

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Гуменюк Вікторія Володимирівна

**Стратегічне управління розвитком територіальної громади / Strategic
management of territorial community development**

спеціальність 074 «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи ПУА-41
В. В. Гуменюк

підпис

Науковий керівник:

д.н.держ.упр., доц. В. С. Толуб'як

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу

Допущено до захисту:

«__» _____ 2020 р.

Зав. Кафедри, д.е.н., професор

М. М. Шкільняк

прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	6
1.1 Сутність стратегічного управління розвитком територіальної громади.....	6
1.2 Нормативно-правове забезпечення організації стратегічного управління розвитком територіальної громади.....	12
1.3. Зарубіжний досвід організації стратегічного управління розвитком територіальних громад.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	25
2.1. Загальний аналіз управління розвитком досліджуваної територіальної громади.....	25
2.2. Бюджетна децентралізація: створення умов для стратегічного розвитку територіальних громад.....	31
2.3. Планування та прогнозування стратегічного розвитку територіальної громади.....	39
Висновок до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	48
3.1. Використання програмно-цільового методу в управлінні стратегічним розвитком територіальних громад.....	48
3.2. Сприяння розвитку підприємництва на території територіальної громади.....	53
3.3. Підвищення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.....	59
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Актуальність теми. Суспільство безперервно змінюється внаслідок діяльності як окремих індивідів, так і груп людей, які складають людську спільноту. Процес таких змін називають розвитком. У свою чергу, місцевий розвиток це такий процес, який відбуватися за допомогою людини із застосуванням відповідних принципів, підходів та інструментів, сприяє позитивним змінам умов життя територіальної громади.

В Україні сьогодні необхідність та актуальність управління розвитком громад не викликає ні в кого сумнівів. Стратегічне управління розвитком територіальних громад – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених із територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля місцевої влади, жителів громади, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку.

Влада на місцевому рівні має справу із такими проблемами: економічні складнощі розвитку, нерозвинута інфраструктура, відсутність почуття відповідальності у людей, регіональна нерівність, безробіття, брак водних ресурсів та їх забруднення, деградація ґрунтів, забруднення повітря, незадовільні способи утилізації відходів, обмежений доступ до безпечних джерел енергії тощо. Саме тому питання забезпечення ефективного стратегічного управління розвитком територій є особливо актуальним сьогодні.

Актуальність теми підтверджується також і тим, що в Україні, як і в інших країнах світу, активно розвивається та запроваджується стратегічний підхід до управління сталим розвитком територій. Органи місцевого самоврядування є відповідальними перед мешканцями своїх громад, у першу чергу, за створення комфортного та безпечного середовища проживання, надання рівного доступу до якісних послуг. Досвід багатьох країн переконливо засвідчує, що саме стратегічне управління є головним аспектом активної

діяльності щодо забезпечення розвитку громад. Без застосування стратегічного підходу діяльність місцевих органів влади ризикує бути результативною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування стратегії розвитку територіальних громад, забезпечення розвитку їх ресурсного потенціалу, розподілу ресурсів між територіями, збереження та нарощення потенціалу територіальної громади знаходиться в центрі уваги багатьох вчених та фахівців, серед яких: В. М. Бабаєв, М. М. Новікова, Т. М. Безверхнюк, Є. О. Лукші, В. В. Мамонова, А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, Т. Л. Желюк, О. Б. Суховірська, О. Г. Топчієв, В. С. Толуб'як, С. К. Харічков, М. М. Шкільняк та ін. Водночас, у зв'язку із змінами у розвитку суспільства, здійсненням адміністративно-територіальної реформи актуальним залишається питання формування стратегії розвитку територіальних громад, використання новітніх інноваційних підходів до стратегічного використання ресурсного потенціалу територій.

Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Мета кваліфікаційної роботи – проаналізувати та розширити знання щодо стратегічного управління розвитком територіальної громади. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- визначити сутність стратегічного управління розвитком територіальної громади;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення організації стратегічного управління розвитком територіальної громади;
- розглянути зарубіжний досвід організації стратегічного управління розвитком територіальних громад;
- проаналізувати управління розвитком досліджуваної територіальної громади;
- розкрити сутність бюджетної децентралізації;
- розглянути сутність планування та прогнозування стратегічного розвитку територіальної громади;

- обґрунтувати доцільність використання програмно-цільового методу в управлінні стратегічним розвитком територіальних громад;
- обґрунтувати необхідність сприяння розвитку підприємництва на території територіальної громади;
- визначити важливість підвищення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження - Слобідсько-Кульчіївська сільська рада об'єднаної територіальної громади.

Предмет дослідження – процес стратегічне управління розвитком територіальної громади.

Методи дослідження. В процесі вирішення поставлених завдань використовувались такі методи наукового дослідження: категоріального й етимологічного аналізу (при дослідженні змісту базових понять стратегічного управління розвитком територіальної громади); діалектичний (для усестороннього аналізу діяльності досліджуваної територіальної громади); узагальнення (при дослідженні зарубіжного досвіду щодо впровадження децентралізації, підготовці висновків); порівняння (для зіставлення фактичних значень показників у динаміці, звітних даних та розрахункових показників діяльності громади); графічний метод (для ілюстрації результатів дослідження).

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані у кваліфікаційній роботі положення та рекомендації можуть бути використані органом місцевого самоврядування досліджуваної територіальної громади при підготовці Стратегії розвитку ОТГ.

Обсяг і структура випускної роботи. Випускна робота складається з вступу, трьох розділів та висновків до них, висновків, списку використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 69 сторінках. Робота містить 9 таблиці, 1 рисунок. Список використаних джерел включає 80 найменувань.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність стратегічного управління розвитком територіальної громади

Стратегічне управління – це управління, яке опирається на людський потенціал, як основу підприємства, та орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів та гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в підприємстві, які відчувають вплив зовнішнього середовища і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість підприємству виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому поставлених цілей [28].

Зміст стратегічного управління полягає у трьох важливих питаннях:

1. Яке положення підприємство займає на даний час? (Інформація для аналізу минулої, поточної і майбутньої ситуацій).

2. Яке положення підприємство хотіло б займати через 3, 5, 10 років? (Орієнтація на майбутнє: до чого прагнути, які визначати цілі).

3. Яким чином досягти бажаного результату? (Наявні або доступні ресурси, система управління, організаційна структура і персонал, тобто, реалізація обраної стратегії, в ході якої може бути корегування двох попередніх положень) [29].

Стратегічне управління включає п'ять наступних функцій:

- планування стратегії;
- організація виконання стратегічних планів;
- узгодження дій з реалізації стратегічних завдань;
- мотивація на досягнення стратегічних результатів;
- перевірка процесу виконання стратегії.

Планування стратегії територіальної громади включає виконання таких підфункцій, як бюджетування, прогнозування та розробка стратегії. В прогнозуванні є важливим складання стратегічних планів. Прогнозування

ґрунтується на аналізі внутрішніх і зовнішніх умов функціонування громади з метою передбачення здатності розвитку й оцінки ризиків. Упорядкований прогноз дозволить виробити аргументований підхід до визначення стратегії територіальної громади.

Організацію виконання стратегічних планів прогнозуватиме формування майбутнього потенціалу громади, а також врегулювання структури і системи управління, корпоративної культури з обраною стратегією розвитку.

Координація дій органів управління щодо формування і реалізації стратегії полягає в тому, щоб узгодити стратегічні рішення різних рівнів і цілей стратегій структурних підрозділів на вищих рівнях управління.

Мотивація полягає в розробці системи стимулів, які підштовхують на досягнення поставлених стратегічних результатів.

Контроль включає безперервне спостереження за процесом реалізації стратегічних планів. Він повинен завчасно розкривати небезпеки, що насуваються та виявляти помилки і відхилення від обраних стратегій територіальних громад [26].

Коли ми говоримо про стратегію управління розвитком територіальної громади, маємо на увазі чітко визначені цілі розвитку і мету, а також необхідні прийоми для досягнення цих цілей. Іншими словами, «стратегія» – це аргументований вибір напрямів розвитку адміністративно-територіальної одиниці, а також прийняття потрібних рішень відповідним органом місцевого самоврядування [31].

Стратегії – це довготермінові плани розвитку, які розробляються, приблизно, від 7 до 10 років. Це те – куди рухається громада, її бачення, місія, пріоритети. Стратегія реалізується через програми розвитку та щорічні плани, а також конкретні проекти, на які залучаються або виділяються кошти. Поетапне та поступове здійснення цих проектів чи програм дає змогу громаді поближчати до її стратегічних цілей. Тому стратегія не залежить напряму від зміни місцевого керівництва чи політичних змін. Процес стратегічного планування – це довгочасний творчий процес із певним алгоритмом дій, що

призначений для вирішення питання забезпечити сталість розвитку територіальної громади [49].

Сталий розвиток територій забезпечується поєднанням соціальних, екологічних та економічних складових розвитку, саме за цих умов можливе створення зручного середовища та підвищення якості життя населеної території [48]. Складові, що складають сталий розвиток, включають в себе:

- Екологічну сталість. Це не тільки збереження довкілля, але й задоволення потреб людини у чистому повітрі та екологічно чистих харчових продуктах. А також, здійснення заходів для енергозбереження, забезпечення благоустрою територій, забезпечення житлово-комунальних послуг, а саме водопостачання та водовідведення тощо. Виконання цих завдань, в першу чергу, позитивно впливатимуть на навколишнє середовище у майбутньому.

- Економічну сталість. Вона є важливою складовою, що виробляє економічний розвиток територіальної громади. Досягненню економічної сталості веде: створення зручного середовища для ведення бізнесу, залучення у місцеву економіку інвестицій, надання максимальної допомоги організаціям, які працюють на території громади, створення стійкої у фінансовому ставленні економічної бази територіальної громади.

- Соціальна сталість. Передбачає відповідне медичне обслуговування, безпечне та комфортне житло, підтримку правопорядку та громадської безпеки. А також зміцнення єдності громади, що пробуджує почуття належності до певної території, тобто розвитку територіальної ідентичності, сприяння збереженню традицій та творчому вираженню тощо.

Одночасно ці три складові не є роздільними, та тісно переплітаються. Це забезпечує взаємозв'язок планів розвитку і проектів розвитку громад, а також цілей прописаних у місцевих стратегіях. Підхід з використанням цих складових сприяє економічному зростанню та задоволенню людських потреб при збереженні навколишнього середовища для майбутніх поколінь.

Універсальний алгоритм розробки стратегій управління розвитком має п'ять етапів:

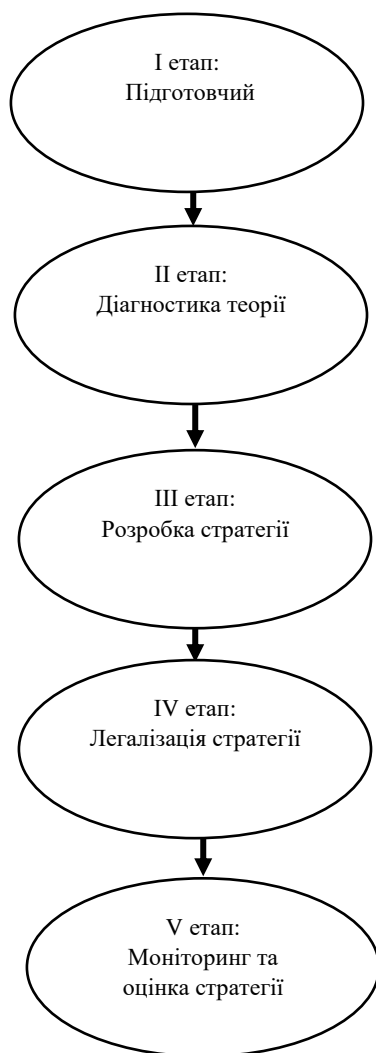


Рис. 1.1. Алгоритм розробки стратегій

Примітка. Складено на основі [50, с. 93].

Підготовчий етап включає підготовку стратегії розвитку територіальної громади [35]. З початку потрібно донести інформацію про починання з розробки стратегічного документа та пропозиції долучитися до цього процесу. Цю інформацію потрібно обов'язково розмістити на сайті відповідної ради, а далі керівництвом приймаються рішення щодо затвердження складу комітету або робочої групи зі стратегічного планування та Положення, яким регламентується діяльність виконавчого органу територіальної громади.

Етап діагностування території включає в себе аналіз її соціально-економічного та екологічного стану. Якраз діагностика території об'єднаної територіальної громади ґрунтується на розкритті економічної, соціальної та екологічної характеристики території. Цей аналіз містить збір загальної та статистичної інформації про громаду: демографічні характеристики, ринок праці та зайнятість населення, дані з економічного розвитку та економічної ситуації, а також наявні ресурси, такі як історична спадщина та географічні переваги тощо [39]. На основі зібраних даних за останні 5 років можна зробити загальне уявлення про громаду та про умови, в яких вона функціонує, а також про наявні поточні проблеми та унікальні переваги, які вона має. Результатом цього буде створений аналітичний звіт, який стане частиною місцевої стратегії розвитку. По завершенню аналітичної частини необхідно виконати, так званий SWOT-аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз [26]. Дослідження зовнішніх факторів дозволить виявити ризики та шанси, які можуть вплинути на майбутнє громади і одночасно спрогнозувати можливу реакцію громади на ці виклики.

Етап розробки стратегії. На базі проведеного аналізу екологічного та соціально-економічного стану громади, розробленої описово-аналітичної частини стратегії, а також враховуючи особливі характеристики громади згідно зі SWOT-аналізом, комітетом зі стратегічного планування формулюється бачення, місія та напрями розвитку громади. По кожному стратегічному напрямку складаються стратегічні та оперативні цілі, завдання, а також орієнтири досягнення цих цілей [30].

Етап легалізації стратегії. Легалізація стратегії означає прийняття стратегічного документа мешканцями громади. Для отримання подальшої підтримки влади від громадян, а також для сприйняття стратегії та її подальшу легалізацію, необхідно на кожному етапі отримати підтримку громади, обговорювати з нею стратегічні напрями, цілі, завдання, результати тощо [36].

