Нижбірок

**Суходільська сільська рада**  
с Суходіл  
с Боднарівка

**Сухоставська сільська рада**  
с Сухостав

**Товстенська сільська рада**  
с Товсте  
с Кут

**Тудорівська сільська рада**  
с Тудорів

**Увислівська сільська рада**  
с Увисла

**Хлопівська сільська рада**  
с Хлопівка

**Целіївська сільська рада**  
с Целіїв

**Чабарівська сільська рада**  
с Чабарівка

**Яблунівська сільська рада**  
с Яблунів  
с Рудки

**Продовження додатку В**  
**Структура статуту територіальної громади села (селища)**

Розділ	Зміст розділу
<b>Розділ І</b>	<p><b>Глава 1.1.</b> Загальна характеристика села (селища).  - коротка інформація про історію села (селища) (коли засновано, перші історичні згадки);  - відомості про статус, територію та межі села (селища).</p> <p><b>Глава 1.2.</b> Територіальна громада села (селища).  - інформація про склад територіальної громади та права її членів.</p> <p><b>Глава 1.3.</b> Правова основа статуту.  - інформація про юридичну силу статуту;  - умови його прийняття та внесення змін.</p> <p><b>Глава 1.4.</b> Організаційно-правова, матеріальна та фінансова основа місцевого самоврядування.  - інформація про юридичний статус, власні повноваження сільської (селищної) ради та її виконавчого органу;  - рівень їх підконтрольності відповідним органам виконавчої влади;  - зміст матеріальної та фінансової основи місцевого самоврядування в селі (селищі);  - засоби управління комунальним майном та контролю за станом комунальної власності.</p> <p><b>Глава 1.5.</b> Відносини місцевого самоврядування з підприємствами, установами та організаціями.  - перелік функцій та засади формування відносин сільської (селищної) ради, її виконавчого комітету з підприємствами, установами та організаціями комунальної власності;  - перелік функцій та засади формування відносин сільської (селищної) ради, її виконавчого комітету з підприємствами, що не перебувають у комунальній власності.</p>
<b>Розділ ІІ</b>	<p><b>Глава 2.1.</b> Загальні засади формування та функціонування системи місцевого самоврядування в селі (селищі).  - правова основа дії системи місцевого самоврядування в селі (селищі) та її зміст.</p> <p><b>Глава 2.2.</b> Форми участі громадян у місцевому самоврядуванні.  - методи та форми здійснення членами територіальної громади свого права на участь у місцевому самоврядуванні.</p> <p><b>Глава 2.3.</b> Місцевий референдум.  - порядок призначення, проведення та обов'язковість виконання рішень місцевого референдуму.</p> <p><b>Глава 2.4.</b> Вибори депутатів сільської (селищної) ради та сільського (селищного) голови.  - порядок виборів депутатів та сільського (селищного) голови.</p> <p><b>Глава 2.5.</b> Загальні збори громадян за місцем проживання.  - компетенція та порядок проведення загальних зборів (конференцій)</p>

	<p>громадян;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- норми представництва громадян на зборах (конференціях).</li> </ul> <p><b>Глава 2.6.</b> Місцеві ініціативи.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- компетенція, умови та регламент проведення розгляду пропозицій, поданих в порядку місцевої ініціативи.</li> </ul> <p><b>Глава 2.7.</b> Громадські слухання.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умови та методи проведення громадських слухань;</li> <li>- контроль виконання поданих пропозицій за результатами громадських слухань.</li> </ul> <p><b>Глава 2.8.</b> Взаємодія органів місцевого самоврядування та об'єднань громадян.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- порядок повідомлення органів місцевого самоврядування та проведення масових заходів зареєстрованими об'єднанням громадян;</li> <li>- умови отримання та відмови в отриманні інформації від органів місцевого самоврядування об'єднанням громадян.</li> </ul>
<b>Розділ III</b>	<p><b>Глава 3.1.</b> Система органів самоорганізації населення.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- означення органів самоорганізації населення;</li> <li>- структура органів самоорганізації населення.</li> </ul> <p><b>Глава 3.2.</b> Порядок формування органів самоорганізації населення.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- порядок отримання дозволу від сільської (селищної) ради на створення відповідного органу самоорганізації населення;</li> <li>- порядок проведення виборів органів самоорганізації населення</li> </ul>
<b>Розділ IV</b>	<p><b>Глава 4.1.</b> Відповідальність органів і посадових осіб місцевого самоврядування перед територіальною громадою.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- інформація про підзвітність органів та посадових осіб місцевого самоврядування перед територіальною громадою;</li> <li>- періодичність надання інформації про виконання програм соціально-економічного розвитку, бюджету села (селища), інших питань місцевого значення;</li> <li>- інформація про посадових осіб та графіки їх особистого прийому громадян.</li> </ul> <p><b>Глава 4.2.</b> Відповідальність органів і посадових осіб місцевого самоврядування перед юридичними та фізичними особами.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умови відшкодування збитків юридичним та фізичним особам у разі неправомірних рішень та дій, а також бездіяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування.</li> </ul>
<b>Розділ V.</b>	<p><b>Глава 5.1.</b> Символіка села (селища)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- опис герба, геральдичного знаку села (селища), порядок їх використання;</li> <li>- опис прапора села (селища), порядок його використання.</li> </ul>

## Продовження додатку В

### Примірний зміст розділів та пунктів Статуту територіальної громади міста

Розділ	Зміст розділу (що необхідно передбачити)
<b>Преамбула</b>	У преамбулі слід підкреслити природу Статуту як акту, що має найвищу юридичну силу серед актів, що приймаються в системі місцевого самоврядування та виражає волю всієї територіальної громади, всіх її складових частин щодо схвалення запропонованого в Статуті механізму здійснення місцевого самоврядування в місті.
<b>Розділ I “Загальні положення”</b>	<p><b>Пункт 1 “Загальна характеристика міста”</b> Подати короткі історичні відомості щодо заснування населеного пункту, його історичних назв, історичних назв поселень, які ввійшли до його складу, з посиланням на конкретні акти органів державної влади Української РСР та України (можна також і на акти УНР, Російської імперії, Австро-Угорщини, Польщі, інших держав, до складу яких входив населений пункт) дати опис його території.</p> <p><b>Пункт 2 “Система місцевого самоврядування міста”</b> Дати опис системи місцевого самоврядування міста, встановивши, що вона включає: територіальну громаду міста; міську раду; міського голову; виконавчі органи міської ради; органи самоорганізації населення. Вказати, якщо у місті з районним поділом відповідно до закону утворені районні в місті ради (районні у місті ради утворюють свої виконавчі органи та обирають голову ради, який одночасно очолює її виконавчий комітет).</p> <p><b>Пункт 3 “Символіка громади міста”</b> Дати короткий опис символіки територіальної громади (прапор, герб) з вказівкою на те, який орган та коли затвердив цей опис та порядок використання символіки. Розробити Положення про символіку громади міста, затвердити його рішенням міської ради. Описати порядок використання символіки територіальної громади.</p> <p><b>Пункт 4 “Нагороди територіальної громади”</b> Визначити та затвердити рішенням міської ради перелік осіб, які мають видатні заслуги перед територіальною громадою міста та внесли суттєвий вклад в соціально-економічний та культурний розвиток міста. Визначити можливість присвоєння звання “Почесний громадянин міста”. Міська рада може заснувати відзнаки, якими нагороджуються жителі міста, інші громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які мають значні заслуги перед територіальною громадою міста. Розробити та затвердити рішенням міської ради Положення про нагороди міста, в якому встановлюються: перелік нагород, підстави і</p>

	<p>порядок нагородження ними, а також статус осіб, нагороджених цими нагородами.</p> <p><b>Пункт 5 “Об’єднання та міжнародні зв’язки”</b> Подати інформацію щодо об’єднання органів місцевого самоврядування, їх вступу до асоціацій, фондів, союзів та інших добровільних об’єднань органів місцевого самоврядування. При наявності відобразити відносини органів місцевого самоврядування міста з органами місцевого самоврядування інших країн та входження до міжнародних асоціацій (союзів, фондів тощо) органів місцевого самоврядування.</p>
<p><b>Розділ II. “Територіальна громада”</b></p>	<p><b>Пункт 6 “Територіальна громада міста”</b> Визначення того, що територіальна громада міста – жителі міста – є первинним суб’єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень. Вказати складові територіальної громади міста, якщо вона включає в себе територіальні громади районів у місті, які діють як суб’єкти права власності. Визначити склад територіальної громади міста за національною, релігійною, статевою ознакою тощо.</p> <p><b>Пункт 7 “Принципи здійснення місцевого самоврядування на території міста”</b> Визначаються принципи, передбачені Конституцією України та Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні”, на основі яких територіальна громада міста безпосередньо та через органи місцевого самоврядування здійснює місцеве самоврядування: народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених законами; підзвітності та відповідальності перед територіальною громадою їх органів та посадових осіб; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування.</p> <p><b>Пункт 8 “Компетенція громади міста”</b> Зазначити, що територіальна громада міста правомочна безпосередньо, або через утворені нею органи місцевого самоврядування, розглядати і вирішувати питання, віднесені до її відома Конституцією України та законами України.</p>
<p><b>Розділ III “Матеріально-фінансова основа місцевого самоврядування міста”</b></p>	<p><b>Пункт 9 “Визначення матеріальної та фінансової основи місцевого самоврядування міста”</b> Визначити та затвердити рішенням міської ради перелік матеріальної та фінансової основи місцевого самоврядування міста.</p> <p><b>Пункт 10 “Процедура реалізації фінансових та майнових інтересів територіальної громади”</b> Визначити процедуру реалізації фінансових та майнових</p>