Етап моніторингу та оцінки. Для того, щоб оцінити вплив результатів стратегії на життя громади потрібно розпочати її реалізацію і постійно

відстежувати результативність реалізованих програм, проектів та завдань [40]. Лише за цих умов стратегія стане невіддільною частиною розвитку громади і буде реальною до виконання.

Дуже важливо сприяти обширному залученню членів громади на кожному із етапів розробки стратегії. Це сприятиме формуванню їх відношення до загальної справи. Найбільш ефективним у даному випадку є забезпечення взаємовідносин між владою та громадою. Достатньо високий рівень участі громадян у розробці стратегій, врахування думки та позицій усіх зацікавлених сторін згурповує жителів громади. Також достатній рівень участі формує розуміння кожного члена громади про власну причетність до вирішення питань місцевого значення; забезпечує стійкість розробленої стратегії розвитку громади (навіть при зміні місцевої влади громадяни не дозволять ігнорувати поставлені стратегічні цілі); сприяє залученню додаткових ресурсів, як людських, так і фінансових, для досягнення цілей, задекларованих у стратегії.

Стратегічне планування є важливою умовою сталого розвитку об'єднаних територіальних громад на основі розумного використання власних ресурсів. Розробка стратегії дієво залучає громадян для вирішення місцевих проблем і, водночас, визначає переважні напрями соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. Активне залучення максимальної кількості громадян сприяє створенню «живої» стратегії з дієвим механізмом розвитку громади. Невідривність та постійність процесу стратегічного планування забезпечується регулярним переглядом стратегій та внесенням відповідних коректив (змін та поправок) [8].

Отже, щоб стратегія стала активним знаряддям довгострокового територіального розвитку, здатного об'єднати громаду, потрібно постійно слідкувати за процесом її реалізації, аналізувати отриману інформацію, вносити корективи та здійснювати моніторинг впровадження стратегії. Будь-який моніторинговий процес опирається на основу чітко визначених кількісних та якісних індикаторів. Такі показники мають бути конкретними, зрозумілими, доступними та вимірюваними

1.2 Нормативно-правове забезпечення організації стратегічного управління розвитком територіальної громади

Розвиток територіальної громади вимагає ефективного використання її потенціалу з урахуванням усіх його аспектів. Громада є суттєвим елементом, що характеризує “звичайну природу” місцевого самоврядування. Окрім нормативного визначення громади в Законі України “Про місцеве самоврядування в Україні”, існують і інші, наприклад під територіальною громадою окремими авторами розуміється єдине природне і соціальне утворення, що діє у просторових межах держави, реалізуючи повсякденні потреби та інтереси жителів [23]. Однак упровадження такої загальнодержавної реформи, як реформа з децентралізації влади, потребує законів та підзаконних нормативно-правових актів, які б забезпечили правове регулювання діяльності новостворених об’єднаних територіальних громад пропорційно до наданих їм широких повноважень, що дозволить безперешкодно реалізувати вказану реформу та завершити процес децентралізації влади.

Нормативно-правову базу стратегічного управління місцевого розвитку можна умовно поділити на три блоки: перший блок – регламентує роль та місце органів місцевого самоврядування в здійсненні та організації процесу управління розвитком території, окремо – через розроблення і реалізацію стратегій місцевого розвитку; другий блок – регулює основні засади стратегічного планування на місцевому рівні; третій блок – окреслює особливості участі громадськості в ході формування та реалізації стратегії місцевого розвитку [4].

Нормативно-правовими документами першого блоку формують рамкові умови, якими органи місцевого самоврядування мають можливість самостійно розробляти та реалізовувати програми, а також стратегії розвитку території. Основним документом першого блоку є Конституція України. А також він включає Закони України “Про місцеве самоврядування в Україні” та “Про місцеві державні адміністрації”.

У згоді з чинним законодавством, питання соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні належать до компетенції, насамперед органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади. Сільські, селищні, міські ради є елементами місцевого самоврядування, які представляють відповідні територіальні громади здійснюючи від їх імені та в їх інтересах зазначені в Конституції та в законах України функції і повноваження.

Сільський, селищний, міський голова є головним урядовцем територіальної громади та здійснює управління виконавчим комітетом відповідної ради [42]. Таким чином, сільський, селищний, міський голова відповідно до належних йому обов'язків є головним суб'єктом, що здійснює процес планування на відповідній території.

Виконавчими органами сільських, селищних, міських, районних рад є їх виконавчі комітети, відділи, управління та інші створені радами виконавчі органи. Виконавчі органи сільських, селищних, міських, районних у містах рад підвладні та підзвітні відповідним радам. З питань виконання наданих їм повноважень органів виконавчої влади – також підвладні відповідним органам виконавчої влади. Органи місцевого самоврядування в рамках делегованих повноважень, визначених законом, приймають рішення, обов'язкові до виконання на відповідній території [38].

Другий блок – регулює основні засади стратегічного планування на місцевому рівні – формується із з наступних нормативно-правових актів: Законів України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про державні цільові програми», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про засади державної регіональної політики», Указу Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики», Постанов Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року», «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та

оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів», «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку» та інше.

Щорічні програми соціально-економічного розвитку територій розробляються взаємоузгоджено з щорічним посланням Президента України до Верховної Ради України про зовнішнє і внутрішнє становище України. Ці програми повинні містити:

1. Аналіз соціально-економічного розвитку належної адміністративно-територіальної одиниці за поточний і попередні роки та характеристику основних проблем розвитку її соціальної сфери та економіки.

2. Стан використання виробничого, природного, трудового та науково-технічного потенціалу, а також екологічної ситуація у відповідній адміністративно-територіальній одиниці.

3. Потенційні шляхи розв'язання основних проблем розвитку соціальної сфери і економіки відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

4. Пріоритети та цілі соціально-економічного розвитку належної адміністративно-територіальної одиниці в наступному році.

5. Порядок заходів місцевих органів виконавчої влади щодо здійснення соціально-економічної політики з визначенням термінів виконання та виконавців.

6. Головні показники соціально-економічного розвитку належної адміністративно-територіальної одиниці.

7. Дані про одержання та розпорядження доходів від використання об'єктами права комунальної власності, результативності використання об'єктів права комунальної власності, індекатори розвитку підприємств та організацій, які є об'єктами права комунальної власності [1].

Підходи до опрацювань середньострокових цільових програм регламентуються Законом України «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 року. Метою вироблення цільових програм розвитку території є допомога в реалізації регіональної і державної політики за перспективними

напрямах розвитку держави, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, а також координація діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади для розв'язання найважливіших проблем. А також забезпечення концентрації матеріально-технічних та фінансових ресурсів виробничого та науково-технічного потенціалу [20].

До третього блоку відносяться нормативно-правові акти, які регламентують особливості участі громадськості в ході формування та реалізації стратегії місцевого розвитку і складаються із: Законів України: «Про звернення громадян», «Про доступ до публічної інформації», «Про статус депутатів місцевих рад», «Про затвердження Типового регламенту місцевої державної адміністрації», Постанови Кабінету Міністрів України «Про деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації» «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», тощо.

Важливим документом для наступного розвитку тісного зв'язку влади з громадськістю є Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» (від 26 листопада 2014 р. № 1176-р та 30 листопада 2016 р. № 909-р), в якому вказано на підняття політичної активності громадян та інститутів громадянського суспільства, показано на прагнення мати громадянам законні механізми захисту своїх прав і свобод, впливу на дії органів державної влади, спонукання до відповідальності посадових осіб, які використовують владу для збагачення, а не для задоволення суспільних потреб. Сьогодні Україна стала перед загрозою втрати суверенітету і територіальної цілісності, яка обтяжується економічною кризою. На сьогодні найголовнішим є об'єднання зусиль Кабінету Міністрів України та громадянськості, діалог з рівними правами та взаємна відповідальність за розвиток держави. Це вимагає негайного впровадження

принципів відкритого урядування, відповідальності органів державної влади перед суспільством, підконтрольності та підзвітності громадянам [70, 71].

Сучасний стан національної економіки обумовлює необхідність наступного вдосконалення системи програмних і прогнозних документів з питань стратегічного соціально-економічного розвитку та обумовлює запровадження стратегічного планування роботи в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування, яке визначає планування заходів із розроблення прогнозних документів, реалізації та контролю за виконанням програмних документів, які визначають цілі соціально-економічного розвитку території й шляхи їх досягнення.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 року №504-р була ухвалена Концепція вдосконалення системи програмних і прогнозних документів з питань соціально-економічного розвитку держави. Відповідно до зазначеного розпорядження систему прогнозних і програмних документів складають довгострокові, середньострокові та короткострокові документи, в яких відповідно до суспільно-політичних та соціально-економічних процесів, що відбуваються в державі, враховуючи вплив зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій. Відповідно до цього визначаються цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку та доповнення, які необхідно вчинити для їх досягнення. Довгострокові програмні і прогнозні документи визначають напрями розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції соціальної сфери і економіки в цілому. Середньострокові програмні і прогнозні документи розробляються на засадах довгострокових документів і визначають умови соціально-економічного розвитку, заходи та напрями дій на середньострокову перспективу для досягнення стратегічних цілей. Короткострокові документи розробляються на засадах середньострокових та визначають цілі і умови розвитку та відповідні заходи на наступний рік [44].

Слід зазначити, що планом заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в

Україні, затвердженої Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2016 р. № 688-р [57], передбачено розроблення законодавчих актів, вище зазначених, що дає надію на прискорення процесу завершення реформи децентралізації влади в Україні.

Отже, на даний час Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України прийнята значна кількість нормативно-правових актів, що дозволяють реалізовувати реформу децентралізації влади та формувати стратегію розвитку новостворених територіальних громад.

1.3. Зарубіжний досвід організації стратегічного управління розвитком територіальних громад

Всі країни мають території, які мають різні можливості для розвитку або значні географічні відмінності від решти території країни. Завдання будь-якої країни – давати своїм громадянам рівні можливості, гарантований рівень публічних послуг та зберегати єдність державного простору при територіальних відмінностях. Зменшення врівноваженості соціально-економічного розвитку територій та створення умов для міжрегіональної солідарності, бо взаєморозуміння є угодою єдності та стійкості країни [45].

У більшості країн Європи також існують певні відмінності між окремими їх частинами. І взагалі це нормально, тому що території, які більш заселені та які знаходяться біля узбережжя морів є більше економічно спроможні, ніж гірські території, чи території де значно мала щільність населення. Великі міста продукують набагато більше доданої вартості, ніж сільські території, тому нерозмірність між міськими та сільськими територіями постійно є досить значними. До того ж, у достатньо великих країнах є території, де проживає населення, що належить до національних меншин чи має певні мовні, релігійні чи інші вирізнення від основної частини населення країни. Така ситуація спричинює зростання значного напруження між регіонами, або між якимись із регіонів та національною державою у цілому.

Європейські країни загалом приділяють досить велику увагу територіальному розвитку та виробленню умов для єдності європейських регіонів, а також формуванню солідарної згуртованої Європи. Це завдання беруть за основу уряди європейських країн, органи управління регіонів та органи управління великих муніципалітетів [46]. У великих містах є райони, де значно відрізняються склад населення, рівень доходів, рівень злочинності та стан довкілля, що змушує місцеву владу приділяти цим питанням увагу.

У березні 2010 р. була ухвалена нова Європейська стратегія економічного розвитку на наступні 10 років – «Європа 2020: стратегія розумного, сталого та всеосяжного зростання». Відповідно цьому документу у країнах – членах ЄС були створені національні стратегії територіального розвитку, а на місцевому рівні – стратегії розвитку конкретних регіонів та міст. У цих документах відтворюються не тільки пріоритети розвитку, які пов'язані із підвищенням добробуту населення та прискоренням економічного зростання, а також доцільним використанням ресурсів та вирішенням проблем соціального характеру певної території. Для скоординованого стратегічних напрямків розвитку конкретних територій з пріоритетами європейської та національної політики застосовується диференційований підхід за сферами «стратегічного втручання» в залежності від розміру території, чисельності населення, виробничого та ресурсного потенціалу [54].

Наприклад, у Польщі для узгодження регіональних стратегій (стратегій воєводств) зі стратегією національного рівня та зважаючи на загальні тенденції розвитку, Міністерство регіонального розвитку Республіки Польщі розробило методичні рекомендації, в яких описується не лише загальнодержавна політика у сфері регіонального розвитку на наступні роки, а й також вказуються обов'язкові складові стратегії, до яких належать «Стратегічна екологічна оцінка» та «Інформація про результати громадських консультацій» [22].

Територіальне самоврядування є важливою частиною публічної адміністрації в Республіці Польща і поділяється на місцеве (рівень гміни та повіту) і регіональне (рівень воєводства), які не мають ієрархічної залежності.

Слід відзначити еквівалентну єдність діяльності в Польщі урядової та самоврядної адміністрацій. Якщо органам державної виконавчої влади властиве вертикальне підпорядкування, тоді органи територіального самоврядування всіх рівнів є вільними як між собою, так і від органів державної виконавчої влади [29]. Ця самостійність поєднується із закономірністю спільно вирішувати проблеми територій, що в свою чергу, обов'язково веде до співпраці.

Основними засадами діяльності органів публічної адміністрації є субсидіарність – це надання максимальної компетенції органу, що знаходиться ближче до громадян, додержання унітарного характеру держави, тобто територіально-адміністративні одиниці працюють в рамках визначеного державою права, мають тотожний правовий статус та підлягають державному контролю з точки зору дотримання законодавства. Та компліментарність – це взаємозв'язок та взаємодоповнення органів влади. До того ж, можна вирізнити принципи законності, децентралізації влади, демократії, колегіальності та прямої виборності представницьких органів, партнерства та свободи об'єднання органів територіального самоврядування, судової та фінансової незалежності тощо [23].

Основою територіального самоврядування у Польщі є гміна, права якої достатньо широкі щодо стратегічного розвитку території. Гміна здійснює всі завдання місцевого самоврядування, що не віднесені до компетенції інших органів територіального самоврядування. Будь-яка з одиниць територіального самоврядування має свою частину у публічних доходах, належно до завдань, пов'язаних з її компетенцією. Такі доходи діляться на власні, загальні субвенції та цільові дотації з бюджету держави [24]. Джерела таких доходів визначені у законі і дають можливість формувати власну стратегію розвитку.