	<p>інтересів територіальної громади.</p> <p><b>Пункт 11 “Основні засади управління об’єктами комунальної власності”</b></p> <p>Визначити перелік об’єктів, які можуть перебувати виключно у комунальній власності міста та не підлягають відчуженню у будь-якій формі. Встановити перелік виконавчих органів, затверджений відповідним розпорядженням міської ради, на які покладаються функції управління об’єктами комунальній власності села, селища, міста.</p>
<p>Розділ IV “Форми здійснення місцевого самоврядування членами територіальної громади міста”</p>	<p><b>Пункт 12 “Право членів громади міста на участь у здійсненні місцевого самоврядування”</b></p> <p>Визначити, що жителям міста, які мають право голосу на виборах та референдумах, незалежно від терміну проживання на відповідній території забезпечується право на участь у місцевому самоврядуванні безпосередньо або через органи місцевого самоврядування.</p> <p>Визначити шляхи реалізації права жителів міста в прийнятті участі у здійсненні місцевого самоврядування: а) проведення місцевого референдуму, місцевих виборів тощо; б) створення органів самоорганізації населення; в) участь у прийнятті рішення про відкликання міського голови та депутатів міської ради; г) контроль за діяльністю органів і посадових осіб місцевого самоврядування; д) одержання повної і достовірної інформації про діяльність органів і посадових осіб місцевого самоврядування, ознайомлення у встановленому порядку з документами і іншими матеріалами органів місцевого самоврядування; е) одержання копій нормативних актів органів та посадових осіб місцевого самоврядування; є) одержання відповідей у встановленому законом порядку на індивідуальні та колективні звернення до органів та посадових осіб місцевого самоврядування; ж) проведення загальних зборів громадян за місцем проживання, громадських слухань, здійснення місцевих ініціатив; з) здійснення інших заходів, не заборонених законодавством України.</p> <p><b>Пункт 13 “Місцевий референдум”</b></p> <p>Визначити, що місцевий референдум є формою вирішення громадою питань місцевого значення шляхом прямого волевиявлення жителів міста, які мають право голосу. Визначити відповідно до законодавства України предмет місцевого референдуму (встановити перелік питань, які можуть бути віднесені на місцевий референдум і перелік питань, винесення яких на референдум заборонено). Встановити можливість проведення різних видів місцевих референдумів (рішення яких має імперативний або консультативний характер тощо). Конкретизувати законодавчо визначену процедуру призначення</p>

місцевого референдуму. Визначити порядок оприлюднення рішень, які приймаються шляхом місцевого референдуму.

**Пункт 14 “Місцеві вибори”**

Визначити порядок підготовки і проведення місцевих виборів відповідно до Закону України “Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів”.

**Пункт 15 “Загальні збори громадян за місцем проживання”**

Визначити територіальний принцип скликання загальних зборів громадян та критерії участі у роботі зборів. Визначити відповідальних за скликання загальних зборів громадян. Передбачити процедуру проведення загальних зборів представників, наприклад, районів у місті (хто ініціює, норми представництва, за яких умов правомочні збори тощо). Конкретизувати перелік питань, які можуть бути винесені на загальні збори та визначити обов’язки органів та посадових осіб місцевого самоврядування, органів самоорганізації населення щодо організації роботи загальних зборів. Передбачити процедуру прийняття та підпису рішення загальних зборів жителів.

**Пункт 16 “Колективні та індивідуальні звернення жителів міста”**

Встановити критерії, які б визначали колективний характер звернень жителів міста до органів і посадових осіб місцевого самоврядування (визнання звернення колективним може мати певні, передбачені статутом, правові наслідки, наприклад, розгляд звернення на сесії відповідної ради, скорочення термінів розгляду тощо). Визначити, що звернення розглядаються органами і посадовими особами місцевого самоврядування в порядку і терміни, встановлені Законом України “Про звернення громадян”.

**Пункт 17 “Громадські слухання”**

Визначити перелік ініціаторів громадських слухань та перелік осіб, які запрошуються на слухання, порядок підготовки та проведення громадських слухань. Визначити правові наслідки рішень, що приймаються в ході громадських слухань. Визначити термін, відповідальних осіб та засоби щодо інформування членів територіальної громади про результати громадських слухань.

**Пункт 18 “Місцеві ініціативи”**

Конкретизувати перелік питань, які мають право ініціювати члени територіальної громади міста. Визначити механізм ініціювання жителями розгляду питань, віднесених до відання місцевого самоврядування органами та посадовими особами місцевого самоврядування. Визначитися у формах оформлення пропозицій членів територіальної громади та розробити типовий проект рішення з питань, що відносяться до місцевої ініціативи,

	<p>який включається як питання до порядку денного сесії відповідної ради. Встановити термін та форми оприлюднення проектів нормативно-правових актів, внесених в порядку місцевої ініціативи та мінімальну кількість жителів міста, які мають право голосу та підтримують підписами ці ініціативи.</p> <p><b>Пункт 19 “Інші форми участі жителів міста у здійсненні місцевого самоврядування”</b></p> <p>Визначити можливі організаційні форми співробітництва місцевих осередків політичних партій, громадських організацій з органами місцевого самоврядування з метою сприяння щодо вирішення питань, віднесених до відання місцевого самоврядування. Передбачити інші форми участі громадян у здійсненні місцевого самоврядування (наприклад, громадське обговорення, тобто попереднє обговорення жителями міста питання, яке винесене на розгляд міської ради, участь через національно-культурні організації – земляцтва тощо).</p>
<p><b>Розділ V “Територіальна основа місцевого самоврядування”</b></p>	<p><b>Пункт 20 “Адміністративно-територіальний устрій міста”</b></p> <p>Визначити територію міста, в межах якої здійснюється місцеве самоврядування. Дати опис системи адміністративно-територіального устрою міста.</p>
<p><b>Розділ VI “Органи та посадові особи місцевого самоврядування”</b></p>	<p><b>Пункт 21 “Міська рада”</b></p> <p>Зазначити, що порядок формування, кількісний склад та основні засади діяльності міської ради визначається відповідно до Конституції України, Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” тощо. Подати опис структури міської ради, яка представляє відповідну територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, розподіл на депутатські постійні та тимчасові комісії. Навести текст присяги депутата міської ради. Надати Регламент відповідної ради, який визначає порядок і процедуру діяльності ради. Визначити та затвердити рішенням відповідної ради порядок та процедуру взаємовідносин органів та посадових осіб місцевого самоврядування з тими підприємствами, установами та організаціями, що перебувають на території населеного пункту, які, по-перше, не належать до комунальної власності міста, по-друге, які належать до спільної форми власності.</p> <p><b>Пункт 22 “Міський голова”</b></p> <p>Зазначити, що статус та повноваження міського голови визначається відповідно до Конституції України, Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”. Навести текст присяги міського голови. Закріпити відповідальність, підконтрольність і підзвітність міського голови перед територіальною громадою та</p>

радою. Визначитися у призначенні заступників міських голів.

### **Пункт 23 “Виконавчий комітет міської ради”**

Зазначити, що порядок формування, функції та повноваження виконавчого комітету міської ради визначається Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні” та іншими законами України.

Закріпити за виконавчим комітетом ради підзвітність і підконтрольність раді, що його утворила, а з питань здійснення ним повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольність відповідним органам виконавчої влади.

### **Пункт 24 “Інші виконавчі органи міської ради”**

Навести перелік та викласти основні принципи організації та діяльності інших виконавчих органів міської ради (відділів, управлінь та інших виконавчих органів для здійснення повноважень, що належать до відання виконавчих органів міської ради). Визначити підзвітність і підконтрольність відділів, управлінь та інших виконавчих органів раді, яка їх утворила, підпорядкованість її виконавчому комітету, міському голові. Навести перелік положень про відділи, управління та інші виконавчі органи ради, які затверджено радою.

### **Пункт 25 “Робочі органи міської ради”**

Надати перелік постійних та тимчасових комісій ради. Встановити перелік осіб, які входять до складу постійних та тимчасових комісій ради. Відбити у відповідних положеннях порядок формування, функції та організацію роботи постійних комісій, тимчасових контрольних комісій ради та інших робочих органів.

### **Пункт 26 “Органи самоорганізації населення”**

Визначити строк повноважень органів самоорганізації населення. Закріпити принципи організації та діяльності органів самоорганізації населення, зокрема: законності, безпосередньої участі населення у розробці, прийнятті і реалізації рішень, щодо облаштування відповідної території; поєднання, наприклад, загальноміських та територіальних (території, в межах якої діє орган самоорганізації населення) інтересів; самостійності, самофінансування та часткового фінансування з міського бюджету; захисту прав і законних інтересів громадян, що проживають на відповідній території; виборності, підконтрольності, підзвітності і відповідальності перед органами місцевого самоврядування та відповідною громадою; гласності і врахування громадської думки. Визначити повноваження органів самоорганізації населення, якими вони можуть бути наділені радою. (Повний обсяг повноважень органів самоорганізації населення визначений відповідним положенням, затвердженим міською радою).