Завдання місцевого самоврядування в Польщі поділяються на: власні, які виконуються на власну відповідальність та за власні ресурси; делеговані, які реалізуються відповідно статуту чи за домовленістю з органами урядової адміністрації; довірені на основі угоди з іншими органами самоврядування. Основними завданнями гміни є: управління нерухомістю, охорона середовища

та водного господарства; піклування про гмінні дороги, вулиці, мости та каналізацію; організація дорожнього руху; організація місцевого транспорту; охорона здоров'я, освіта, культура, будівництво житла; торгівля; тощо [23].

У європейських країнах виділяють три головні моделі місцевого самоврядування, що утворилися під час муніципальних реформ, а саме: англосаксонська, континентальна, змішана [24].

Таблиця 1.1

Основні характеристики зазначених моделей місцевого самоуправління

Модель місцевого самоврядування	Країни, що використовують	Характеристика моделі
Англосаксонська	Великобританія	Достатній рівень автономії місцевого самоврядування, виборність та контроль з боку населення. Нестача на місцях спеціальних державних уповноважених, на яких покладена функція контролю над органами місцевого самоврядування. Брак місцевих адміністрацій (органів державної влади на місцях)
Континентальна	Франція, Італія, Іспанія, Бельгія, Нідерланди, Польща, Болгарія	Поєднання прямого державного управління і місцевого самоврядування. Певна ієрархія системи управління, в якій місцеве самоврядування є ланкою в порівнянні з державною владою. Обмежена автономія місцевого самоврядування, наявність на місцях спеціальних державних уповноважених, які контролюють органи місцевого самоврядування
Змішана	Німеччина, Австрія	У деяких ланках місцевого самоврядування виборний орган може бути і ланкою муніципального управління, і представником державної адміністрації

Примітка. Складено на основі [24].

Реальна побудова взаємовідносин між центральною та місцевою владою, і у рамках однієї моделі, має свої особливі ознаки, які спричинені особливостями законодавства, національними та релігійними особливостями. Попри існування різних моделей місцевого самоврядування та присутність національних особливостей у розподілі повноважень між місцевою та центральною владою, виникають спільні ознаки, що характеризують децентралізаційні процеси в європейських країнах.

Система місцевого самоврядування в Канаді визначається саме адміністративно-територіальним поділом провінції. Наприклад, у провінції Британська Колумбія муніципалітети розділяються на чотири типи: муніципалітети великих міст, невеликих міст, сіл і сільських округів. На засадах організації місцевого самоврядування в Канаді покладений поселенський принцип. При утворенні структури органів місцевого самоврядування принцип поділу властей не застосовується. В залежності від чисельності населення і інших чинників муніципалітети мають різні об'єми предметів відання, які закріплені в муніципальному акті [33].

В цілому канадське місцеве управління відноситься до англо-саксонської системи з притаманними йому ознаками. Тобто, тут встановлено самоврядування у якому на рівні муніципалітетів і територіальних адміністративних одиниць (графств, округів і т. д.) відсутні чиновники, що призначаються центральним урядом. Управління виконують обрані місцевим населенням органи влади. Тільки в двох Північних територіях існує система місцевого самоврядування. Тут, разом з виборними представницькими органами, федеральний уряд призначає комісарів, наділених значними владними повноваженнями [53].

Організація місцевого самоврядування в Канаді настільки різноманітна і не піддається детальній систематизації, що навіть у межах одного регіону, який утворюється завдяки відносно однаковим природним, економічним і історичним умовам, часто неможливо уловити загальну закономірність.

На відміну від інших федеральних держав, у Канаді, через особливості її Конституції, кожна провінція не має своєї конституції. Подібне положення дає можливість детальніше регламентувати багато питань і більш оперативно реагувати на потреби теперішнього моменту. Одночасно такий підхід може призводити і до певних перегинів, оскільки зміни в конституції обставлені цілою низкою обмежень і викликають пильнішу увагу громадськості, чого не спостерігається по відношенню до звичайних законів. Закони канадських провінцій регламентують рамки діяльності місцевих органів управління, строго визначають форму і структуру їх керівництва. Провінційні власті видають безліч обов'язкових для виконання місцевими органами адміністративних ухвал і розпоряджень, проводять призначення в деякі колегіальні органи, що діють на місцевому рівні (сфери освіти, охорони порядку і ін.) [11]. Саме провінції – ініціатори і провідники реформ структури місцевого управління та формування стратегій розвитку своїх територій.

Муніципальні органи здійснюють діяльність в тих сферах, які можуть бути з великою ефективністю виконані під місцевим контролем. Вони розробляють місцеву політику, піклуються про зростання добробуту і соціального обслуговування населення своїх територій. Муніципальні ради у всіх провінціях здійснюють повноваження, видаючи ухвали, затверджуючи витрати і встановлюючи місцеві податки.

Основною формою роботи органів місцевого самоврядування є сесії. Періодичність їх скликання зростає в низових одиницях. У вищестоящих одиницях сесії скликаються рідше. У разі потреби можуть скликатися позачергові або надзвичайні сесії на вимогу уповноваженої на те посадової особи певного числа членів показного органу або за ініціативою виконавського органу. На позачергових сесіях, як правило, розглядаються лише ті питання, з приводу яких депутатів скликали.

В цілому, можна констатувати, що в Канаді створений досить гнучкий і надійний механізм, що забезпечує координацію зусиль всіх рівнів влади,

дозволяє у разі потреби враховувати різні місцеві особливості і умови при підготовці та реалізації стратегії.

Виходячи з досвіду організації забезпечення контролю за виконавчою та службовою дисципліною в органах державної влади Польщі та Канади, було б доцільно створити в Україні необхідне підґрунтя для покращення ставлення, підвищення свідомості та відповідальності громадян та органів місцевого самоврядування щодо формування стратегії розвитку громад.

Висновки до розділу 1

1. В процесі вивчення наукової літератури визначено сутність стратегічного управління розвитком територіальних громад. Встановлено, що стратегічне управління розвитком ОТГ – це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити розвиток громади в довгостроковій перспективі.

Стратегічний менеджмент – це, перш за все безперервний процес, а не одноразове зусилля по розробці стабільного стратегічного плану розвитку територіальної громади. Він починається з оцінки ситуації зовні і всередині громади, вироблення можливих напрямів застосування сил громади, вибору якнайкращою з виявлених альтернатив і розробки докладного тактичного плану, направлено на поетапне здійснення вибраної стратегії.

Стратегічне управління розвитком виноує ряд таких функцій: планування стратегії; організація виконання стратегічних планів; узгодження дій з реалізації стратегічних завдань; мотивація на досягнення стратегічних результатів; перевірка процесу виконання стратегії. Коли ми говоримо про стратегію управління розвитком територіальної громади, маємо на увазі чітко визначені цілі її розвитку і мету, а також необхідні прийоми, спосоди, інструменти для досягнення цих цілей.

2. З'ясовано, що включає нормативно-правова база стратегічного розвитку територіальної громади. Вона формує три блоки, які містять наступні

законодавчі документи: Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про державні цільові програми», Указу Президента України «Про концепцію державної регіональної політики», Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів їх реалізації» та інші документи.

На даний час правові, економічні та організаційні засади формування стратегічного управління визначені у Конституції України лише частково. Так, стратегічне планування, під назвою «прогнозування та програмування», зустрічається у статтях 85 та 116 Конституції України у частині розробки, затвердження та реалізації загальнодержавних програм розвитку держави. Основним документом в державі є Стратегія соціально-економічного розвитку України, а також інші державні програми з питань економічного і соціального розвитку відповідно до чих кожна громада формує свою Стратегію.

3. Проаналізовано зарубіжний досвід організації стратегічного управління розвитком територіальних громад та визначено, що в європейських країнах виділяють три головні моделі місцевого самоврядування, що утворилися під час муніципальних реформ, а саме: англосаксонська, континентальна, змішана.

Зарубіжний досвід розробки стратегій розвитку є корисним для України з огляду на необхідність врахування методичних аспектів їх розробки: використання глибокого SWOT-аналізу; розробки комунікативної стратегії на засадах регіонального партнерства; залучення громадськості до процесу стратегічного планування та визначення стратегічних цілей; вибір стратегічних цілей з врахуванням наявних проблем та ресурсів регіону; передбачення та налагодження організаційно-економічного механізму моніторингу реалізації регіональних стратегій. Таким чином, сучасний світовий досвід засвідчує активну позицію урядів країн щодо проведення регіональної політики та здійснення стратегічного управління розвитку територіальних систем різного ієрархічного рівня.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Загальний аналіз управління розвитком досліджуваної територіальної громади

Одною з ключових компетенцій органів місцевого самоврядування є забезпечення ефективних змін, кількісного зростання і якісного прогресу. Під місцевим розвитком ми розуміємо якісне зростання рівня життя жителів територіальної громади, а також зростання місцевої економіки і рівня участі громадян у діяльності публічної влади.

Загальновідомо, що розвиток територіальної громади значною мірою залежить від результативності та ефективної діяльності органу місцевого самоврядування, ефективності його структури, професійних здібностей персоналу, правильного визначення стратегічних пріоритетів та цілей діяльності, вміння встановлювати відповідні завдання і приймати збалансовані управлінські рішення [17]. Напрями руху в розвитку територіальних громад розкриваються, насамперед, через реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку території з використанням інноваційних інструментів та можливостей зовнішнього середовища з огляду на можливості продуктивної взаємодії із суб'єктами зовнішнього оточення.

Підґрунтям для забезпечення сталого розвитку територіальної громади є відповідна нормативно-правова база та місцева стратегія розвитку, а також система знань та інформації, якими «володіє» дана громада.

Управління розвитком Слобідсько-Кульчіївецької територіальної громади здійснюється на основі програми соціально-економічного та культурного розвитку. Програма соціально-економічного та культурного розвитку територіальної громади реалізується в два етапи: початок виконання – 2018 р. закінчення – 2020 року. Програма розроблена відповідно до вимог законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» [66], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [67], «Про державне прогнозування та

розроблення програм економічного та соціального розвитку України» [72], Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» [69], Регламенту Слобідсько-Кульчіївецької сільської ради [78].

Програма була розроблена робочою групою, до складу якої залучались сільський голова, депутати і члени виконавчого комітету сільської ради, представники структурних підрозділів, комунальних установ, місцевих підприємств, громадськості.

Програма соціально-економічного розвитку спрямована на здійснення позитивних змін, згуртування громади, підвищення якості життя її мешканців, залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій, донорських коштів, посилення співпраці між різними зацікавленими сторонами.

За оцінювання стану ефективності реалізації Програми відповідає економічний відділ протягом терміну її виконання. Щорічно у складі звіту про підсумки соціально-економічного розвитку громади готується інформація про хід виконання Програми за попередній рік та завдання на наступний.

Органи місцевого самоврядування Слобідсько-Кульчіївецької територіальної громади здійснюють управління розвитком завдяки етапам моніторингу та оцінювання.

Моніторинг є функцією зворотного зв'язку й забезпечує дотримання запланованого шляху виконання стратегії розвитку через її коригування за необхідністю. Крім того, моніторинг інформаційно забезпечує виконання оцінювання результатів розвитку. Моніторинг можна визначити як процес систематичного спостереження за дотриманням певних встановлених заздалегідь вимог до діяльності, який спирається на індикатори її успішності. По відношенню до цього процесу йдеться, насамперед, про моніторинг громадськістю запланованих результатів реалізації стратегії з огляду на задоволення потреб територіальної громади.

Оцінювання необхідно розуміти як процес, що реалізується на підставі інформації моніторингу й полягає у вимірюванні стратегічних досягнень і встановлення їх вагомості з використанням обраних критеріїв та індикаторів.

Оцінювання успішності управління розвитком територіальної громади пропонується здійснювати за двохаспектним підходом, в якому виділяються функціональна та цільова складові. Значну роль у вирішенні завдань оцінювальної функції відіграють інформаційно-комунікаційна функція, а також процеси громадського моніторингу, які надають корисну інформацію для вимірювання та оцінювання.

З метою наближення рівня життя населення до європейських стандартів та створення умов для економічної активності Слобідсько-Кульчіївецька територіальна громада в період від 2018 до 2020 року планує забезпечити:

1) в період за 2018-2019 рр. – підвищення ефективності реалізації місцевих, обласних, державних цільових програм щодо розвитку сіл – проведення моніторингу існуючих цільових програм та обґрунтування їх дієвості та необхідності реалізації на даному етапі розвитку Слобідсько-Кульчіївецької сільської ради; реалізація заходів регіональної програми розвитку місцевого самоврядування щодо проведення капітальних ремонтів приміщень комунальної власності.

2) в період за 2019-2020 рр. – реалізацію заходів державної стратегії регіонального розвитку, у тому числі: забезпечення систем освітлення з використанням енергоефективних ламп; організацію підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників соціальних служб; забезпечення раціонального використання земельних ресурсів з урахуванням потреб населення села.

Розвиток територіальних громад, як зазначає Полонська Н. О. [51], забезпечується під впливом великої кількості чинників таких як: географічний та демографічний потенціал, наявність трудових, інтелектуальних, природних та інших ресурсів, тенденцій розвитку та специфічних особливостей.

Слобідсько-Кульчієвецька сільська рада знаходиться на сході Кам'янець-Подільського району Хмельницької області. Через територію сільської ради проходять автомобільні дороги територіального значення Т2317 та Т2325 і залізниця із точками зупинок стан. Мукша, стан. Слобідська, стан. Магістраль.

Територія Слобідсько-Кульчієвецької сільської ради входить до складу Національного природного парку «Подільські товтри». Також на території сільської ради містяться ботанічні заказники і пам'ятки: Мукшанський, Устянський, Врублівецький ліси та геологічні пам'ятки природи, розрізи баговицької і канилівської свит.

По території сільської ради протікають найбільші ріки Дністер, Смотрич та Мукша, які забезпечують розвиток туризму та відпочинок громадян із різних куточків України.

До складу громади входить 14 населених пункти, а саме: с. Слобідка-Кульчієвецька, с. Мукша Китайгородська, с. Оленівка, с. Боришківці, с. Врублівці, с. Яруга, с. Станіславівка, с. Устя, с. Велика Слобідка, с. Мала Слобідка, с. Баговиця, с. Тарасівка, с. Цвіклівці Другі, с. Шутнівці. Кожного дня відбувається 81 рейс на 9 автобусних маршрутах. До усіх населених пунктів проведені під'їзні дороги з твердим покриттям.

Для раціональної організації місцевого управління на території кожного села, яке входить до даної територіальної громади з дозволу сільської ради можуть діяти відповідні органи самоорганізації населення.

Економічний потенціал громади характеризується, тим, що на території, яку складає громада, зареєстровано 104 юридичні особи, які займаються підприємницькою діяльністю та 455 фізичних осіб-підприємців. В галузевій структурі сільського господарства рослинництво становить 90 %, тваринництво – 10 %. Бюджетоутворюючими підприємствами в громаді є підприємства сільськогосподарської галузі ТОВ «Енселко Агро», ТзОВ «Агросолюшинс», ТОВ ВКФ «Агро Еко XXI», ПП САФ «Колос», ПП «Деметра-2010», ТзОВ «Дари+Поділля».

Торгівельні та готельно-туристичні послуги надають 30 підприємницьких структур, у тому числі 23 магазини, 3 заклади громадського харчування, 4 готельно-туристичні заклади.

Крім того, на території працюють:

- 13 закладів охорони здоров'я (10 фельдшерсько-акушерських пунктів, 2 амбулаторії, 1 лікарня);
- 13 закладів освіти (3 загальноосвітніх навчальних закладів I-III ступенів, 2 загальноосвітніх навчальних закладів I-II ступенів; 1 загальноосвітній навчальний заклад I ступеня, 7 дошкільних навчальних закладів);
- 8 закладів культури.

Демографічна ситуація, яка утворилася в селах Слобідсько-Кульчієвецької сільської ради, відзначається зменшенням чисельності населення впродовж останніх років. Це проявляється в першу чергу міграцію населення у зв'язку з вигідним розміщення сіл до районного та обласного центрів.

Як і загалом в Україні, в Слобідсько-Кульчієвецькій сільській раді смертність перевищує народжуваність. Зокрема, в 2018 році народилось 40 дітей, померло 114 осіб. В селах Слобідсько-Кульчієвецької територіальної громади зареєстровано та проживає 8 406 осіб.

Демографічна ситуація, яка склалася на території характеризується більшою частиною чинників, які мають вплив на демографічну ситуацію в селах Слобідсько-Кульчієвецької територіальної громади, утворюються на загальнодержавному рівні і залежать від фінансово-економічного стану та добробуту населення. Процес подолання фінансових проблем та поліпшення економічного стану населення, що призведе до забезпечення сталого демографічного розвитку, нормалізації і відтворення населення, є довготривалим і складним.

Розгляд проблематики зайнятості та працевлаштування у Слобідсько-кульчіївецькій територіальній громаді дозволяє визначити основні цілі для подолання дисбалансу на ринку праці.

Таблиця 2.1

Основні проблеми ринку праці регіону та шляха їх подолання

Основні проблеми	Основні цілі	Критерії досягнення цілей
Працевлаштування не конкурентно спроможних верств населення (інвалідів, молоді, особливо випускників навчальних закладів);	Збільшення чисельності зайнятого населення;	Активізація процесу створення нових робочих місць в усіх сферах економічної діяльності;
Нелегальна зайнятість і нелегальна трудова міграція;	Підтримка самостійної зайнятості населення;	Підвищення рівня взаємодії з центрами зайнятості та роботодавцями, що провадять свою діяльність на території сільської ради.
Низька ефективність залучення інвестицій, які не забезпечують розширення сфери використання праці у сільській місцевості.	Створення нових та легалізація існуючих робочих місць;	
	Сприяння у працевлаштуванні зареєстрованих безробітних.	

Примітка. Складено на основі [78].

Таким чином, ми бачимо, що основними проблемами є низьке залучення інвестицій та працевлаштування незайнятих громадян, а основними цілями є вирішення даних проблем.

Аналізуючи управління розвитком Слобідсько-Кульчіївецької територіальної громади, ми бачимо, що останніми роками помічена нестійкість рівня життя більшості сімей на території сільської ради.

У ході соціального та економічного реформування з'явився ряд несприятливих факторів, які негативно впливають на стан сімей. Насамперед це відноситься до демографічної ситуації, репродуктивного здоров'я, економічного стану сімей, сімейного безробіття, виховання дітей у сім'ї та їх навчання. Потребують розв'язання проблеми продуктивної зайнятості, професійної підготовки, охорони здоров'я, соціального забезпечення.

На території Слобідсько-Кульчієвецької ОТГ станом на 1 січня 2019 року проживає 732 одиноких та проживаючих самотньо громадян, з них 69 – одиноких, 663 – проживаючих самотньо, в т. ч. 30 інвалідів. В планах Слобідсько-Кульчієвецької сільської ради залучати на договірних відносинах підприємства, установи та організації для забезпечення потреб громадян похилого віку та інвалідів. А також підвищення соціального захисту жителів населених пунктів, що об'єдналися у територіальну громаду.

Сфера внутрішньої торгівлі, громадського харчування та побутового обслуговування населення є ваговою складовою внутрішнього ринку і відіграє велику роль як у формуванні загального економічного потенціалу, так і у задоволенні потреб населення в послугах і товарах на території об'єднаної територіальної громади. Потреба населення в основних продовольчих та господарських товарах забезпечується в повній мірі за доступними цінами.

Основною проблемою в цій сфері є відсутність побутових послуг населенню. З метою подальшого розвитку планується вирішення цієї проблеми шляхом співпраці з власниками об'єктів торгівлі.

Отже, враховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що Слобідсько-Кульчієвецька ОТГ здійснює управління розвитком завдяки Програмі соціально-економічного розвитку до 2020 р., яка надає цілісне уявлення про процеси, ресурси, об'єкти (інфраструктуру) діяльності органів місцевого самоврядування, що формують необхідну базу для розроблення відповідних стратегій розвитку.

2.2. Бюджетна децентралізація: створення умов для стратегічного розвитку територіальних громад

Важливою ключовою умовою результативної діяльності органів місцевого самоврядування, на сучасному етапі соціально-економічного розвитку української державності, є питання бюджетної децентралізації. У сучасних дослідженнях децентралізацію визначено як спосіб організації публічної влади в державі, за якої об'єднані територіальні громади можуть

самостійно вирішувати питання територіального значення та реалізувати власні завдання в межах, встановлених законодавством. У свою чергу, бюджетна децентралізація – це процес, який передає повноваження з управління доходами та видатками з метою більшої ефективності реалізації даних повноважень та якісного управління фінансовими ресурсами територіальної громад [38]. Бюджетна децентралізація сьогодні визначається як необхідна умова успішного реформування державних функцій.

Обґрунтованість процесу формування бюджетів територіальних громад впливає на здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати економічний розвиток територій та надавати якісні послуги населенню громад, а також виконувати визначені законодавством повноваження на належному рівні. Знаком фінансової незалежності органів місцевого самоврядування можна вважати наявність достатнього обсягу власних фінансових ресурсів ОМС на виконання їх функцій.

Однією зі сторін організаційного механізму бюджетної децентралізації є реформа міжбюджетних відносин, яка реалізується з 2015 року та започаткована змінами до Бюджетного кодексу України [7]. Перегляд механізму міжбюджетних відносин дав поштовх запровадженню модернізованої моделі фінансового забезпечення місцевих бюджетів та використання нових підходів до взаємовідносин державного бюджету з місцевими бюджетами.

Необхідністю здійснення бюджетної децентралізації є те, що місцеві бюджети в Україні відрізняються між собою за рівнем соціально-економічного розвитку і демонструють незбалансованість, наявність дефіциту. Суттєва відмінність місцевих бюджетів визначалась за територіальною ознакою, розвитком інфраструктури, масштабом проведених реформ, а також відмінностей у структурі потреб бюджетного фінансування тощо [18].

Міжбюджетні відносини в бюджетному процесі реалізуються насамперед через розподіл та здійснення видатків, тобто чинна система балансування місцевих бюджетів замінена більш прогресивною системою – вирівнювання податової спроможності [62]. На наш погляд, така система сприяє

зацікавленості місцевих органів влади до залучення додаткових надходжень та розширення наявної бази оподаткування.

При формуванні бюджету Слобідсько-Кульчіївецької об'єднаної територіальної громади враховуються всі види надходжень до бюджету кожного населеного пункту, які ввійшли до її складу. Найбільшу частину надходжень становлять власні надходження, а також місцеві податки. Фінансовим відділом ОТГ постійно проводиться аналіз податкових надходжень та пошуку можливості їх збільшення.

Діяльність органу місцевого самоврядування щодо забезпечення наповнюваності бюджету Слобідсько-Кульчіївецької територіально громади у 2017-2019 роках здійснювалася за такими напрямками:

- забезпечення повноти оплати орендної плати за земельні ділянки комунальної і державної власності відповідно з укладеними договорами оренди земельних ділянок;
- здійснення управління приватними майновими паями селян, шляхом передачі їх в оренду та концесію, корпоратизації, акціонування чи продажу;
- забезпечення повноти і своєчасності сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) до державного та місцевого бюджетів;
- раціональне, цільове та економне витрачання бюджетних коштів;
- гарантування здійснення соціальний видатків;
- задоволення своєчасних та повних розрахунків об'єктів бюджетної сфери села за спожиті енергоресурси;
- здійснення попереднього та поточного контролю за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів, вжиття дієвих заходів щодо попередження порушень та вчасного усунення виявлених порушень.

Як показав аналіз, знаходження до бюджету Слобідсько-Кульчіївецької сільської ради в період з 2017 р. до 2019 р. помітно зросли. У 2019 р. надходження до бюджету загального фонду ОТГ склали 21179,2 тис. грн., що на 3429,2 тис.грн. або на 119, 3 % більше у порівнянні з 2017 р., та на

1616,7 тис.грн. або 108,3 % у порівнянні з 2018 р. Найбільшу частину надходжень становить єдиний податок фізичних та юридичних осіб. У 2019 р. надходження від єдиний податок з юридичних та фізичних осіб склали 3313,7 тис. грн., що на 640,5 тис. більше у порівнянні з 2017 р. та на 307,5 тис. грн. у порівнянні з 2018 р. Постійно проводиться аналіз надходження податкових коштів для можливості збільшення доходів бюджету ОТГ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка надходження до загального фонду бюджету
Слобідсько-Кульчівецької сільської ради ОТГ в розрізі податків**

тис. грн.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Надходження до бюджету загального фонду (грн), у т.ч.:	17750,0	19562,5	21179,2
1. єдиний податок з юридичних та фізичних осіб, грн	2672,5	3006,2	3313,7
2. плата за землю (грн), з них:	796,1	837,8	873,7
- земельний податок з юридичних осіб (грн)	154,4	165,6	173,8
з фізичних осіб (грн)	95,6	99,8	106,1
- орендна плата з юридичних осіб (грн)	489,3	512,3	528,7
з фізичних осіб (грн)	56,7	60,1	64,9
Видатки громади загального фонду (грн)	15521,4	17347,0	19267,1
Видатки громади спеціального фонду (грн)	1531,2	1628,0	1751,0

Примітка. Складено автором на основі [55]

Формування доходів бюджету Слобідсько-Кульчівецької сільської ради на 2019 рік здійснено з урахуванням тенденцій надходжень платежів у минулих роках. Дохідна частина сільського бюджету на 2019 рік сформована в загальній сумі 21179,3 тис. грн з них по загальному фонді – 19428,2 тис. грн., по спеціальному 1751,06. Найбільший відсоток доходів припадає на: єдиний податок з юридичних та фізичних осіб – 45,1 %, податок на нерухоме майно – 4,1 %; земельний податок – 7,6 %; орендна плата – 9,4 % [55].

Доходи по спеціальному фонду бюджету Слобідсько-Кульчіївецької сільської ради ОТГ у 2017 р. складають 1751,0 тис. грн, в тому числі екологічний податок – 6,4 тис. грн, власні надходження (благодійні внески – 146,5 тис. грн, кошти від продажу землі – 14,1 тис. грн. Крім того, Слобідсько-Кульчіївецька громада отримала кошти від держави у вигляді субвенцій на розвиток інфраструктури – 14840 тис. грн. та на соціально-економічний розвиток – 100,0 тис. грн.

В результаті здійснення реформи бюджетної децентралізації відбулася зміна структури видатків місцевого бюджету: у 2019 р. на місцеві бюджети передано повноваження на фінансування пільгового проїзду та професійно-технічної освіти. А також вилучено додаткові джерела покриття видатків, такі як, субвенції на пільговий проїзд, різницю в тарифах, підготовку робітничих кадрів.

Видатки Слобідсько-Кульчіївецької сільської ради об'єднаної територіальної громади у 2019 р. становили 19267,1 тис. грн [79]. Домінуючу частку видатків місцевого бюджету складають видатки на соціально-культурну сферу. Бюджет розвитку Слобідсько-Кульчіївецької сільської ради ОТГ на 2019 р. становить 2316,2 тис. грн., з них освітня субвенція – 380,5 тис. грн, медична субвенція – 158,3 тис. грн.

За рахунок субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ в сумі 2227, тис. грн., було реалізовано 11 соціальних проектів. За рахунок коштів субвенції на соціально-економічний розвиток окремих територій в сумі 510,0 тис. грн, було реалізовано 5 проектів [74]. Найбільше коштів було витрачено на облаштування освітніх закладів (шкіл) – 841,8 тис. грн. зовнішній та внутрішній ремонт абмінбудинку сільської ради – 393,9 тис. грн., на ремонт доріг – 466,8 тис.грн., на реалізацію роєктів в сфері культури та відпочинку – 358,3 тис. грн. і на придбання медичного обладнання – 165,8 тис. грн. (табл. 2.4). За спонсорські кошти було проведено всі культурно-масові заходи (день села, конкурс Вертепів, вшанування пам'яті загиблих воїнів, відзначення інших пам'ятних та святкових дат.