<b>Розділ VII “Заключні положення”</b>	<b>Пункт 27 “Правова основа Статуту”</b> Визначити порядок набрання чинності Статутом територіальної громади. Зазначити коли, якою радою, якого скликання та на якій сесії прийнято Статут територіальної громади. Зазначити територію, на яку поширюється дія Статуту територіальної громади. Перелічити акти міської ради, інших органів місцевого самоврядування, які втрачають чинність з набранням чинності Статуту. <b>Пункт 28 “Внесення змін і доповнень до Статуту”</b> Визначити перелік органів місцевого самоврядування, які мають право вносити пропозиції про внесення змін та доповнень до Статуту міської ради. Затвердити місцевою радою механізм внесення змін і доповнень до Статуту територіальної громади.
------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Додаток Д

Таблиця Д.1

Показники розвитку соціальної інфраструктури в сільських поселеннях  
Гусятинського району Тернопільської області (станом на 1 січня 2018 року)

Показник	Вимірник	Значення показника для району	Середній показник для сільських поселень області
Чисельність сіл	Од.	61	1019
Частка житлових будинків, що пустують, в загальній чисельності житлових будинків	%	3,5	5,1
Частка житлових будинків, побудованих до 1943 року, у загальній кількості будинків	%	21,2	16,4
Частка житлових будинків, побудованих до 1970 року, у загальній кількості будинків	%	71,3	67,2
Частка житлових будинків, побудованих після 1990 року, у загальній кількості будинків	%	2,3	3,9
Частка житлових будинків, побудованих з глини, у загальній кількості будинків	%	9,9	10,5
Питома вага житлових будинків, обладнаних центральним опаленням, у загальній кількості будинків	%	3,9	12,4
Питома вага житлових будинків, обладнаних водопостачанням, у загальній кількості будинків	%	4,6	14,3
Питома вага житлових будинків, обладнаних каналізацією, у загальній кількості будинків	%	2,1	6,5
Питома вага житлових будинків, обладнаних ванною, у загальній кількості будинків	%	1,5	5,9
Питома вага сіл, не забезпечених центральним опаленням, у загальній кількості сіл	%	86,9	66,9
Питома вага сіл, не забезпечених водопостачанням, у загальній кількості сіл	%	82,0	55,0
Питома вага сіл, не забезпечених каналізацією, у загальній кількості сіл	%	83,6	55,9
Питома вага сіл, не забезпечених ваннами, у загальній кількості сіл	%	85,2	69,7
Частка сіл, що знаходяться на певній відстані до сільради (від 3 до 10 км), у загальній чисельності сіл	%	35,1	43,0
Сільські населені пункти, що не мають транспортного сполучення, у загальній чисельності сіл	%	19,7	18,1
Сільські населені пункти, що не мають дороги	%	37,7	33,2

з твердим покриттям, у загальній чисельності сіл			
Сільські населені пункти, що не мають освітлених вулиць, у загальній чисельності сіл	%	59,0	66,9
Частка сіл, що не мають дошкільних закладів, але мають дітей віком до 6 років, у загальній чисельності сіл	%	37,7	61,0
Частка сіл, що не мають шкіл, але мають дітей у віці 7-17 років, у загальній чисельності сіл	%	31,1	25,6
Частка сіл, що не мають клубів, у загальній чисельності сіл	%	19,7	15,8
Частка сіл, що не мають бібліотек, у загальній чисельності сіл	%	37,7	19,9
Частка сіл, що не мають кіноустановок, у загальній чисельності сіл	%	75,4	91,1
Чисельність сіл з населенням 500 осіб і більше, що не мали стаціонарних закладів культури	Од.	1	3
Частка сіл, що не мають лікарняних закладів, у загальній чисельності сіл	%	14,8	10,7
Частка сіл, що не мають лікарняних закладів, у загальній чисельності сіл	%	14,8	12,4
Чисельність сіл з населенням 500 осіб і більше, що не мали торговельних закладів	Од.	1	7
Частка сіл, що не мають будинків побуту, у загальній чисельності сіл	%	98,4	99,0
Частка сіл, що не мають комплексних приймальних пунктів, у загальній чисельності сіл	%	100,0	99,7
Частка сіл, що не мають лазень, у загальній чисельності сіл	%	100,0	98,9
Частка сіл, що не мають відділень зв'язку, у загальній чисельності сіл	%	49,2	59,8
Частка сіл, що не мають закладів громадського харчування, у загальній чисельності сіл	%	83,6	83,6
Частка сіл, що не мають спортивних споруд, у загальній чисельності сіл	%	42,6	59,2
Частка сіл, що не мають культових споруд, у загальній чисельності сіл	%	8,2	9,5
Чисельність сіл з населенням 500 осіб і більше, що не мали відділень зв'язку	Од.	6	129

## Додаток Е

### Методика оцінки ресурсного потенціалу громади

Системний аналіз існуючого ресурсного потенціалу громад за його структурними елементами вимагає використання певної логічної схеми дослідження і, зокрема: загальної характеристики ресурсу; оцінки його стану за найтипівішими критеріями; аналізу зміни параметрів, що характеризують якісні та кількісні ознаки ресурсу; визначення тенденцій розвитку елемента ресурсного потенціалу громади, та чинників, що їх зумовлюють; оцінки ефективності використання ресурсу для забезпечення економічного й соціального розвитку муніципальної системи.

Ресурсний потенціал зумовлює здатність громади розвиватися. Для прийняття управлінських рішень щодо стратегічних напрямків розвитку громади, визначення слабких та сильних ланок муніципальної системи, співставлення ресурсних можливостей розвитку окремих поселень необхідно провести покомпонентну та інтегральну оцінку ресурсного потенціалу громад. Різноманітність характеристик їх елементів, відсутність комплексної статистичної інформації обмежує використання фактографічних методів їх оцінки, тому для аналізу пропонуємо застосувати експертний метод бальної оцінки певного ресурсу, за яким:

$$R_i = \frac{\sum_{k=1}^n b_{ki}}{n}, \quad (\text{E.1})$$

де  $R_i$  — середнє статистичне значення експертних оцінок ;  $n$  — кількість експертів, що брали участь в оцінюванні  $i$ -ого виду ресурсу;  $b_{ki}$  — бальна оцінка  $i$ -ого виду ресурсу  $k$ -им експертом.

Для оцінювання компонентів ресурсного потенціалу експертами (доцільно застосувати десятибальну шкалу:  $b_{ki} = [1;10]$ ) (табл. Е.1).



Таблиця Е.1

## Шкала оцінювання компонентів ресурсного потенціалу громади

Відносна оцінка, бали	Характеристика оцінки потенціалу певного виду ресурсу	Зміст характеристики
1	<i>Практично відсутній</i>	Ресурс присутній лише умовно. Його впливом на розвиток села можна знехтувати
2	<i>Надзвичайно малий</i>	Потенціал ресурсу не дозволяє залучити його до забезпечення комплексного розвитку села
3	<i>Дуже малий</i>	Обсяги ресурсу є мізерними
4	<i>Малий</i>	Потенціал ресурсу є недостатнім для забезпечення динамічного розвитку села
5	<i>Помірний</i>	Ресурс присутній в обсягах достатніх для відносно стабільного розвитку сільської системи
6	<i>Помітний</i>	Аналіз ресурсу дозволяє виокремити його у складі сукупного ресурсного потенціалу села
7	<i>Відносно великий</i>	Потенціал ресурсу спроможний забезпечити помітний вплив на розвиток села
8	<i>Значний</i>	Сільська система володіє надлишком ресурсу
9	<i>Потужний</i>	Потенціал ресурсу володіє високою генеративною здатністю
10	<i>Надзвичайно потужний</i>	Потенціал ресурсу дозволяє сформувати ядро розвитку сільської системи та навколишньої території

Вид ресурсу, що отримав найвищу відносну оцінку, є ресурсною домінантою, спроможною стати поштовхом для забезпечення економічного розвитку населених пунктів. Цей компонент ресурсного потенціалу визначає можливі напрями розвитку муніципальної економічної підсистеми. Активізація ресурсних домінант уможливить інтеграцію та взаємну компенсацію інших ресурсів громади з метою подолання депресивних кризових явищ та забезпечення сприятливої господарської кон'юнктури на низовому територіальному рівні.

Для проведення комплексної оцінки ресурсного потенціалу громади як системи пропонуємо обраховувати інтегральний показник ресурсного потенціалу громади за формулою:

$$РП = \sum_{i=1}^m R_i * a_i, \quad (E.2)$$

де РП — інтегральний показник ресурсного потенціалу громади;  $R_i$  — відносна бальна оцінка  $i$ -ого виду ресурсу;  $m$  — кількість компонентів ресурсного потенціалу;  $a_i$  — коефіцієнт важливості  $i$ -ого виду ресурсу (вимірюється значенням від 0 до 1, визначається експертним шляхом).

Таблиця Е.2

**Інтегральні та по-компонентні показники ресурсного потенціалу сільських поселень Гусятинського району  
Тернопільської області<sup>1</sup>**

Назва сільського поселення	Середнє статистичне значення експертних оцінок, бали <sup>2,3</sup>										Інтегральний показник ресурсного потенціалу села
	Природні ресурси	Демографічні ресурси	Територіально-просторові ресурси	Трудові ресурси	Управлінські ресурси	Історико-культурні ресурси	Еколого-рекреаційні ресурси	Інфраструктурні ресурси	Фінансові ресурси	Економіко-господарські ресурси	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Білинівка	5,2 <sup>4</sup>	2,3	2,2	3,1	1,7	1,2	2,4	3,2	2,4	3,7	21,20
Боднарівка	4,1	4,5	3,7	5,1	2,7	2,4	2,3	3,5	3,1	3,2	26,20
Буцики	5,3	4,7	3,3	4,1	3,4	3,7	7,1	4,2	3,3	4,2	32,44
Васильківці	4,2	9,5	9,0	8,7	8,1	4,7	4,2	6,3	4,7	5,1	48,66
Верхівці	4,1	4,2	2,7	3,9	3,4	3,7	4,0	3,2	3,7	3,9	27,74
Вікно	6,2	8,8	8,7	8,6	8,7	6,4	6,3	8,8	8,4	8,2	60,87
Вільхівчик	3,2	1,2	5,2	1,2	1,1	1,2	5,1	1,2	1,3	2,2	17,37
Волиця	3,3	1,4	5,1	1,3	1,2	1,4	5,9	1,1	1,4	1,8	17,94
Гадинківці	4,4	5,2	3,7	4,7	3,7	2,2	2,1	3,8	3,9	4,1	28,99
Глібів	4,0	6,5	8,0	6,1	5,7	4,7	4,0	5,2	5,7	6,7	43,49
Городниця	5,1	5,1	4,1	4,7	4,3	3,7	4,1	6,2	5,4	5,1	36,93
Жабинці	5,6	6,2	6,4	6,1	5,7	4,1	3,7	5,8	4,7	5,4	41,01
Ємелівка	5,2	3,7	4,8	3,2	3,7	3,7	2,2	3,1	3,0	3,4	27,14
Зелене	3,0	2,7	2,1	2,4	2,0	1,5	1,4	2,7	2,2	2,0	16,84
Калагарівка	3,8	2,4	4,2	2,2	2,1	4,2	5,7	2,7	2,4	2,2	23,58
Карашинці	5,1	4,7	4,1	4,4	3,7	3,2	3,8	3,4	3,1	3,2	29,01
Клювинці	5,2	5,1	4,2	4,7	3,8	3,5	6,4	4,2	4,1	3,8	33,92
Козина	5,2	1,5	5,1	1,2	1,0	1,4	4,5	1,5	1,4	2,1	18,75
Кокошинці	4,7	3,2	4,2	3,0	2,5	3,1	3,2	2,8	3,9	3,7	26,21

Продовження додатку Е

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Коцюбинці	4,2	4,7	4,0	4,5	4,7	<b>5,1</b>	<b>7,8</b>	<b>5,2</b>	4,7	3,2	<b>36,14</b>
Красне	5,4	<b>8,0</b>	6,2	<b>7,5</b>	<b>7,2</b>	6,5	5,2	<b>8,0</b>	<b>7,5</b>	<b>9,1</b>	<b>54,33</b>
Крогулець	<b>6,4</b>	5,2	<b>5,4</b>	5,0	4,7	4,2	3,7	4,0	3,8	5,1	<b>35,86</b>
Крутилів	<b>5,2</b>	4,7	<b>5,1</b>	4,7	3,0	3,1	4,9	3,1	3,2	3,0	<b>29,90</b>
Кут	<b>5,0</b>	4,5	<b>5,0</b>	4,3	2,8	2,9	4,3	2,5	2,4	2,7	<b>26,99</b>
Лежанівка	<b>7,4</b>	2,0	4,5	2,0	1,5	1,5	1,4	2,1	2,0	1,7	<b>19,73</b>
Личківці	<b>5,1</b>	<b>5,5</b>	5,0	<b>5,3</b>	3,4	3,2	3,4	<b>5,1</b>	4,7	5,0	<b>35,07</b>
Майдан	4,0	2,6	4,3	2,5	2,3	<b>4,5</b>	<b>5,9</b>	2,7	2,5	2,2	<b>24,68</b>
Мала Лука	5,7	<b>6,1</b>	<b>8,4</b>	5,7	5,1	4,7	5,2	5,4	5,2	<b>6,3</b>	<b>44,16</b>
Малі Бірки	6,2	<b>8,5</b>	6,0	<b>8,4</b>	6,8	<b>8,8</b>	<b>8,5</b>	7,8	<b>8,2</b>	<b>9,1</b>	<b>59,32</b>
Монастириха	4,1	<b>4,7</b>	3,7	<b>5,1</b>	2,7	2,4	2,5	3,5	3,1	3,2	<b>26,46</b>
Новосілка	<b>5,3</b>	4,7	<b>6,2</b>	4,8	4,7	2,5	3,7	4,1	3,0	3,1	<b>31,93</b>
Нижбірок	<b>5,1</b>	3,7	<b>4,8</b>	3,5	3,2	3,1	5,9	2,1	2,0	2,0	<b>26,01</b>
Оленівка	5,2	5,2	<b>5,8</b>	5,1	3,3	2,9	3,0	4,5	4,7	4,9	<b>34,32</b>
Оришківці	8,2	<b>9,4</b>	8,1	<b>9,2</b>	<b>9,7</b>	8,5	7,4	<b>9,2</b>	8,7	<b>9,1</b>	<b>66,66</b>
Перемилів	4,7	<b>6,2</b>	5,2	<b>5,8</b>	5,1	4,7	4,5	<b>5,8</b>	5,2	<b>5,7</b>	<b>40,36</b>
Пізнанка	<b>6,2</b>	<b>5,8</b>	<b>6,0</b>	5,6	4,2	2,0	2,1	3,2	3,7	4,2	<b>32,73</b>
Постолівка	3,7	6,4	3,8	6,6	<b>7,0</b>	6,7	<b>8,0</b>	<b>7,1</b>	<b>7,2</b>	<b>7,0</b>	<b>48,53</b>
Раштівці	<b>6,2</b>	<b>6,1</b>	<b>8,5</b>	5,7	5,1	5,0	5,1	5,3	5,4	<b>6,2</b>	<b>44,69</b>
Рудки	4,1	2,5	3,7	2,3	2,1	2,0	<b>8,0</b>	4,2	3,1	4,1	<b>27,79</b>
Саджівка	2,1	4,8	2,0	4,6	3,7	4,2	<b>9,1</b>	5,1	5,0	4,7	<b>34,42</b>
Самолусківці	3,0	6,2	2,8	6,0	5,4	5,8	<b>9,2</b>	<b>6,4</b>	5,2	<b>7,8</b>	<b>43,90</b>
Сидорів	<b>5,8</b>	1,2	4,1	1,2	1,0	1,4	<b>5,7</b>	1,2	1,1	1,0	<b>17,47</b>
Сорока	5,2	6,2	5,0	6,0	4,7	<b>7,5</b>	<b>8,2</b>	4,2	5,4	6,2	<b>43,57</b>
Ставки	<b>5,1</b>	4,7	4,8	4,1	4,7	3,5	3,2	3,1	3,0	3,2	<b>29,52</b>
Старий Нижбірок	3,1	2,5	3,0	2,3	2,1	2,0	3,5	2,7	2,5	2,8	<b>20,26</b>
Суходіл	<b>6,2</b>	<b>7,1</b>	5,8	5,4	5,8	5,2	4,5	5,2	4,8	5,2	<b>41,57</b>
Сухостав	6,1	6,4	6,2	6,2	5,8	<b>7,1</b>	<b>8,0</b>	5,3	5,2	6,1	<b>46,66</b>
Товсте	6,2	<b>7,1</b>	5,8	6,5	6,2	<b>9,5</b>	<b>8,5</b>	6,2	6,3	5,4	<b>50,19</b>

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Трибухівці	<b>5,1</b>	2,0	4,1	1,8	1,2	1,8	3,2	1,9	1,5	1,8	<b>18,24</b>
Увисла	3,2	2,1	4,7	1,2	1,3	1,4	4,7	1,2	1,4	1,7	<b>17,14</b>
Хлопівка	2,4	2,1	2,5	2,0	2,0	1,8	1,7	1,4	1,2	1,3	<b>13,66</b>
Целіїв	5,4	<b>6,1</b>	5,5	5,8	4,7	<b>6,9</b>	5,7	4,2	5,1	6,2	<b>41,56</b>
Чабарівка	5,6	<b>6,3</b>	5,7	<b>6,0</b>	5,1	4,7	5,2	5,1	5,0	6,0	<b>41,52</b>
Чагарі	4,7	<b>7,2</b>	4,2	<b>6,8</b>	5,1	5,1	5,2	6,1	5,4	5,7	<b>42,02</b>
Шидлівці	6,4	8,2	<b>9,4</b>	8,0	8,7	<b>9,2</b>	<b>9,0</b>	8,7	8,8	<b>9,4</b>	<b>65,47</b>
Яблунів	<b>4,93</b>	<b>4,94</b>	<b>5,07</b>	<b>4,73</b>	<b>4,17</b>	<b>4,13</b>	<b>5,10</b>	<b>4,43</b>	<b>4,26</b>	<b>4,64</b>	<b>34,38</b>

Примітка: <sup>1</sup> Розраховано автором з використанням ЕОМ;

<sup>2</sup> Експертні оцінки компонентів ресурсного потенціалу наведені в таблиці Е.4;

<sup>3</sup> Коефіцієнти важливості для певного ресурсу наведені в таблиці Е.3;

<sup>4</sup> Жирним шрифтом виділено ресурсні домінанти для певного сільського поселення.

Таблиця Е.3

Коефіцієнти важливості для певного виду ресурсу<sup>1</sup>

Вид ресурсу	Коефіцієнт важливості ресурсу
<i>Природні ресурси</i>	<b>0,7</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	<b>0,6</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	<b>0,8</b>
<i>Трудові ресурси</i>	<b>0,7</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	<b>0,8</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	<b>0,5</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	<b>0,7</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	<b>0,9</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	<b>1,0</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	<b>0,9</b>

Примітка. <sup>1</sup> Розраховано з врахуванням експертних оцінок

Таблиця Е.4

**Експертні оцінки компонентів ресурсного потенціалу сільських поселень Гусятинського району Тернопільської області<sup>1</sup>**

Компоненти ресурсного потенціалу	Експертна оцінка, бали										Сумарна експертна оцінка, бали
	1 експерт	2 експерт	3 експерт	4 експерт	5 експерт	6 експерт	7 експерт	8 експерт	9 експерт	10 експерт	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Білинівка</i>											
<i>Природні ресурси</i>	6	5	5	4	5	6	7	4	4	6	<b>52</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	2	3	2	2	2	2	2	3	4	1	<b>23</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	2	2	2	3	2	2	2	3	3	1	<b>22</b>
<i>Трудові ресурси</i>	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	<b>31</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	<b>17</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	<b>12</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	<b>24</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	<b>32</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	<b>24</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	<b>37</b>
<i>Боднарівка</i>											
<i>Природні ресурси</i>	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	<b>41</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	<b>45</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	<b>37</b>
<i>Трудові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	5	<b>51</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	<b>27</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	<b>24</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	<b>23</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	<b>35</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	4	3	4	4	2	2	3	3	3	3	<b>31</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	4	3	4	4	4	2	2	3	3	3	<b>32</b>
<i>Буцики</i>											
<i>Природні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	6	6	<b>53</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	4	6	6	4	5	4	4	4	5	5	<b>47</b>