Таблиця 2.3

**Проекти, які реалізовані за рахунок субвенції на розвиток
інфраструктури Слобідсько-Кульчівецької ОТГ за 2019 рік**

Проект	Витрачені кошти (тис. грн.)
Капітальний ремонт Мукшо-Китайгородської ЗОШ І-ІІІ ст.	289,5
Капітальний ремонт Боришковоцької ЗОШ І-ІІ ст.	250,7
Капітальний ремонт вул. Садова, с. Слобідка-Кульчівецька	224,3
Капітальний ремонт сільського клубу с. Боришківці	263,5
Капітальний ремонт дитячого садка «Веселка» с. Слобідка-Кульчівецька	206,6
Капітальний ремонт вулиці Нагірна, провулків Польовий та Шевченка в с. Мукша Китайгородська	242,5
Встановлення дитячих майданчиків	95,8
Капітальний ремонт адмінбудинку сільської ради (перекриття даху)	194,2
Капітальний ремонт адмінбудинку (внутрішній ремонт)	199,7
Придбання медичного обладнання	165,8
Придбання комп'ютерного класу для Боришковоцької ЗОШ І-ІІ ст.	95,0

Примітка. Складено на основі [79].

Таблиця 2.4

**Проекти, які реалізовані за рахунок субвенції на соціально-економічний
розвиток Слобідсько-Кульчівецької ОТГ за 2019 рік**

Проект	Витрачені кошти (тис.грн.)
Заміна вікон і дверей у Оленівському ФАП	35,01
Втановлення твердопаливного котла та реконструкція опалення в Тарасівській ФП та школі	60,01
Реконструкція опалення Врублівецькому ФП	40,01
Капітальний ремонт 5 класів Тарасівської ЗОШ	180,01
Капітальний ремонт фасаду Боришковоцької ЗОШ	100,01

Примітка. Складено на основі [79].

**Динаміка видатків бюджету
Слобідсько-Кульчіївецької сільської ради ОТГ**

тис. грн.

	2019 рік		2018 рік		2017 рік	
	Всього	В т. ч капітальні видатки	Всього	В т. ч капітальні видатки	Всього	В т. ч капітальні видатки
Школи	90878,08	11323,5	87631,5	9871,3	83294,4	8750,3
Дитячі садки	17569,5	4480,0	16323,1	4103,2	15280,3	3762,0
Медичні установи	14273,1	358,8	12658,3	298,1	10652,7	256,8
Бібліотеки	1298,7		1789,2		1190,1	112,4
Клуби	3699,04		4109,3	376,6	2770,5	
Соціальний захист	380,0		340,0		398,7	
Органи управління	1642,6	422,2	1521,4	409,1	1431,4	394,3
Пожежна безпека	1651,0		1567,3		1456,8	
Благоустрій	3695,6		3291,5		2987,1	
Програми	81,6		78,2		76,5	

Примітка. Складено на основі [79]

Основними видатками Слобідсько-Кульчіївецької територіальної громади в 2017-2019 рр. були видатки на школи, дитячі садки та медичні установи.

У Слобідсько-Кульчіївецькій сільській раді об'єднаної територіальної громади спостерігається зниження фінансової залежності від державного бюджету за останні роки на 3 %.

Незважаючи на те, що фактичні надходження власних доходів на 1 особу в Слобідсько-Кульчіївецької територіальній громаді зросли, видатки розвитку на особу не збільшилися.

Слобідсько-Кульчіївецька об'єднана територіальна громада, як і інші ОТГ отримала багато повноважень, окремі з яких виконувала більш ефективно, ніж інші. Впродовж досліджуваного періоду (2017-2019 рр.) в територіальній громаді вирішувались питання благоустрою території, надання соціальної допомоги, реалізація овітніх проектів та розвитку інфраструктури. Тоді як поза увагою й досі залишились: управління земельними ресурсами, підвищення надання всіх публічних послуг громадянам, пожежа та громадська безпека, транспортне сполучення між селами територіальної громади. Зважаючи на те,

що фінансова можливість ОТГ є середньою, важливу роль в її розвитку має відігравати громада, саме від участі громади у вирішенні проблем території залежить її розвиток і належний фінансовий розподіл.

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку української державності, питання бюджетної децентралізації актуалізується, оскільки саме вона є однією з ключових умов ефективної діяльності органів місцевої влади. Проблема оптимального перерозподілу повноважень та фінансових ресурсів між центральними та місцевими органами влади та самоврядування є однією з найбільш актуальних у контексті підвищення ефективності бюджетної системи України. Раціонально побудована та збалансована система бюджетних відносин є запорукою дієвості соціально-економічної політики держави, адже від адекватного забезпечення перерозподілу значних фінансових ресурсів і від гнучкості способів їх використання у значній мірі залежить стабільність економічного розвитку країни.

Обґрунтованість та оптимальність процесу формування власних доходів бюджетів територіальних громад впливає на здатність органів базового рівня забезпечувати економічне зростання територій, надавати якісні суспільні послуги та виконувати свої повноваження на належному рівні. В сучасних умовах існує необхідність посилення ролі органів місцевого самоврядування в контексті підвищення рівня їх фінансової самостійності. З часу проголошення незалежності України і до початку реформи 2015 року фінансова самостійність ОМС залишилася на рівні задекларованих численних нормативно-правових актах положеннях. Через надмірну подрібненість і слабку фінансову основу влада базового рівня виявилась неспроможною до виконання усіх покладених на неї повноважень.

Індикатором фінансової самостійності органів місцевого самоврядування можна вважати наявність достатнього обсягу власних фінансових ресурсів для виконання повноважень на належному рівні, забезпечення економічного розвитку, задоволення суспільних потреб і здійснення регулювання й управління суттєвою часткою суспільних справ під власною відповідальністю.

Виходячи з вище зазначеного, можемо зробити висновок, що на сьогоднішній день актуальними проблемами процесу децентралізації місцевого бюджету є: невідповідність між обсягом доходів бюджетів і реальними потребами у фінансуванні точочних видатків; низька якість публічних послуг (середня та професійно-технічна освіта, профілактика захворюваності, охорона громадського порядку, організація надання комунальних послуг, транспортне обслуговування тощо); ліквідація різниці в економічному розвитку різних сіл громади. Це все криється у все таки недостаєньому фінансовому забезпеченні Слобідсько-Кульчіївецької територіальної громади, що змушує практично всі ресурси спрямовувати на вирішення поточних проблем.

2.3. Планування та прогнозування стратегічного розвитку територіальної громади

У контексті реформи децентралізації стає зрозуміло, що стан економічного розвитку країни залежить напряду від можливості та зацікавленості громад займатися місцевим розвитком на своїй території. Новоутворені територіальні громади мають перетворитись із об'єкта управління на суб'єкт управління і самостійно формувати свою спроможність. Органи місцевого самоврядування отримали можливості та мотив для належного виконання повноважень. Вперше в історії незалежної України територіальні громади почали нести відповідальність за планування свого бюджету, економічний розвиток, залучення інвестицій та розвиток підприємництва. Це повинно підвищити активізацію економічного зростання місцевих рад, а також підвищення добробуту та якості життя територіальної громади є стратегічне завданням. Звісно, більший рівень ресурсів, більш широкі повноваження вимагають глибших знань та більшого розуміння глобальних процесів, оскільки громади конкурують між собою.

Стратегічне планування – це впорядкована діяльність, спрямована на обґрунтування та прийняття важливих рішень щодо місцевого розвитку, впровадження заходів, програм та проектів, які направлені на реалізацію змін

здля бажаного майбутнього стану території [29]. Стратегічне планування передбачає всестороннє дослідження стану територіальних громад, аналіз зовнішнього оточення та внутрішнього потенціалу території, а також визначення проблем громади та бачення розвитку. Стратегічне планування побудоване на участі громади та комунікаціях, таким чином це сприяє врахуванню інтересів та цінностей. Також, стратегічне планування дозволяє чітко визначити головні пріоритети місцевого соціально-економічного розвитку, які в подальшому мають бути реалізовані стратегічним планом дій.

Саме стратегічне планування передбачає визначення чітких орієнтирів діяльності органів влади різних рівнів з метою задоволення суспільних потреб.

Здійснення стратегічного планування також дозволяє спрогнозувати майбутні напрями розвитку з можливістю адаптаційного реагування на зміни умов функціонування.

Досліджуючи проблематику стратегічного розвитку територіальних громад Ю. П. Шаров [52] зазначає, що планування являє собою «визначення параметрів управлінського процесу на основі порівняння інформації про потреби зовнішнього середовища в результатах діяльності та його можливостей з урахуванням розвитку самого суб'єкта, спрямованого на досягнення поставленої перед системою мети». Як наслідок, план безпосередньо кількісно відображає цілі та шляхи їх досягнення.

На думку В. В. Тертички [16], стратегічні рішення приймаються якраз для розв'язання найбільш значимих проблем територіальних громад, а також завжди пов'язані із невизначеністю майбутнього, що й зумовлює складність їх прийняття. При цьому визначає характерні особливості стратегічного планування: середньо та довгострокова спрямованість; досягнення системи цілей, визначальних для відповідного регіону, територіальної громади чи організації; взаємозв'язок поставлених стратегічних цілей з обсягом і структурою ресурсів, необхідних для їхнього досягнення.

Стратегічний розвиток місцевого самоврядування вимагає від органів новоутворених об'єднаних територіальних громад розробки стратегії розвитку

ОТГ на довгостроковий період – 7-10 років; плану (програми) соціально-економічного розвитку ОТГ на коротко- та середньостроковий період – 3-5 років та інших прогностичних й програмних документів, в яких означені цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади та заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення [69].

Основою для ефективного стратегічного планування, визначення перспектив регіонального розвитку є аналіз і оцінка реальної економічної спроможності відповідних територій. Тому, доцільно виокремити основні етапи стратегічного планування:

- здійснення аналізу реального стану економічного розвитку об'єднаної територіальної громади на основі розроблення профілю громади або проведення SWOT-аналізу;
- формулювання стратегічного бачення щодо розвитку громади, а також місії;
- визначення стратегічних і оперативних цілей, завдань в межах зазначеної місії;
- розробка показників продуктивності для аналізу очікуваних результатів;
- підготовка конкретного стратегічного плану;
- впровадження і моніторинг реалізації стратегічного плану.

Більш детально розглянемо реалізацію кожного етапу стратегічного планування на прикладі Стратегії розвитку Слобідсько-Кульчіївецької сільської ради. У стратегії розвитку визначено цілі та завдання соціально-економічної політики сільської ради, спрямовані на розвиток сіл – роботи з благоустрою, виконання ремонтних робіт на об'єктах комунальної та інших форм власності, наповнення дохідної частини бюджету, формування якісного та безпечного середовища життєдіяльності населення сіл об'єднаної громади. У процесі виконання програма може уточнюватись. Зміни та доповнення до програми затверджуються сесією Слобідсько-Кульчіївецької сільської ради ОТГ за поданням сільського голови або відповідних постійних депутатських комісій.

Першочерговим етапом затвердження та впровадження Стратегії розвитку є здійснення SWOT-аналізу.

Таблиця 2.6

**Порівняльні переваги, можливості та загрози
Слобідсько-Кульчієвецької сільської ради ОТГ**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Територіальний масштаб громади 2. Туристичний потенціал і чисте довкілля. 3. Значні площі лісових насаджень. 4. Наявність працездатного населення. 5. Наявність вільних земельних ділянок. 6. Наявність ініціативних груп мешканців 7. Наявна мережа газопостачання. 8. Активне культурно-мистецьке життя	1. Недостатній розвиток галузі будівництва 2. Низька активність населення у житті громади. 3. Тіньовий бізнес 4. Високий рівень безробіття. 5. Низький рівень оплати праці. 6. Відсутність коштів на соціальний розвиток. 7. Слабкий розвиток туристичного бізнесу та туристичної інфраструктури в громаді.
Можливості	Загрози
1. Розвиток фермерського господарства. 2. Розвиток інформаційних технологій. 3. Впровадження концепції Сталого розвитку. 4. Зростання попиту на продукцію промисловості. 5. Місцеве самоврядування в громаді.	1. Неналежний облік землі. 2. Низький рівень життя. 3. Незадовільний стан дорожнього покриття. 4. Ріст цін на товари та послуги. 5. Виїзд молоді закордон. 6. Посилення конкуренції між громадами за інвестиції, ресурси.

Примітка. Складено на основі [78].

Основною метою соціального та економічного розвитку Слобідсько-Кульчієвецької сільської ради ОТГ є створення умов для підвищення життєвого рівня населення громади, вирішення соціальних проблем на основі розвитку економіки, покращення ефективності роботи господарського комплексу шляхом впровадження нових високотехнологічних енергозберігаючих технологій, опановування випуску нових видів продукції, результативне

використання наявних природних, трудових та мінерально-сировинних ресурсів.

Для досягнення визначеної мети, планується здійснення реалізації наступних пріоритетів в період від 2018 до 2020 років:

- створення вигідних умов для розвитку малого та середнього підприємництва та майбутня розбудова інфраструктури, підтримка бізнесу;
- покращення умов для залучення інвестицій, в тому числі іноземних та збільшення обсягів експорту, що покращить зовнішньоторговельний баланс підприємств, які працюють на території громади
- створювати умови для виробництва нових видів конкурентоспроможної продукції як для зовнішнього так і внутрішнього ринку;
- розвиток промислового виробництва за рахунок нових виробничих потужностей, упровадження модернізованих технологій та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств промислового сектору економіки;
- стимулювання розвитку високотехнологічного сільськогосподарського виробництва, диверсифікація енергозберігаючих і високопродуктивних технологій ведення рослинництва і тваринництва, ефективного використанню земельних ресурсів, розвитку альтернативних видів економічної діяльності у сільській місцевості;
- сприяння впровадження модернізованих енергоефективних технологій та енергозберігаючих заходів;
- забезпечення наповнення бюджету, збільшення фінансової спроможності, заохочення додаткових надходжень до бюджету та правильного використання бюджетних коштів;
- прогресивне наближення рівня життя громадян до загальноєвропейських стандартів щодо якості та доступності освіти, медичного обслуговування, соціального захисту, житлово-комунальних послуг, фізкультури і спорту, а також стану навколишнього природного середовища.