Продовження додатку Е

<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	<b>33</b>
<i>Трудові ресурси</i>	4	5	3	3	5	4	4	4	5	4	<b>41</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	<b>34</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	3	4	5	4	4	3	3	3	4	<b>37</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	7	6	8	7	7	8	8	6	7	7	<b>71</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	<b>42</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	<b>33</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	<b>42</b>
<b>Васильківці</b>											
<i>Природні ресурси</i>	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	<b>42</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	10	9	10	10	10	10	9	8	9	10	<b>95</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	9	9	9	9	9	8	9	9	9	10	<b>90</b>
<i>Трудові ресурси</i>	9	9	9	9	8	8	9	9	9	8	<b>87</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	<b>81</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	<b>42</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	<b>63</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	4	6	6	4	5	4	4	4	5	5	<b>47</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	<b>51</b>
<b>Верхівці</b>											
<i>Природні ресурси</i>	4	5	3	3	5	4	4	5	4	4	<b>41</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	<b>42</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	<b>27</b>
<i>Трудові ресурси</i>	4	5	4	3	5	4	4	4	3	3	<b>39</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	<b>34</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	<b>37</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	<b>40</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>32</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	<b>37</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	4	5	4	3	5	4	4	4	3	3	<b>39</b>
<b>Вигода</b>											
<i>Природні ресурси</i>	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	<b>62</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	9	9	9	9	9	8	9	9	9	8	<b>88</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	9	9	9	9	8	8	9	9	9	8	<b>87</b>

<i>Трудові ресурси</i>	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	<b>86</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	9	9	9	9	8	8	9	9	9	8	<b>87</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	6	6	6	7	6	6	7	6	7	7	<b>64</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	6	6	6	7	6	6	7	6	7	6	<b>63</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	9	9	9	9	9	8	9	9	9	8	<b>88</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	9	8	8	8	8	8	9	9	9	8	<b>84</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	9	8	8	7	9	8	8	8	9	8	<b>82</b>
<b>Вікно</b>											
<i>Природні ресурси</i>	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	<b>32</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	<b>12</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	6	<b>52</b>
<i>Трудові ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	<b>12</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	<b>11</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	<b>12</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	5	<b>51</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	<b>12</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	<b>13</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	<b>22</b>
<b>Вільхівчик</b>											
<i>Природні ресурси</i>	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	<b>33</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	<b>14</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	5	<b>51</b>
<i>Трудові ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	<b>13</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	<b>12</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	<b>14</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	5	6	6	6	5	7	6	6	6	6	<b>59</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	<b>11</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	<b>14</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	<b>18</b>
<b>Волиця</b>											
<i>Природні ресурси</i>	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	<b>44</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	6	<b>52</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	<b>37</b>
<i>Трудові ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>

<i>Управлінські ресурси</i>	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	<b>37</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	<b>22</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	<b>21</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	<b>38</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	<b>39</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	<b>41</b>
<b>Гадинківці</b>											
<i>Природні ресурси</i>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	7	7	6	7	<b>65</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	8	8	8	7	8	8	8	9	8	8	<b>80</b>
<i>Трудові ресурси</i>	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	<b>61</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6	<b>57</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	<b>40</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	6	<b>52</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	<b>57</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	6	6	7	7	7	6	7	7	6	8	<b>67</b>
<b>Глібів</b>											
<i>Природні ресурси</i>	5	5	5	4	5	5	6	5	5	6	<b>51</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	5	<b>51</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	<b>41</b>
<i>Трудові ресурси</i>	4	5	5	5	6	4	4	4	5	5	<b>47</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	<b>43</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	<b>37</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	<b>41</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	<b>62</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	6	7	<b>54</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	5	<b>51</b>
<b>Городниця</b>											
<i>Природні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	6	7	7	<b>56</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	<b>62</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	7	7	6	6	<b>64</b>
<i>Трудові ресурси</i>	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	<b>61</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	<b>57</b>



<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>41</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	<b>37</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	5	5	5	5	6	7	6	7	6	6	<b>58</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	5	5	4	6	5	6	6	5	6	6	<b>54</b>
<b>Жабинці</b>											
<i>Природні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	6	<b>52</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	<b>37</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	5	5	6	<b>48</b>
<i>Трудові ресурси</i>	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>32</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	<b>37</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	<b>37</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	<b>22</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	<b>31</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	<b>30</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	<b>34</b>
<b>Ємелівка</b>											
<i>Природні ресурси</i>	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3	<b>30</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	<b>27</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	<b>21</b>
<i>Трудові ресурси</i>	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	<b>24</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>20</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	<b>15</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	<b>14</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	<b>27</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	<b>22</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>20</b>
<b>Зелене</b>											
<i>Природні ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	<b>38</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	<b>24</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	<b>42</b>
<i>Трудові ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	<b>22</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	<b>21</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	<b>42</b>

<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	<b>57</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	<b>24</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	<b>22</b>

<b>Калагарівка</b>												
<i>Природні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	5	5	<b>51</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	6	<b>47</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>41</b>
<i>Трудові ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	<b>44</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	<b>37</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	<b>32</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	<b>38</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	<b>34</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	3	2	2	2	2	<b>31</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	3	3	2	2	2	<b>32</b>
<b>Карашиці</b>												
<i>Природні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	6	6	<b>52</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	4	5	5	5	5	6	5	5	5	6	6	<b>51</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	<b>42</b>
<i>Трудові ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	6	<b>47</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	<b>38</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	<b>35</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	7	7	6	6	6	<b>64</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	<b>42</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	<b>41</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	<b>38</b>
<b>Клювинці</b>												
<i>Природні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	6	5	5	<b>52</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	<b>15</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	5	5	<b>51</b>
<i>Трудові ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	<b>12</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	<b>14</b>

<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	<b>45</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	<b>15</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	<b>14</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	<b>21</b>
<b>Кокошинці</b>											
<i>Природні ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>32</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	<b>42</b>
<i>Трудові ресурси</i>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>30</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	<b>25</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>31</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	<b>32</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	<b>28</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	<b>39</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	<b>37</b>
<b>Котівка</b>											
<i>Природні ресурси</i>	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	<b>42</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
<i>Трудові ресурси</i>	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	<b>45</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	5	<b>51</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	9	8	8	7	7	8	7	8	8	8	<b>78</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	6	<b>52</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>32</b>
<b>Коцюбинці</b>											
<i>Природні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	6	6	6	<b>54</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	8	8	8	8	8	8	8	8	9	7	<b>80</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	<b>62</b>
<i>Трудові ресурси</i>	9	8	8	7	7	8	7	7	7	7	<b>75</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	8	7	7	7	7	7	7	7	7	8	<b>72</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	7	6	7	7	<b>65</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	6	<b>52</b>

<i>Інфраструктурні ресурси</i>	9	8	8	8	8	8	8	7	8	8	<b>80</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	7	7	7	7	8	8	7	9	7	8	<b>75</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	9	9	10	9	8	9	9	9	9	10	<b>91</b>
<b>Красне</b>											
<i>Природні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	7	6	7	6	<b>64</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	6	<b>52</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	6	6	6	<b>54</b>
<i>Трудові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	4	<b>50</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	<b>42</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	<b>37</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	<b>38</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	5	<b>51</b>
<b>Крогулець</b>											
<i>Природні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	6	<b>52</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	5	<b>51</b>
<i>Трудові ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	<b>30</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	<b>31</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	4	5	6	6	5	4	4	4	5	6	<b>49</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	<b>31</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	<b>32</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	<b>30</b>
<b>Крутилів</b>											
<i>Природні ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	5	6	5	6	<b>50</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	<b>45</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	5	6	5	6	<b>50</b>
<i>Трудові ресурси</i>	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	<b>43</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	<b>28</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	<b>29</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	<b>43</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	<b>25</b>

<i>Фінансові ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	<b>24</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	<b>27</b>
<b>Кут</b>											
<i>Природні ресурси</i>	7	7	8	7	7	8	7	7	8	8	<b>74</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>20</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	<b>45</b>
<i>Трудові ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>20</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	<b>15</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	<b>15</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	<b>14</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	<b>21</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>20</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	<b>17</b>
<b>Лежанивка</b>											
<i>Природні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	5	<b>51</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	5	5	4	6	5	6	6	6	6	6	<b>55</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	5	5	5	5	<b>50</b>
<i>Трудові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	6	6	<b>53</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	<b>34</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>32</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	<b>34</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	5	5	4	5	5	5	5	5	6	6	<b>51</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6	<b>50</b>
<b>Личківці</b>											
<i>Природні ресурси</i>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	<b>26</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	<b>43</b>
<i>Трудові ресурси</i>	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	<b>25</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	<b>23</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	5	4	4	5	4	4	4	5	6	<b>45</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	6	6	6	5	5	6	7	6	6	6	<b>59</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	<b>27</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	<b>25</b>

<i>Економіко-господарські ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	<b>22</b>
<b>Майдан</b>											
<i>Природні ресурси</i>	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	<b>57</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	<b>61</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	9	8	8	8	8	8	9	9	9	8	<b>84</b>
<i>Трудові ресурси</i>	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	<b>57</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	5	5	5	6	<b>51</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	6	<b>52</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	6	6	6	<b>54</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	6	<b>52</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	<b>63</b>
<b>Мала Лука</b>											
<i>Природні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	<b>62</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	9	8	8	8	8	9	9	9	9	8	<b>85</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	<b>60</b>
<i>Трудові ресурси</i>	9	8	8	8	8	8	9	9	9	8	<b>84</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	6	6	6	7	7	7	7	8	7	7	<b>68</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	9	8	9	9	9	9	9	9	9	8	<b>88</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	9	8	9	8	8	8	9	9	9	8	<b>85</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	7	7	8	9	7	8	8	8	8	8	<b>78</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	9	8	8	7	8	8	8	9	9	8	<b>82</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	<b>91</b>
<b>Малі Бірки</b>											
<i>Природні ресурси</i>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	<b>41</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	<b>37</b>
<i>Трудові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	5	<b>51</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	<b>27</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	<b>24</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	<b>25</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	<b>35</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	<b>31</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	<b>32</b>