Для прийняття обґрунтованого кінцевого рішення щодо визначення пріоритетів, стратегічних та оперативних цілей місцевого розвитку, голова сільської ради та робоча група, яка займається підготовкою Стратегії, проводить консультації з фахівцями та зацікавленими сторонами, тобто з тими людьми, керівниками установ, підприємцями, які мають зацікавленість до процесу та результативності стратегії розвитку громади, або можуть самостійно впливати на її реалізацію. Основними зацікавленими сторонами є орган місцевого самоврядування, місцеві організації та підприємства, експерти та науковці з інших сфер діяльності, найбільш активні громадські організації, учителі, лікарі та жителі сіл ОТГ.

Тому, наступним етапом є розроблення основних цілей для Стратегії розвитку. Основними цілями Слобідсько-Кульчіївської ОТГ є:

- зміцнення духовного та культурного рівня життя;
- приріст зайнятого населення;
- підтримка самостійної зайнятості населення;
- легалізація існуючих та створення нових робочих місць;
- заохочення у працевлаштуванні зареєстрованих безробітних.

Принципами досягнення даних цілей є посилення процесу створення нових робочих місць в усіх сферах економічної діяльності, а також збільшення рівня взаємодії з центрами зайнятості роботодавцями, що провадять свою діяльність на території сільської ради.

Показники соціального і економічного розвитку Слобідсько-Кульчієвецької об'єднаної територіальної громади показують динаміку розвитку господарського комплексу, яку передбачено досягти в результаті реалізації запланованих в Стратегії розвитку заходів, цільових проектів та бізнес-планів.

Таким чином, перелік завдань, заходів та показників Стратегії економічного і соціального розвитку Слобідсько-Кульчієвецької сільської ради на період від 2018 до 2020 року складає:

1. Проектно-кошторисна документація на будівництво гілки водогону в с. Врублівці, Кам'янець-Подільського району, Хмельницької області.
2. Придбання та встановленню дитячих майданчиків на території громади.
3. Проектно-кошторисна документація на реконструкцію сільського клубу в с. Боришківці, Кам'янець-Подільського району, Хмельницької області.
4. Збільшення надходжень до бюджету.
5. Капітальний ремонт вулиці Нагірна, провулків Польовий та Шевченка в с. Мукша Китайгородська, Кам'янець-Подільського району, Хмельницької області.
6. Приріст обсягів виробництва валової продукції сільського господарства.
7. Покращення стану та якості роботи об'єктів інфраструктури.
8. Підвищення якості та доступності надання медичної допомоги.
9. Покращення якості роботи мережі дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладів відповідно до потреб кожного населеного пункту та з урахуванням демографічної ситуації.
10. Організація централізованого вивезення сміття в сілах об'єднаної територіальної громади.
11. Залучення широких верств населення до занять спортом, поширення здорового способу життя.
12. Відзначення знаменних дат та проведення урочистих заходів, зборів, святкових концертів, конкурсів, днів села.
13. Здійснення інформаційної підтримки, надання консультацій суб'єктам підприємницької діяльності.
14. Забезпечення прозорого і чіткого механізму взаємодії сільської ради, виконавчого комітету та суб'єктів підприємницької діяльності тощо [50].

Виконання запланованих завдань та основних індикаторів економічного і соціального розвитку громади забезпечить: збільшення надходжень до місцевого бюджету; насичення внутрішнього та зовнішнього ринку

виробленою продукцією, збільшення обсягів залучених інвестицій в економіку громади; покращення якості роботи об'єктів інфраструктури.

Відповідальним виконавцем Стратегії соціально-економічного розвитку Слобідсько-Кульчіївецької територіальної громади є виконавчий комітет сільської ради. Виконавчий комітет забезпечує проведення постійного моніторингу програми шляхом спостереження за ходом виконання планів заходів протягом звітної періоду [75]. Показниками ефективності цієї програми розвитку безпосередньо є виконання пріоритетних цілей та завдань виконання стратегії розвитку.

Отже, Стратегія розвитку ОТГ, з точки зору процесу її підготовки та методики, є складним інструментом впливу на майбутнє території. Її розробка потребує чіткого алгоритму, політичної волі та знань місцевої влади, готовності та розуміння потреб підприємницьких структур та населення. Під час підготовки стратегії управлінням розвитком Слобідсько-Кульчіївецької об'єднаної територіальної громади переглянуто існуючі умови, проаналізовано сильні та слабкі сторони, які впливають на економіку громади, розроблено конкретні заходи яких потрібно вжити та які позитивно вплинуть на розвиток соціально-економічного середовища громади.

Висновки до розділу 2

1. З'ясовано, що стратегічний розвиток є важливим об'єктом управління як для кожної ОТГ. Управління розвитком Слобідсько-Кульчіївецької територіальної громади здійснюється на основі розробленої стратегії, яка включає в себе наступні показники: географічний та демографічний потенціал, наявність трудових, інтелектуальних, природних та інших ресурсів, тенденцій розвитку та специфічних особливостей. Розвиток спроможності даної територіальної громади формуватиме та впроваджуватиме проекти розвитку для залучення нових інвестицій. Управління розвитком повинно сприяти: посиленню прозорого та публічного управління на території громади; покращенню умов ведення бізнесу, покращення економічної ситуації в ОТГ;

створення сприятливого ділового середовища в ОТГ та підвищення рівня зайнятості та доходів місцевого населення.

2. Бюджетний аспект є одним із найсуттєвіших, від якого, більшою мірою, залежить успішність функціонування об'єднаних територіальних громад. Результатом реформи є підвищення зацікавленості органів місцевого самоврядування у збільшенні надходжень до місцевих бюджетів, пошуку резервів їх наповнення, покращення ефективності адміністрування податків і зборів.

Проведена оцінка фінансово-бюджетної спроможності Слобідсько-Кульчіївецької ОТГ, яка показала невідповідність між обсягом доходів бюджетів і реальними потребами у фінансуванні точочних видатків.

3. В процесі вивчення наукової літератури визначено сутність стратегічного планування. Стратегічне планування – це впорядкована діяльність, спрямована на обґрунтування та прийняття важливих рішень щодо місцевого розвитку, впровадження заходів, програм та проектів, які направлені на реалізацію змін задля бажаного майбутнього стану території

Проаналізовано Стратегію розвитку Слобідсько-Кульчіївецької об'єднаної територіальної громади. Наведено основні цілі на 2018-2020 рр. та їх реалізація, серед яких: підвищення духовного та культурного рівня, збереження національних традицій; розвиток економічного потенціалу, зміцнення духовного та культурного рівня життя; приріст зайнятого населення; підтримка самостійної зайнятості населення; легалізація існуючих та створення нових робочих місць; заохочення у працевлаштуванні зареєстрованих безробітних.

Наведено основні цілі на 2020 р. для Слобідсько-Кульчіївецької сільської рада об'єднаної територіальної громади серед яких: підвищення духовного та культурного рівня, збереження національних традицій; розвиток економічного потенціалу, підприємництва та сільськогосподарського виробництва; забезпечення безпечного та сприятливого для населення життя і здоров'я довкілля.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

3.1. Використання програмно-цільового методу в управлінні стратегічним розвитком територіальних громад

Процеси децентралізації всієї системи публічного управління, які тривають в Україні, передбачають дедалі активніше залучення широких верств суспільства до управління розвитком територіальних громад. Одним з головних напрямів сучасності є активізація процесів добровільного об'єднання територіальних громад. Потужні та спроможні об'єднані територіальні громади мають утворити нову реальність та майбутнє держави. У таких умовах, активна громадськість, а особливо депутати новоутворених об'єднаних громад, мають бути обізнаними не тільки у нормах окремих законів, що регулюють процеси залучення активістів, а розуміти всю філософію змін системи місцевого самоврядування в Україні, що зорієнтована на людину, передбачає участь мешканців як у поточних процесах управління ОТГ, так і у більш конкретних аспектах її розвитку – бюджетні участі та стратегічному плануванні розвитку об'єднаних територіальних громад.

В умовах переходу до європейської моделі господарювання особливої актуальності для України набувають процеси використання програмно-цільових методів управління у вирішенні ключових завдань збалансованого росту муніципальних соціально-економічних систем. З огляду на те, що програми передбачають наявність жорсткого зв'язку між трьома важливими складовими: метою, заходами та результатом, головне призначення програмно-цільового управління територіальною громадою лежить у можливості для керівного органу домогтися значної концентрації інструментів у межах програмного вирішення окремої проблеми, яка визнана найважливішою для конкретної території у певний час [5].

У більш загальному вигляді програмно-цільове управління місцевим розвитком можна визначити як спосіб вирішення найактуальніших місцевих проблем за допомогою розробки та реалізації системи програмних заходів, що містять конкретні цілі та завдання, спрямовані їх розв'язання. Також програмно-цільове управління місцевим розвитком можна інтерпретувати як теоретичні та науково-методичні основи розробки та реалізації цільових програм або науково-методичні основи управління вирішенням складних проблем із використанням цільових програм [32].

Основними рисами програмно-цільового управління територіальним розвитком є:

1) цілісність, що зводиться до поглибленого опрацювання цілей в межах трьох змістовних блоків: соціального, економічного та екологічного (поглибленість у даному випадку передбачає: формування окремих цілей, їх подальшу структуризацію, облік економічних і правових обмежень на шляху їх досягнення, ранжування цілей за значимістю);

2) системність, що передбачає формування функціональної системи дій перед встановленням сукупності програмних заходів, спрямованих на досягнення головної мети регіонального розвитку;

3) інтегративність, що передбачає визначення необхідних ресурсів і витрат у суворій відповідності з цілями.

Таким чином, головною перевагою програмно-цільового управління регіональним розвитком є пошук оптимальних способів сполучення цілей і ресурсів на досягнення кінцевої мети. Проте, ця перевага не обмежується тільки формами використання ресурсів і взаємодії з приводу їхнього розподілу, а має широкий зміст і включає визначення напрямів спільної діяльності суб'єктів, об'єднаних спільністю метою; виявлення протиріч у їхніх інтересах; обґрунтування способів їхнього дозволу; установлення визначеного типу відносин між суб'єктом і об'єктом керування та інше [25].

Функціональне покликання програмно-цільового управління місцевим розвитком зазначено у Конституції України, де у ст. 119 визначено, що місцеві

державні адміністрації на конкретній території забезпечують «виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, а в місцях компактного проживання корінних народів і національних меншин – також програм їх національно-культурного розвитку; підготовку та виконання відповідних обласних і регіональних бюджетів» [61].

Основним інструментом програмно-цільового підходу є державні цільові програми. Відповідно до законодавства, державна цільова програма – це комплекс взаємозалежних заходів і завдань, які скеровані для розв’язання більш важливих проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, що здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням [66].

До основних переваг програмно-цільового управління місцевим розвитком у наукових колах відносять [37]:

- 1) чіткість і точність, що дає уявлення про те, на що витрачаються бюджетні кошти;
- 2) вагомість оцінювання, що забезпечує прозорість бюджету та дає можливість за наслідками його виконання оцінити, чи досягнуті поставлені на етапі планування цілі, чи виконані завдання;
- 3) результативність, що передбачає встановлення конкретних показників результативності, які дозволяють відстежити цільове витрачання коштів;
- 4) упорядкованість, що упорядковує організацію діяльності головного розпорядника щодо формування та виконання бюджету шляхом чіткого розчленування відповідальності між виконавцями з реалізації кожної бюджетної програми, а також підвищує відповідальність розпорядника за дотриманням відповідності бюджетних програм меті;
- 5) пріоритетність, що дає можливість підвищити ефективність розподілу та використання бюджетних коштів, передбачає забезпечення

пріоритетних напрямів і доцільності видатків бюджету виходячи з більшої інформованості щодо конкретної бюджетної програми;

б) функціональність, що дає можливість переглянути функціональну класифікацію видатків бюджету для приведення її до міжнародних стандартів і застосування виключно з метою складання зведених бюджетів.

Програмно-цільове управління територіальним розвитком базується на відповідних принципах, серед яких особливе місце посідають такі: цілеспрямованість, системність, варіантність, безперервність, верифікованість (достовірність і точність), комплексність, своєчасність та принцип емерджентності.

Таблиця 3.1

Принципи програмно-цільового управління територіальним розвитком

Назва принципу	Характеристика
Цілеспрямованість	Цільова орієнтація на забезпечення кінцевих результатів
Системність	Розробка заходів реалізації програми на підставі всебічного аналізу існуючої ситуації і врахуванні взаємодії між національними, місцевим та глобальними проблемами
Варіантність	Розробка декількох гіпотез та концепцій майбутнього розвитку регіону, різних варіантів відображення майбутнього розвитку
Безперервність	Спрямування усіх заходів на досягнення стратегічної мети розвитку регіону
Достовірність	Планування розвитку регіону за результатами аналізу достовірної та перевіреної інформації
Точність	Наявність критеріїв оцінки успішності реалізації програми
Комплексність	Досягнення другорядних цілей програми, підпорядкованих загальній меті
Забезпеченість	Забезпеченість усіх заходів ресурсами
Своєчасність	Своєчасність досягнення необхідного кінцевого результату
Емерджентність	Врахування впливу рівня розвитку інших територій макроекономічної системи на майбутній розвиток регіону

Примітка. Складено на основі [37].

Призначенням програмно-цільового підходу є: обґрунтування концентрації ресурсів для вирішення комплексних проблем; підвищення якісного виконання прийнятих рішень; забезпечення координації видів діяльності та заходів, що здійснюються окремими відомствами і різними рівнями управління. Програмно-цільовий метод є способом вирішення складних і великих завдань за допомогою вироблення та здійснення системи, програмних заходів, орієнтованих на цілі, досягнення яких забезпечує розв'язання проблем, що виникли. Особливий акцент програмно-цільового методу в публічному управлінні зроблено на обов'язковому досягненню соціально вагомого та максимально можливого ефекту в результаті використання коштів, сплачених платниками податків.

Використання цього методу підсилює цільову спрямованість в управлінні місцевим розвитком, забезпечує безперервність та комплексність соціально-економічних процесів при досягненні поставлених цілей суспільного розвитку і являє собою систему елементів механізму регіонального управління, яка спрямована на реалізацію довгострокових цілей соціально-економічного розвитку країни та її регіонів на основі використання наявних ресурсів та узгодження інтересів суб'єктів соціально-економічних процесів.

Однією з головних рис програмно-цільового методу є орієнтованість на надання якнайбільшого об'єму послуг на одиницю витрачених ресурсів [9]. Згідно з методологією програмно-цільового методу, бюджет показує стандарт послуги, кошти, потрібні для забезпечення виконання певної послуги, та об'єм робіт які потрібно виконати.

Підставою для застосування на рівні місцевого самоврядування програмно-цільового методу є рішення про місцевий бюджет, у якому видатки затвердженні у розрізі бюджетних програм з визначенням програмної класифікації видатків та кредитування місцевого бюджету.

Для прикладу, Слобідсько-Кульчіївецька ОТГ використовує програмно-цільовий метод для підготовки бюджету, має активну взаємодію з державним бюджетом та має програмну класифікацію видатків. Відповідальні виконаці

забезпечують ефективне та цільове використання бюджетних коштів протягом усього терміну реалізації відповідної бюджетної програми у межах визначених бюджетних призначень. Показники результативності, які використовуються для оцінки ефективності бюджетної програми включають кількісні та якісні показники, які визначають результат виконання бюджетної програми, характеризують хід її реалізації, ступінь досягнення поставленої мети та виконання завдань бюджетної програми. Також важливими складовими програмно-цільового методу територіальної громади, які дозволяють своєчасно попередити можливі проблеми, пов'язані з виконанням бюджету та розробити заходи для покращення якості надання суспільних послуг й підвищення ефективності видатків місцевого бюджету, є моніторинг та оцінка ефективності виконання бюджетних програм. Це є поштовхом для кращого управління стратегічним розвитком об'єднаної територіальної громади.

Отже, для ефективного розвитку територіальної громади варто використовувати програмно-цільовий метод, адже застосування програмно-цільового методу до стратегічного управління місцевим розвитком та формування громадської обізнаності територіальних громад є пов'язаними елементами функціонування місцевого самоврядування та ефективного управління розвитком територіальних громад.

3.2. Сприяння розвитку підприємництва на території територіальної громади

Сьогодні в Україні відбувається процесі наближення вітчизняної економіки до стандартів, норм та правил Європейського Союзу. Інтеграція України до Європейського Союзу відкриває нові можливості перед українським бізнесом. Водночас адаптація економіки несе певні загрози та вимагає відповідальності, конкурентоспроможності, витривалості до кризових, стресових економічних ситуацій.

Слобідсько-Кульчіївецька територіальна громада зацікавлена у сталому й ефективному розвитку малого та середнього бізнесу. Це коло суб'єктів є

найбільш мобільним та зорієнтованим на потреби конкретного споживача (клієнта) і одночас вразливим до економічних змін. Підприємництво забезпечує самозайнятність населення та створення нових робочих місць. Регіональна політика з підтримки розвитку малого та середнього підприємництва є одним із пріоритетних напрямів діяльності місцевих органів влади та місцевого самоврядування в Україні.

Потенціал позитивного впливу підприємництва на соціально-економічні процеси територіального розвитку не може використовуватися в повному обсязі до того часу, поки не будуть усунені негативні пргалини в законодавстві. З огляду на це, все більшого значення набуває діалог влади та бізнесу з питань прийняття спільних рішень щодо усунення проблемних питань, які стримують ведення підприємницької діяльності.

Програма розвитку малого та середнього підприємництва у Слобідсько-Кульчіївецькій громаді на 2015–20120 роки є результатом згуртування зусиль органів державної влади, суб'єктів малого та середнього підприємництва, органу місцевого самоврядування ОТГ, спілок підприємців і об'єднань. У Програмі розкрито пріоритетні напрями й основні завдання розвитку малого та середнього підприємництва на 2015–2020 роки, шляхи та механізми їх реалізації [10].

Програма розроблена з урахуванням основних положень законів України: «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про адміністративні послуги», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», інших нормативно-правових актів.

Розвиток підприємництва спонукає органи влади до застосування в роботі новітніх науково-практичних аналітичних підходів, які дозволяють провести глибинний аналіз прогностного процесу, розкрити актуальні проблеми та активізувати заходи щодо їх усунення.

Для виявлення слабких та сильних сторін розвитку підприємницького середовища територіальної громади проведено відповідний аналіз.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз чинників позитивного та негативного впливу на розвиток підприємництва

Чинники позитивного впливу	Чинники негативного впливу
1) мобільність і гнучкість бізнес-процесів: швидка реакція малого та середнього бізнесу на нові потреби ринку, зміну попиту; більша маневреність й ефективність у розширенні та модернізації діючих малих підприємств; орієнтація на конкретного споживача (клієнта);	1) велика чутливість і вразливість щодо внутрішньо, і зовнішньополітичних, економічних, соціальних змін та екологічних проблем;
2) суттєвий вплив на формування соціальної складової життєдіяльності суспільства завдяки: створенню нових робочих місць, можливості розвитку підприємницької ініціативи соціально вразливих верств населення, підвищення соціального статусу підприємницької діяльності;	2) незначна фінансово-економічна потужність сектору малого та середнього підприємництва, у тому числі важко доступність кредитних ресурсів, високий рівень відсоткових ставок по кредитах; підвищена чутливість до конкуренції, цін, умов кредитування;
3) значні внутрішні резерви, що обумовлюють зростання кількісних показників, наявність багатих природних ресурсів для розвитку рекреаційного, туристичного, аграрного та інших видів бізнесу;	3) незначний рівень конкурентоспроможності (у першу чергу у високотехнологічних галузях); низька інноваційна активність малого бізнесу та низький рівень кооперації з великими підприємствами та науково-технічним потенціалом;
4) потужний сегмент ринку праці: Орендують земельні паї та обробляють землю 24 суб'єкти господарювання. Чисельність суб'єктів підприємницької діяльності фізичних осіб у 2016 році становила понад 247 осіб.	4) недостатній рівень фахової підготовки підприємців з питань сучасних методів та форм організації господарювання (невміння використовувати сучасні підходи до управління бізнесом, його ризиками, зокрема інноваційними, недостатність коштів у підприємців для отримання знань, необхідних для ведення бізнесу);
5) високий потенційний рівень сприйняття і запровадження сучасних інформаційних технологій;	5) складність та відсутність економічної мотивації впровадження наукоємних проектів
6) розвиток народних ремесел, велика кількість подій (щорічні форуми, фестивалі, народні свята тощо), що є привабливими для туристів.	6) значний тиск природних монополій у сфері електро, газу та водопостачання, які стримують розвиток підприємництва у зв'язку з необхідністю виготовляти та оплачувати технічні умови за кошти підприємців.

Примітка. Складено автором на основі аналізу.

З огляду на вищесказане, зрозуміло, що розвиток підприємництва в значній мірі стримується браком підготовлених фахівців.

Суспільна роль малого та середнього бізнесу не обмежується економічними показниками. Підприємство реалізує одну з найважливіших функцій – працевлаштування (зайнятість) працездатного населення. По факту, щороку спостерігається зменшення кількості найманих працівників у сфері малого бізнесу. Причиною цього вперш за все є значне податкове навантаження на суб'єктів малого та середнього підприємництва та адміністративний тиск з боку контролюючих, адміністративних органів. Як наслідок, проходить трансформація малого та середнього підприємництва в інший вид підприємницької діяльності – у фізичні особи-підприємці [14].

З метою підвищення зацікавленості суб'єктів підприємницької діяльності Слобідсько-Кульчіївецькою об'єднаною територіальною громадою заплановано створити базу даних про вільні виробничі потужності, об'єкти торгівлі, ресторанного господарства, побутового обслуговування та земельні ділянки, які можуть бути продані або передані в оренду суб'єктам господарювання для здійснення підприємницької діяльності.

Також передбачається подальший розвиток конкурентного середовища, підвищення його ефективності, забезпечення прозорості та відкритого доступу підприємців до участі в конкурсах на виконання пасажирських перевезень, а також максимальне залучення до закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти, а саме, виконання робіт з благоустрою територій, житлово-комунальне обслуговування населення, утилізація сміття, ремонт об'єктів соціальної інфраструктури.

З метою формування позитивного відношення до підприємницької діяльності, зміцнення соціального статусу підприємництва, сприяння створенню нових і ефективного розвитку діючих суб'єктів малого та середнього підприємництва планується проведення різних заходів для забезпечення оперативної взаємодії підприємницьких структур з місцевими органами влади та органами місцевого самоврядування [10]:

- залучення суб'єктів підприємництва до участі у бізнес форумах, круглих столах тощо;
- залучення суб'єктів підприємництва до участі в ярмаркових та виставкових заходах;
- оперативна інформація в засобах масової інформації про діяльність органів з підтримки підприємництва, про досвід розвитку малих та середніх підприємств, про благодійні акції підприємців, проведення різних конкурсів серед підприємців.

Це все допоможе забезпечити формування сприятливих соціальних умов і громадської думки, а також сприятиме активному залученню населення в підприємницьку діяльність та формуванню сприятливого суспільного клімату.

Враховуючи перевагу розвитку малого та середнього бізнесу, досягнення головної мети Програми розвитку малого та середнього підприємництва залежить від реалізації пріоритетних напрямів та першочергових завдань на рівні держави, до числа яких належать:

1. Систематизування нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності.
2. Інвестиційна та фінансово-кредитна підтримка малого та середнього підприємництва.
3. Інформаційне та ресурсне забезпечення, формування інфраструктури підтримки підприємництва.
4. Майбутнє формування інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва.

Виконання цих завдань і заходів дозволить:

- органам місцевого самоврядування сформувати підприємницьке середовище за рахунок виходу на ринок нових суб'єктів господарювання;
- поліпшити правову захищеність підприємців, сформувати толерантне ставлення до їх діяльності;
- залучити активну частину населення до сфери підприємництва;

- підвищити ефективність підготовки та перепідготовки кадрів для сфери малого та середнього підприємництва;
- створити нові робочі місця;
- зменшити рівня безробіття;
- заохотити приватних підприємців до участі у проектах, що реалізуються на засадах державно-приватного партнерства;
- забезпечити розвиток паритетної демократії;
- формувати належні умови для розвитку підприємництва в регіоні, інформаційну та методологічну підтримку підприємців;
- запровадити систему організаційно-освітніх заходів, спрямованих на підвищення фахового рівня, знань, навичок суб'єктів господарювання щодо ведення бізнесу, поширення серед населення правових та економічних знань, необхідних для здійснення підприємницької діяльності;
- інформувати підприємців про наявність вільних виробничих, складських, офісних приміщень і площ, майна тощо.

Таким чином, сприянню розвитку підприємництва Сlobідсько-Кульчіївської територіальної громади є Програма розвитку малого та середнього підприємництва. Її реалізація забезпечить розвиток системи навчальних послуг, підготовки і перепідготовки кадрів для підприємств. З метою залучення безробітних для організації підприємницької діяльності надаватимуться професійно-інформаційні послуги. Для бажаючих відкрити власну справу продовжать роботу короткотермінові курси за програмою підприємець-початківець.

3.3. Підвищення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування

Розбудова демократичної, соціальної, правової держави, розвиток засад громадянського суспільства, інтеграція України до стандартів Європейського Союзу, проведення адміністративно-територіальної реформи, зокрема

об'єднання територіальних громад потребують підготовки нової генерації фахівців та керівників органів місцевого самоврядування.

В процесі проведення реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади в Україні, не можна залишати поза увагою питання кадрового забезпечення та врегулювання всіх питань служби в органах представницької влади, відповідно завданням та цілям цих масштабних перетворень. На розгляді парламенту знаходиться низка законодавчих актів, які сприятимуть реформі. Серед них проект Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування», внесений Кабінетом Міністрів України [63]. Цей документ визначає стратегічні напрямки кадрової політики в місцевому самоврядуванні відповідно до цілей реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади.

Посадові особи місцевого самоврядування – основний ресурс органів місцевого самоврядування. Формування та розвиток компетентностей персоналу місцевого самоврядування надає позитивний вплив на їх професійний розвиток. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички та знання, посадові особи місцевого самоврядування підвищують результативність виконання покладених на них завдань та функцій [41]. Отримання в процесі професійної підготовки нових знань сприяє загальному інтелектуальному розвитку особистості, розширює її ерудицію і коло спілкування, зміцнює впевненість у собі. Тому можливість професійного розвитку у межах професії високо оцінюється посадовими особами місцевого самоврядування. Виграє від професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування суспільство в цілому, отримуючи більш кваліфіковані управлінські рішення, а високу продуктивність їх реалізації.

Головне місце у організації функціонування компетентнісного підходу до управління персоналом займає підготовка посадових осіб місцевого самоврядування. Основну роль у підготовці висококваліфікованих кадрів публічної служби займає Національна академія державного управління при Президенті України та її регіональні інститути [72]. Провідними напрямками

підвищення кваліфікації та навчання посадових осіб місцевого самоврядування в Національній академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутах є:

- розробка навчальних програм на основі функціонального, особистісного і компетентнісного підходів;
- забезпечення оптимального поєднання навчального процесу з фундаментальними та прикладними науковими дослідженнями з проблем публічного управління;
- активізація застосування сучасних інтерактивних форм навчального процесу (тренінги, «мозкові атаки», ділові ігри тощо);
- започаткування до викладання авторських курсів авторитетних вітчизняних та зарубіжних політиків, державними діячами, вчених та практиків.

Управління розвитком компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування, як управління будь-яким процесом, передбачає реалізацію основних функцій: планування, організація, мотивація та контроль. За допомогою планування та організації суб'єкти управління компетентностями в органах місцевого самоврядування розробляють вимоги до ефективного виконання посадових обов'язків публічними службовцями – профілі компетентностей. Функція мотивації та оцінки дозволяють формувати прагнення посадової особи місцевого самоврядування до розвитку її компетентностей, досліджувати успіхи та винагороджувати дії посадової особи місцевого самоврядування щодо професійного розвитку [21].