<b>Монастириха</b>											
Природні ресурси	5	5	4	6	5	5	6	5	6	6	<b>53</b>
Демографічні ресурси	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
Територіально-просторові ресурси	6	6	6	7	7	6	7	6	5	6	<b>62</b>
Трудові ресурси	4	5	5	5	5	4	4	5	5	6	<b>48</b>
Управлінські ресурси	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
Історико-культурні ресурси	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	<b>25</b>
Еколого-рекреаційні ресурси	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	<b>37</b>
Інфраструктурні ресурси	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	<b>41</b>
Фінансові ресурси	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>30</b>
Економіко-господарські ресурси	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>31</b>
<b>Новосілка</b>											
Природні ресурси	5	5	4	5	5	5	5	5	6	6	<b>51</b>
Демографічні ресурси	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	<b>37</b>
Територіально-просторові ресурси	4	5	5	5	5	4	4	5	5	6	<b>48</b>
Трудові ресурси	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	<b>35</b>
Управлінські ресурси	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>32</b>
Історико-культурні ресурси	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>31</b>
Еколого-рекреаційні ресурси	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	<b>59</b>
Інфраструктурні ресурси	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	<b>21</b>
Фінансові ресурси	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>20</b>
Економіко-господарські ресурси	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>20</b>
<b>Нижбірок</b>											
Природні ресурси	5	5	4	6	5	5	6	5	6	5	<b>52</b>
Демографічні ресурси	5	5	4	6	5	5	6	5	6	5	<b>52</b>
Територіально-просторові ресурси	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	<b>58</b>
Трудові ресурси	5	5	4	5	5	5	5	5	6	6	<b>51</b>
Управлінські ресурси	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	<b>33</b>
Історико-культурні ресурси	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	<b>29</b>
Еколого-рекреаційні ресурси	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>30</b>
Інфраструктурні ресурси	4	5	5	4	4	4	4	4	5	6	<b>45</b>
Фінансові ресурси	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
Економіко-господарські ресурси	4	5	5	5	5	4	4	6	5	6	<b>49</b>
<b>Оленівка</b>											

<i>Природні ресурси</i>	9	8	8	8	8	8	8	8	9	8	<b>82</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	10	10	8	10	8	10	9	9	10	10	<b>94</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	<b>81</b>
<i>Трудові ресурси</i>	10	10	8	9	8	10	9	9	9	10	<b>92</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	10	9	8	10	10	10	10	10	10	10	<b>97</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	9	8	8	8	8	8	9	9	9	9	<b>85</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	7	7	7	7	7	8	8	7	8	8	<b>74</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	10	10	8	9	8	10	9	9	9	10	<b>92</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	9	8	8	8	9	9	9	9	9	9	<b>87</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	10	10	8	9	8	10	9	9	9	9	<b>91</b>
<b>Увисла</b>											
<i>Природні ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	<b>62</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	<b>52</b>
<i>Трудові ресурси</i>	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	<b>58</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	5	<b>51</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	<b>45</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	<b>58</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	5	5	6	6	<b>52</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	<b>57</b>
<b>Хлопівка</b>											
<i>Природні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	<b>62</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	<b>58</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	<b>60</b>
<i>Трудові ресурси</i>	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	<b>56</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	<b>42</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>20</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	<b>21</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	<b>32</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	<b>37</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	<b>42</b>
<b>Оришківці</b>											
<i>Природні ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	<b>37</b>



<i>Демографічні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	7	7	6	6	<b>64</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	<b>38</b>
<i>Трудові ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	7	7	7	7	<b>66</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	<b>70</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	<b>67</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	9	8	8	8	8	8	7	8	9	7	<b>80</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	<b>71</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	8	7	7	7	7	7	7	7	7	8	<b>72</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	<b>70</b>
<b>Целіє</b>											
<i>Природні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	<b>62</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	<b>61</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	9	8	8	8	9	8	9	9	9	8	<b>85</b>
<i>Трудові ресурси</i>	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	<b>57</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	5	5	5	6	<b>51</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>50</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	5	5	6	5	<b>51</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	6	6	<b>53</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	6	6	6	<b>54</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	<b>62</b>
<b>Перемилів</b>											
<i>Природні ресурси</i>	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	<b>41</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	2	2	3	4	2	2	3	3	2	2	<b>25</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	<b>37</b>
<i>Трудові ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	<b>23</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	<b>21</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>20</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	<b>80</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	<b>42</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>31</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	<b>41</b>
<b>Пізнанка</b>											
<i>Природні ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	<b>21</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	<b>48</b>

<i>Територіально-просторові ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>20</b>
<i>Трудові ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	<b>46</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	<b>37</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	<b>42</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	10	10	8	9	8	10	9	9	9	9	<b>91</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	<b>51</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>50</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<b>Постолівка</b>											
<i>Природні ресурси</i>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>30</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	<b>62</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	<b>28</b>
<i>Трудові ресурси</i>	6	6	6	6	7	6	5	6	6	6	<b>60</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	6	6	6	<b>54</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	5	5	5	6	6	6	6	7	6	6	<b>58</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	9	8	8	10	10	8	10	10	9	10	<b>92</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	7	6	6	7	<b>64</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	6	5	<b>52</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	8	8	8	8	7	8	7	8	8	8	<b>78</b>
<b>Рашиці</b>											
<i>Природні ресурси</i>	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	<b>58</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	<b>12</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	<b>41</b>
<i>Трудові ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	<b>12</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	<b>14</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	<b>57</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	<b>12</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	<b>11</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>
<b>Рудки</b>											
<i>Природні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	5	5	6	6	<b>52</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	<b>62</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>50</b>

<i>Трудові ресурси</i>	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	<b>60</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	7	7	7	7	8	7	7	8	9	8	<b>75</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	9	8	8	8	8	8	8	8	9	8	<b>82</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	<b>42</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	6	6	6	<b>54</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	6	6	6	7	6	6	6	7	6	6	<b>62</b>
<b>Саджівка</b>											
<i>Природні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	5	<b>51</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	5	5	6	<b>48</b>
<i>Трудові ресурси</i>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	<b>41</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	<b>35</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	<b>32</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	<b>31</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>30</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	<b>32</b>
<b>Самолусківці</b>											
<i>Природні ресурси</i>	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	<b>31</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	<b>25</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>30</b>
<i>Трудові ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	<b>23</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	<b>21</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>20</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	<b>35</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	<b>27</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	<b>25</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	<b>28</b>
<b>Сидорів</b>											
<i>Природні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	<b>62</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8	<b>71</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	<b>58</b>
<i>Трудові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	6	6	6	<b>54</b>

<i>Управлінські ресурси</i>	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	<b>58</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	5	5	4	5	5	5	6	5	6	6	<b>52</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	4	5	5	4	4	4	4	4	5	6	<b>45</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	<b>52</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	5	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>48</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	5	5	4	5	5	5	6	5	6	6	<b>52</b>
<b>Сорока</b>											
<i>Природні ресурси</i>	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	<b>61</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	7	7	6	6	<b>64</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	<b>62</b>
<i>Трудові ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	<b>62</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	<b>58</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8	<b>71</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	<b>80</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	6	6	<b>53</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	6	<b>52</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	<b>61</b>
<b>Ставки</b>											
<i>Природні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	<b>62</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8	<b>71</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	<b>58</b>
<i>Трудові ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	7	6	7	7	<b>65</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	<b>62</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	9	9	9	9	10	10	10	10	9	10	<b>95</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	9	8	8	8	8	9	9	9	9	8	<b>85</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	6	6	6	6	7	6	7	6	6	6	<b>62</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	<b>63</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	5	5	5	6	5	5	6	5	6	6	<b>54</b>
<b>Старий Нижбірок</b>											
<i>Природні ресурси</i>	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	<b>51</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>20</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	<b>41</b>
<i>Трудові ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	<b>18</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	<b>12</b>

<i>Історико-культурні ресурси</i>	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	<b>18</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	<b>32</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>19</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	<b>15</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	<b>18</b>
<b>Суходіл</b>											
<i>Природні ресурси</i>	4	4	4	3	4	3	3	3	2	2	<b>32</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	<b>21</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	6	5	4	<b>47</b>
<i>Трудові ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	<b>12</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	<b>13</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	<b>14</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	<b>12</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	<b>14</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	<b>17</b>
<b>Сухоостав</b>											
<i>Природні ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	<b>24</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	<b>21</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	<b>25</b>
<i>Трудові ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>20</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>20</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	<b>18</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	<b>17</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	<b>14</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	<b>12</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	<b>13</b>
<b>Товсте</b>											
<i>Природні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	6	6	6	<b>54</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	5	6	6	6	<b>61</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	5	5	6	5	5	6	5	6	6	6	<b>55</b>
<i>Трудові ресурси</i>	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	<b>58</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>

<i>Історико-культурні ресурси</i>	6	7	6	7	7	8	7	7	7	7	<b>69</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	5	5	6	5	5	6	6	6	7	6	<b>57</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	<b>42</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	<b>51</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	<b>62</b>
<b>Тудорів</b>											
<i>Природні ресурси</i>	5	5	6	6	5	6	6	5	6	6	<b>56</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	<b>63</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	<b>57</b>
<i>Трудові ресурси</i>	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	<b>60</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	5	<b>51</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	6	<b>52</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	5	5	5	5	5	6	4	5	5	6	<b>51</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	5	5	5	5	5	4	6	4	5	6	<b>50</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	6	6	6	5	7	6	6	6	6	6	<b>60</b>
<b>Теклівка</b>											
<i>Природні ресурси</i>	4	5	5	5	5	4	4	4	5	6	<b>47</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	7	7	7	7	8	7	8	7	7	7	<b>72</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	<b>42</b>
<i>Трудові ресурси</i>	8	6	7	7	7	6	7	6	7	7	<b>68</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	5	<b>51</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	5	5	5	<b>51</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	<b>52</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	<b>61</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	5	5	4	6	5	5	6	6	6	6	<b>54</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	6	5	6	6	5	5	6	6	6	6	<b>57</b>
<b>Трибухівці</b>											
<i>Природні ресурси</i>	6	6	6	7	7	6	7	6	7	6	<b>64</b>
<i>Демографічні ресурси</i>	9	8	8	8	8	8	8	9	8	8	<b>82</b>
<i>Територіально-просторові ресурси</i>	9	10	10	9	9	10	9	10	9	9	<b>94</b>

<i>Трудові ресурси</i>	8	8	7	8	8	8	9	8	8	8	<b>80</b>
<i>Управлінські ресурси</i>	9	8	9	9	8	8	9	9	9	9	<b>87</b>
<i>Історико-культурні ресурси</i>	9	9	9	9	9	10	10	9	9	9	<b>92</b>
<i>Еколого-рекреаційні ресурси</i>	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	<b>90</b>
<i>Інфраструктурні ресурси</i>	9	8	8	10	8	9	9	9	9	8	<b>87</b>
<i>Фінансові ресурси</i>	9	9	9	10	8	8	9	9	9	8	<b>88</b>
<i>Економіко-господарські ресурси</i>	9	9	9	9	9	10	10	10	10	9	<b>94</b>

<sup>1</sup>Примітка. В опитуванні взяло участь 10 експертів

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Об'єкти соціальної інфраструктури сільських поселень Гусятинського району Тернопільської області:  
сучасний стан та перспективи розвитку

Село	Чисельність населення, осіб на 1 січня 2018 р.	Клуб		Бібліотека		Середня школа (I-III ступенів)		Будинок побуту		Лазня		ФАП		Магазин		Заклад громадського харчування		Церква	
		Р	П	Р	П	Р	П	Р	П	Р	П	Р	П	Р	П	Р	П	Р	П
Білинівка	86	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Боднарівка	157	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+
Буцики	459	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+
Васильківці	1517	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Верхівці	509	+	+	-	+	+	-	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Вигода	330	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+
Вікно	1430	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Вільхівчик	723	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Волиця	338	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+
Гадинківці	1010	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Глібів	1139	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Городниця	1729	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Жабинці	667	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Ємелівка	153	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+
Зелене	459	-	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+
Калагарівка	689	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Карашинці	564	+	+	+	+	+	-	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Клювинці	1381	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Козина	265	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+
Кокошинці	228	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+	+
Котівка	872	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Коцюбинці	1890	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Крогулець	987	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Крутилів	45	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Кут	295	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+
Лежанівка	283	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+
Личківці	1298	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Майдан	301	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+



Мала Лука	456	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+
Монастириха	292	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+
Новосілка	347	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+
Нижбірок	1428	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Оленівка	365	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+
Оришківці	1765	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Паївка	488	-	+	+	+	+	-	-	-	-	+	-	+	-	+	-	+	+	+
Перемилів	1313	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Пізнанка	336	-	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+
Постолівка	1401	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Раштівці	843	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Саджівка	451	-	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+
Сидорів	1198	+	+	-	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Сорока	842	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Ставки	117	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-
Ст. Нижбірок	986	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Суходіл	686	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Сухостав	1115	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Товсте	588	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Тудорів	606	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Теклівка	239	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+	+
Трибухівці	894	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Увисла	1424	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Хлопівка	1199	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Целіїв	1563	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Чабарівка	1337	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Чагарі	249	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+	+
Шидлівці	301	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+
Яблунів	2305	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

**Примітки:** 1. Умовні позначення: „+” – об’єкт розташований в селі / доцільно зберегти або відкрити в селі;  
„-” – об’єкт відсутній в селі / об’єкт доцільно закрити або недоцільно створювати;  
„Р” – оцінка на 1.01.2018, „П” – перспективна оцінка.

2. Оцінка оптимізації мережі об’єктів соціальної інфраструктури проведена з урахуванням демографічних тенденцій розвитку сіл, територіальних характеристик, економічної ефективності та соціальної доцільності.

### Додаток 3

#### Прогноз чисельності населення сіл – колишніх та теперішніх центрів сільських рад Гусятинського району Тернопільської області

З метою виявлення перспективних сільських громад, що збережуть чисельні переваги населення в майбутньому та зможуть стати центрами концентрації об'єктів соціальної інфраструктури, на основі динамічних рядів обласного управління статистики Гусятинського району з врахуванням існуючих тенденцій в процесі дисертаційного дослідження здійснено прогноз чисельності населення сіл – центрів сільських рад Гусятинського району Тернопільської області на період до 2030 року (див. табл. 3.1), що є необхідним для прийняття науково обґрунтованих рішень щодо розвитку соціальної інфраструктури сіл. Прогнозну чисельність населення та інші показники отримано на основі математичного апарату економетричного моделювання. Економетричний аналіз часових рядів чисельності населення відповідних міст з використанням програмного продукту STADIA дає можливість вирішити наступні проблемні питання: дослідити структури часового ряду; побудувати прогнозну математичну модель чисельності населення відповідного села; спрогнозувати чисельність населення села на перспективу; дослідити причинно-наслідкові взаємозв'язки даного процесу.

При здійсненні прогнозу чисельності населення сіл району використана інформаційна база, що складається з дискретних часових рядів (див. табл. 3.1). Дискретний ряд можна розглянути як послідовність значень  $y_{i1}, y_{i2}, \dots, y_{in}$  в момент часу  $t$  для  $i$ -го села, чи скорочено як:

$$\{y_{it}, i = \overline{1, m}, t = \overline{1, n}\}, \quad (3.1)$$

де  $i$  – індекс села,  $i = \overline{1, m}$ ;  $t$  – індекс часового періоду,  $t = \overline{1, n}$ .

Проведений ретроспективний аналіз часових рядів дав можливість вибрати найбільш адекватні прогнозні моделі для окремих об'єктів дослідження. При проведенні розрахунків використовувалися наступні види регресійних моделей

$$y_t = a_0 + a_1 t, y_t = a_0 + \frac{a_1}{t}, y_t = a_0 + a_1 \sqrt{t} \quad (3.2)$$

та

$$y_t = \frac{t}{a_0 + a_1 t + a_2 t^2} \quad (3.3)$$

Враховуючи статистичну значимість оціночних параметрів регресійних рівнянь, для кожного села була вибрана прогнозна модель, на основі якої зроблені прогнози чисельності населення (табл. 3.1).

У загальному випадку для лінійних моделей коефіцієнт  $a_1$  означає середню продуктивність, тобто в наших дослідженнях – це середньорічний приріст населення. Розрахунки показали, що для всіх сіл на прогнозний період існує тенденція до зменшення чисельності населення, що обґрунтовує певну трансформацію мережі об'єктів соціальної інфраструктури

## Продовження додатку 3

Таблиця 3.1

**Економетричний аналіз часових рядів чисельності населення сіл  
Гусятинського району Тернопільської області з використанням програмного  
продукту STADIA**

Село	Вид регресійної моделі	Прогноз, осіб			
		2018	2020	2025	2030
Васильківці	$y_t = -412.8 - 0.2158t$ $R = 0.9818$	1517	1485	1357	1269
Вікно	$y_t = -380.8 - 0.1717t$ $R = 0.9704$	1430	1410	1320	1280
Гадинківці	$y_t = -327.8 - 0.1714t$ $R = 0.9463$	1010	992	924	878
Глібів	$y_t = -123.9 - 0.06765t$ $R = 0.8061$	1139	1125	1087	1025
Городниця	$y_t = -103.7 - 0.05868t$ $R = 0.7257$	1759	1723	1687	1608
Жабинці	$y_t = -68.92 - 0.03807t$ $R = 0.7036$	667	652	623	592
Калагарівка	$y_t = -107.5 - 9.108\sqrt{t}$ $R = 0.8842$	689	665	645	607
Клювинці	$y_t = -107.4 - 0.06543t$ $R = 0.7826$	1381	1352	1302	1265
Котівка	$y_t = -132.1 - 0.0696t$ $R = 0.9819$	872	852	803	756
Коцюбинці	$y_t = -39.59 - 0.01807t$ $R = 0.7556$	1890	1854	1795	1695
Крогулець	$y_t = -132.8 - 0.07107t$ $R = 0.9324$	987	967	902	883
Майдан	$y_t = -28.87 - 0.01671t$ $R = 0.971$	301	291	256	212
Нижбірок	$y_t = -248 - 0.1312t$ $R = 0.8526$	1428	1402	1326	1286
Оришківці	$y_t = -29.09 - 0.01831t$ $R = 0.9617$	1765	1742	1652	15583
Раштівці	$y_t = -364 - 0.1968t$ $R = 0.8178$	843	821	756	689
Сухостав	$y_t = -201 - 4.612\sqrt{t}$ $R = 0.9215$	1115	1096	1002	952

## Додаток К

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані  
основні наукові результати дисертації

1. Монастирський Г. Л., Савчук Д. М. Імплементация економічного інструментарію муніципального менеджменту в процес забезпечення розвитку громад. *Соціально-економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи*: монографія. Івано-Франківськ : Вид. МПП «ТАЛЯ», 2017. С. 351 – 371 (1,0 д. а.; особисто автора – 0,6 д. а.; особистий внесок: запропоновано структурування інструментарію муніципального менеджменту).

2. Савчук Д. М. Характеристика ресурсного потенціалу громади та оцінка ефективності його використання. *Danish Scientific Journal*. 2017. № 1. Р. 28–32 (0,28 д. а.).

3. Савчук Д. М. Тенденції та чинники економічного і соціального розвитку громад в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 91–96 (0,51 д. а.).

4. Савчук Д. М. Механізм активізації економічного потенціалу громади як інструмент вирішення проблем соціального розвитку. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 113–118 (0,69 д. а.).

5. Savchuk D. M. Community analysis as socio-economic system: space-territorial nature, functions and features. *Технологический аудит и резервы производства*. 2018. № 1/5 (39). С. 55–62 (1,07 д. а.).

6. Савчук Д. М. Механізми удосконалення інституційного забезпечення управління економічним і соціальним розвитком громади з урахуванням необхідності збалансування інтересів його суб'єктів. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 4(12). С. 55–61. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2018/4/3681> (0,68 д. а.).

7. Савчук Д. М. Характеристика ресурсного потенціалу громади та оцінка ефективності його використання. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 1. С. 83–94 (0,70 д. а.).

8. Монастирський Г. Л., Савчук Д. М. Модернізаційний підхід до управління економічним розвитком громад. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2018. № 15. С. 38–46 (0,6 д. а.; особисто автора – 0,4 д. а.; особистий внесок: запропоновано напрямки та принципи модернізації економічного розвитку громад).

### **Опубліковані праці апробаційного характеру**

9. Савчук Д. М. Економічний і соціальний розвиток громади як об'єкт управлінського впливу. *Інноваційні підходи і сучасна наука* : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 31 травня 2016 р.). Ч. 2. Київ : Центр наук. публікацій, 2016. С. 33–37 (0,35 д. а.).

10. Савчук Д. М. Опорні школи як результат соціального розвитку громади. *Молодий вчений*. 2016. № 7 (34). Ч. 1. С. 124–126 (0,39 д. а.).

11. Савчук Д. М. Економічна необхідність утворення в громадах опорних шкіл. *Актуальні питання наукових досліджень*: матеріали XLIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернівці, 29–30 червня 2016 р.). Т. 1. Київ : Наук.-вид. центр «Лабораторія думки», 2016. С. 29–31 (0,23 д. а.).

12. Савчук Д. М. Економіко-правовий механізм розширення об'єднаних територіальних громад: досягнення Тернопільської області. *Осінні наукові читання*: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 31 жовтня 2016 р.). Ч. 2. Київ.: Центр наук. публікацій, 2016. С. 120–123 (0,33 д. а.).

13. Савчук Д. М. Просторово-територіальна природа громад. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації* : зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. молод. вчен. (м. Тернопіль, 24–25 березня 2016 р.). Тернопіль : Вектор, 2016. С. 194–195 (0,15 д. а.).

14. Савчук Д. М. Об'єднання територіальних громад: результати та перспективи. *Міжрегіональне співробітництво в національному та міжнародному вимірах* : зб. матеріалів доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль – м. Збараж, 18–19 жовтня 2016 р.). Тернопіль : Крок, 2016. С. 331–334 (0,18 д. а.).

15. Савчук Д. М. *Тенденції та чинники економічного і соціального розвитку громад в умовах адміністративно-територіальної реформи. Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. молод. учен. (м. Львів, 18–19 травня 2017 р.). – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніки», 2017. С. 65–66 (0,13 д. а.).

16. Савчук Д. М. Механізм активізації економічного потенціалу громади як інструмент вирішення проблем соціального розвитку. *Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики* : зб. матеріалів доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль – м. Збараж, 26–27 жовтня 2017 р.). Ч. 1. Тернопіль : СМП «Тайп», 2017. С. 293–296 (0,17 д. а.).

17. Савчук Д. М. Чинники економічного розвитку громад в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Розвиток науки у вік інформаційних технологій* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 30 вересня 2017 р.). Ч. 2. Київ : Центр наук. публікацій, 2017. С. 48–54 (0,29 д. а.).

18. Савчук Д. М. Інституційна база управління економічним і соціальним розвитком громади. *Научный взгляд в будущее* : сб. по результатам Междунар. науч. конф. «Интеллектуальный потенциал XXI века 2017» (г. Одесса, 14–21 ноября 2017 г.). 2017. Вып. 7, Т. 3. С. 47–51 (0,40 д. а.).

## Додаток Л

<b>Назва конференції, конгресу, симпозиуму, семінару, школи</b>	<b>Місце проведення</b>	<b>Дата проведення</b>	<b>Форма участі</b>
II Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні підходи і сучасна наука»	м. Київ	31 травня 2016 р.	Очна
XLIII Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання наукових досліджень»	м. Чернівці	29-30 червня 2016 р.	Очна
V Міжнародна науково-практична конференція «Осінні наукові читання»	м. Київ	31 жовтня 2016 р.	Очна
Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації»	м. Тернопіль	24-25 березня 2016 р.	Заочна
Міжнародна науково-практична конференція «Міжрегіональне співробітництво в національному та міжнародному вимірах»	м. Тернопіль – м. Збараж	18-19 жовтня 2016 р.	Заочна
II Міжнародна науково-практична конференція молодих учених «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи»	м. Львів	18-19 травня 2017 р.	Заочна
Міжнародна науково-практична конференція «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики»	м. Тернопіль – м. Збараж	26-27 жовтня 2017 р.	Очна
III Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток науки у вік інформаційних технологій»	м. Київ	30 вересня 2017 р.	Очна
Міжнародна наукова конференція «Інтелектуальний потенціал XXI століття»	м. Одеса	14–21 листопада 2017 р.	Очна

## Додаток М



**УКРАЇНА**  
**ГУСЯТИНСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**  
**ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

провулок Героїв Майдану, 1, смт Гусятин, 48201, тел. (03557) 2-12-78, факс 2-11-78  
 E-mail: gus\_rda@gus.tr.ukrtel.net Код ЄДРПОУ 04058321

31.01.2018 № 01-176/02-18(а)

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Голові спеціалізованої вченої ради  
 Д 58.082.03 за спеціальністю 08.00.05 –  
 розвиток продуктивних сил і  
 регіональна економіка  
 д.е.н., проф. Задорожному З-М.В.

**Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**Савчука Дмитра Михайловича**

До Гусятинської районної державної адміністрації надійшли пропозиції щодо удосконалення механізмів активізації економічного потенціалу громади як інструменту вирішення проблем соціального розвитку.

Практичну цінність має проведене автором дослідження щодо доцільності впровадження механізму надання медичних послуг жителям громади за рахунок бюджету об'єднаної територіальної громади. Також пропонується розробити прейскурант цін у медичній установі для надання послуг жителям інших населених пунктів.

Напрацювання автора, що стосуються управління економічним і соціальним розвитком громади на засадах синергізму, було використано апаратом Гусятинської районної державної адміністрації в процесі вдосконалення інструментарію стратегічного планування в реалізації місцевої соціальної політики.

Голова районної  
 державної адміністрації

Дідух 21178



**В.С.БАТІГ**





УКРАЇНА

ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСТЬ БОРЩІВСЬКИЙ РАЙОН

**СКАЛА-ПОДІЛЬСЬКА СЕЛИЩНА РАДА**

№ 2

«04» серпня 2018 р.

Голові спеціалізованої вченої ради

Д 58.082.03 за спеціальністю 08.00.05 –

розвиток продуктивних сил і регіональна економіка

д.е.н., проф. Задорожному З-М.В.

**Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

**Савчука Дмитра Михайловича**

До Скала-Подільської селищної ради надійшли пропозиції щодо удосконалення інституційного забезпечення управління економічним і соціальним розвитком громади з урахуванням необхідності збалансування інтересів його суб'єктів.

Практичну цінність має проведене автором дослідження щодо доцільності приєднання до існуючих територіальних громад населених пунктів, які територіально, історично та культурно користуються благами відповідного центру громади, але де-юре є частиною іншої області.

Напрацювання автора, що стосуються управління економічним і соціальним розвитком громади на засадах синергізму було використано виконавчим комітетом в процесі вдосконалення нормативно – правового забезпечення та інструментарію стратегічного планування в реалізації місцевої соціальної політики.



В.П. Мирончук



УКРАЇНА

**ВАСИЛЬКОВЕЦЬКА СІЛЬСЬКА РАДА**

ОБ'ЄДНАНА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА

**Гусятинського району Тернопільської області**

48257, Тернопільська область, Гусятинський район, с.Васильківці, вул. Незалежності, 54  
тел./факс: 63-1-32. E-mail: vasilkiv.gov@ukr.net, код ЄДРПОУ 04392868

11.10.2018 року № 531

Голові спеціалізованої вченої ради  
Д 58.082.03 за спеціальністю 08.00.05 –  
розвиток продуктивних сил і регіональна економіка  
д.е.н., проф. Задорожному З-М.В.

**Довідка**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**Савчука Дмитра Михайловича**

До Васильковецької ОТГ надійшли пропозиції щодо удосконалення механізмів активізації економічного потенціалу громади із врахуванням інтеграційних векторів населених пунктів.

Практичну цінність має проведене автором дослідження щодо визначення вектору територіальної інтеграції сіл в процесі адміністративно-територіальної реформи, що дозволить забезпечити формування громади з максимальним економічним потенціалом.

Напрацювання автора, що стосуються управління економічним і соціальним розвитком громади на засадах синергізму було використано виконавчим комітетом в процесі вдосконалення нормативно – правового забезпечення та інструментарію стратегічного планування в реалізації місцевої соціальної політики.

Сільський голова



А.В. ГАЙДАШ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
 УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009; тел./факс +380 (352) 475051;  
 www.tneu.edu.ua; rektor@tneu.edu.ua; код ЄДРПОУ 33680120

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Перший проректор**

*М. І. Шинкарик*  
**М. І. Шинкарик**



**АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ**  
**результатів дисертаційної роботи в навчальний процес**

Даним актом підтверджується, що результати дисертаційної роботи «Управління економічним і соціальним розвитком громади на засадах синергізму», виконаної аспірантом кафедри менеджменту та публічного управління ТНЕУ Савчуком Дмитром Михайловичем, впроваджені в навчальному процесі при читанні лекцій, проведенні семінарських і практичних занять з дисциплін «Муніципальний менеджмент», «Публічне управління», «Місьцеве самоврядування», «Місьцевий економічний розвиток та міжмуніципальне співробітництво», «Місьцеве господарювання та управління містобудуванням».

**Декан факультету  
 економіки та управління**

*В.М. Острорерхов*

**В.М. Острорерхов**

**Завідувач кафедри менеджменту  
 та публічного управління**

*М.М. Шкільняк*

**М.М. Шкільняк**

THEU  
 № 126-27/1849 від 09.10.2018