Для забезпечення успіху щодо реалізації процесів децентралізації влади і розвитку місцевого самоврядування до складу робочих груп необхідно залучати кращих фахівців органів місцевого самоврядування. Але, для того, щоб залучити таких досвідчених фахівців, приходиться звертатися до осіб, які мають достатній стаж роботи в органах місцевого самоврядування, і, як наслідок, у них вже склався певний менталітет, стереотипи мислення, професійна культура поведінки, у той час, як здійснення стратегічних змін

вимагає застосування нових підходів, що значно різняться від функціональної операційної діяльності. Так формування професійних компетентностей працівників органів місцевого самоврядування та підготовка фахівців для місцевого самоврядування, які мають бажання працювати по-новому, при цьому мають ще невеликий стаж служби, повинно відбуватися на основі системного підходу, який базується на визначенні таких ключових моментів: вид, принципи та зміст навчання; вимоги до компетенцій фахівців, що пройшли навчання; організаційно-структурне та ресурсне забезпечення процесів навчання за програмами підготовки магістрів публічного управління та за програмами підвищення кваліфікації.

Основними принципами підготовки посадових осіб місцевого самоврядування є принципи фундаменталізації, індивідуалізації, спеціалізації [76]. Принцип фундаменталізації підготовки за напрямом стратегічного та інноваційного розвитку системи місцевого самоврядування є основоположним, оскільки навчання повинно формувати наукове мислення, внутрішню особисту потребу в саморозвитку, отриманні системоутворюючих, цілісних, методологічно значимих знань у сфері стратегічного, інноваційного і проектного менеджменту, управління ризиками, змінами, якістю тощо.

Передумовою забезпечення цього принципу є створення нових навчальних дисциплін, якісно відмінних від традиційних за структурою, змістом і спрямованістю на формування нового стратегічного мислення та професійної культури слухачів. Передусім це стосується питань децентралізації влади та співробітництва територіальних громад та інших, які, у зв'язку із прийняттям відповідних законів України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 р. № 157-VIII [67], «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06.2014 р. № 1508-VII [73] на цей час переважають, але при всій їх важливості, їх навчально-методичне забезпечення, у складі якого – «Методика формування спроможних територіальних громад» є недостатнім [68].

Принцип спеціалізації навчання прогнозує набуття службовцями здібностей виконувати певні функції і ролі під час роботи в командах, оскільки дані процеси охоплюють усі види інноваційної та ризик-орієнтованої діяльності (стратегічної, проектної, антикризової тощо) за різними сферами функціонування органу місцевого самоврядування.

Програма та структурно-логічна схема навчання має відповідати вимогам підготовки необхідної кількості фахівців для подальшої роботи у модернізованих органах місцевого самоврядування. Процеси реформування місцевого самоврядування та децентралізації влади не утворюють безперервний потік дійсно інноваційних проектів. Таким чином, завдання полягає не в масовій підготовці фахівців, а саме в забезпеченні їх якості: ті особи, які проходять навчання, мають отримати як фундаментальні теоретичні знання, так і практичні навички у сфері інноваційного менеджменту та управління проектами, формування стратегії розвитку громади.

Як вже зазначалось, керівники органів місцевого самоврядування мають велику завантаженість по роботі, тому навчання за заочною формою є для них більш зручним. З огляду на можливість вибору індивідуальної траєкторії навчання та відносно гнучкого графіку опанування навчального матеріалу. Але, враховуючи сучасні аспекти навчальних програм, а також їх інноваційну спрямованість та орієнтацію на актуальні реформи, що відбуваються сьогодні в країні, отримати належну теоретичну підготовку, яка буде органічно поєднуватися із набуттям практичних умінь та навиків, за заочною формою навчання дуже складно. Тоді компромісним варіантом є саме організація вивчення теоретичного матеріалу в інтерактивному, у тому числі, дистанційному форматі із складанням підсумкового іспиту в очному форматі.

Доречним для об'єднаних територіальних громад проходження посадових осіб онлайн курсів, зокрема, з питань організації та функціонування органів місцевого самоврядування, а також організації роботи професійних кадрів.

Для посадових осіб Слобідсько-Кульчіївецької територіальної громади, відповідним є онлайн курс «Створення інституцій місцевого економічного

розвитку громад» організований в рамках проекту «Сучасні підходи до адміністрування на рівні об'єднаних територіальних громад», який стартував з вересня 2018 року. Даний курс допомагає глибоко зрозуміти доцільність створення інституцій місцевого економічного розвитку громад та механізмів їх створення. А функціонування та виведення на організаційну сталість, також пояснить їх роль у зростанні якості життя в територіальній громадаі. Крім того, курс «Децентралізація в Україні – теорія та практика», який стартував з вересня 2018 р. розрахований на управлінців органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, місцевих активістів та політично активних людей. Які в подальшому планують здійснювати політичну кар'єру – балотуватись на виборах до місцевих рад чи на посади голів територіальних громад. Також на людей, які в державній владі, установах, громадських організаціях, проектах міжнародної технічної допомоги працюють для впровадження реформи.

Одночасно, для виконання Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [58] в Слобідско-Кульчіївецькій сільській раді об'єднаної територіальної громади є доречним проведення тематичного семінару «Інструменти ефективного управління» як для власних професійних кадрів, так і залучених з інших ОТГ області.

За час проведення семінару мають обговорюватись особливості управління, а саме: лідерські якості; прийняття управлінських рішень; делегування повноважень; управління колективом; надання відгуків (оцінки); ефективні методи спілкування, активне слухання; методи психологічного впливу на особистість, маніпуляція та захист від них, планування часу.

Підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється не тільки шляхом їх навчання, а й шляхом підвищення кваліфікації та самоосвіти. Слід зазначити, що запровадження інтерактивних освітніх технологій, які б «сприяли кращому орієнтуванню у специфіці професії та вимогах до особистості управлінця» [19, с. 124], грає визначальну роль у цьому процесі.

Отже, застосування різних навчальних технологій у процесі підготовки фахівців для органів місцевого самоврядування відкриває нові можливості для формування професійних компетентностей управлінців, і є одним із інструментів забезпечення результативності й ефективності діяльності ОМС та переведення їх на новий якісний рівень. Ефективність та результативність підготовки публічних службовців, зокрема, у форматі електронного навчання, підтверджується високою мотивацією учасників навчального процесу – вчать ся ті, кому це потрібно, кому цікаво, хто має бажання підвищити власний рівень професійної компетентності. В наслідок, – кваліфікація службовців, що успішно пройшли таке навчання, відповідає внутрішнім стандартам професійної діяльності.

Висновки до розділу 3

1. В результаті проведеного дослідження визначено дієвість програмно-цільового методу управління стратегічним розвитком громади, головною перевагою якого є пошук оптимальних способів співставлення цілей і ресурсів на досягнення кінцевої мети. Призначення програмно-цільового підходу полягає в обґрунтуванні концентрації ресурсів для: вирішення комплексних проблем; підвищення якісного виконання прийнятих рішень; забезпечення координації видів діяльності та заходів, що здійснюються окремими відомствами і різними рівнями управління. Використання даного методу підсилить цільову спрямованість в управлінні місцевим розвитком, забезпечить безперервність та комплексність соціально-економічних процесів при досягненні поставлених цілей суспільного розвитку.

2. Встановлено, що Слобідсько-Кульчіївецька територіальна громада зацікавлена у сталому й ефективному розвитку малого та середнього бізнесу тому, що це коло суб'єктів є найбільш мобільним до економічних змін та зорієнтованим на потреби конкретних споживачів. Для підвищення зацікавленості суб'єктів підприємницької діяльності сільською радою Слобідсько-Кульчіївецькою ОТГ заплановано створити базу даних про вільні

виробничі потужності, об'єкти торгівлі, побутового обслуговування та земельні ділянки, які можуть бути продані або передані в оренду суб'єктам господарювання для здійснення підприємницької діяльності. Розвиток підприємництва на території сіл громади відбувається із залученням незайнятих підприємливих громадян для організації підприємницької діяльності.

3. Підвищення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування забезпечує покращення розвитку територіальної громади. Підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання та обов'язки, необхідні для провадження професійної діяльності на службі в органах місцевого самоврядування (навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації; тематичні постійно діючі семінари; спеціалізовані короткострокові навчальні курси; тематичні короткострокові семінари, тренінги; стажування в органах, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також за кордоном; самостійне навчання.

Сучасна система професійного навчання посадових осіб ОМС має бути зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя. Вона також повинна сприяти впровадженню принципів належного врядування на місцевому і регіональному рівні. Саме так визначено у Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, що схвалена урядом та реалізується в Україні.

Перший принцип професійного навчання, визначений у затвердженому Положенні про систему професійного навчання, наголошує на обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради.

ВИСНОВКИ

1. В процесі вивчення наукової літератури визначено сутність стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Встановлено, що стратегічний розвиток ОТГ – це процес оцінки зовнішнього середовища, формування організаційних цілей, ухвалення управлінських рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити розвиток громади в довгостроковій перспективі.

Сучасна сутність «розвитку громади» об'єднує наступні взаємопов'язані характеристики: зміни, зростання, покращення, що є головним. Розвиток об'єднаної територіальної громади відбувається у двох взаємозалежних напрямках: соціальному та економічному, що визначає виокремлення соціального та економічного розвитку населених пунктів (сіл). Враховуючи зміст соціальної та економічної складових розвитку визнається стратегічна ціль та пріоритети розвитку об'єднаної територіальної громади.

2. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення організації стратегічного управління розвитком територіальної громади. В результаті аналізу з'ясовано, що нормативно-правову базу стратегічного управління місцевого розвитку умовно складає три блоки: перший блок – регламентує роль та місце органів місцевого самоврядування в здійсненні та організації процесу управління розвитком території, окремо – через розроблення і реалізацію стратегій місцевого розвитку; другий блок – регулює основні засади стратегічного планування на місцевому рівні; третій блок – окреслює особливості участі громадськості в ході формування та реалізації стратегії місцевого розвитку.

Наведено основні законодавчі документи, які регламентують діяльність об'єднаних територіальних громад в Україні. До основних нормативно-правових документів, якими має керуватися ОТГ при формування стратегії розвитку, слід віднести: Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про державні цільові програми», Указу Президента

України «Про концепцію державної регіональної політики», постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів їх реалізації», розпорядження Кабінету Міністрів України «Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації».

3. Розглянуто зарубіжний досвід організації стратегічного управління розвитком територіальних громад на прикладі Польщі та Канади. В результаті вивчення зарубіжного досвіду встановлено, що європейські країни загалом відводять досить велику увагу територіальному розвитку та виробленню умов для єдності європейських регіонів, а також формуванню солідарної згуртованої Європи. У європейських країнах виділяють три головні моделі управління територіальними громадами, які утворилися під час муніципальних реформ, а саме: англосаксонська, континентальна та змішана.

4. Проаналізовано процеси управління стратегічним розвитком Слобисько-Кульчіївської територіальної громади. Управління розвитком даної територіальної громади здійснюється на основі Стратегії розвитку та програми соціально-економічного та культурного розвитку, з використанням методів моніторингу та оцінки. Програма соціально-економічного розвитку спрямована на здійснення позитивних змін, згуртування громади, підвищення якості життя її мешканців, залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій, донорських коштів, посилення співпраці між різними зацікавленими сторонами.

З'ясовано, що розвиток територіальної громади забезпечується під впливом великої кількості чинників таких як: географічний та демографічний, фінансовий стан, наявність трудових, інтелектуальних, природних та інших ресурсів, тенденцій розвитку та специфічних особливостей.

5. На основі вивченої наукової літератури розкрито сутність бюджетної децентралізації. Встановлено, що бюджетна децентралізація – це процес, який передає повноваження управління доходами та видатками з метою більшої ефективності реалізації даних повноважень та ефективніше управління

грошовими коштами громад. Аналізуючи процес бюджетної децентралізації, встановлено, що на сьогоднішній день можна виділити такі актуальні проблеми процесу децентралізації місцевого бюджету: невідповідність між обсягом доходів бюджетів і реальними потребами у фінансуванні поточних видатків; низька якість публічних послуг.

6. Розглянуто сутність планування та прогнозування стратегічного розвитку територіальних громад. Встановлено, що стратегічне планування – це впорядкована діяльність органу влади, спрямована на обґрунтування та прийняття важливих рішень щодо місцевого розвитку, здійснення заходів, програм та проектів, які направлені на реалізацію змін задля бажаного майбутнього стану території. Слід зазначити що планування стратегій розвитку ОТГ, починається з вивчення та оцінювання потреб громади, що є обов'язковою умовою вивчення стратегічних пріоритетів і стратегічних цілей її розвитку.

Проаналізовано стратегію розвитку Слобідсько-Кульчіївецької ОТГ на 2018-2020 рр. Визначено основні цілі, мету та завдання. Розглянуто існуючі умови, проаналізовано сильні та слабкі сторони, які впливають на економічний і соціальний розвиток громади.

7. Обґрунтовано доцільність використання програмно-цільового методу в управлінні стратегічним розвитком територіальних громад. Визначено напрями для стратегічного розвитку територіальних громад в Україні. Використання програмно-цільового методу можна визначити як спосіб вирішення найактуальніших регіональних проблем за допомогою розробки та реалізації системи програмних заходів, що містять конкретні цілі та завдання, спрямовані на їх розв'язання. Використання цього методу підсилює цільову спрямованість в управлінні місцевим розвитком. Його головною перевагою є пошук оптимальних способів сполучення цілей і ресурсів на досягнення кінцевої мети. Однією з головних рис програмно-цільового методу є орієнтованість на надання якнайбільшого об'єму послуг на одиницю витрачених ресурсів.

8. Мале підприємництво в усіх країнах світу є універсальним інструментом участі мільйонів громадян як в економічному житті країни, так і в розвитку територіальних громад. Для сучасної економіки України в процесі її функціонування на ринкових засадах проблема становлення підприємництва та сприяння у його розвитку державних органів влади на місцях являє собою особливу наукову й практичну значимість. Для підвищення зацікавленості суб'єктів підприємницької діяльності сільською радою Слобідсько-Кульчіївецькою ОТГ заплановано ряд заходів, зокрема створити базу даних про вільні виробничі потужності, об'єкти торгівлі, побутового обслуговування та земельні ділянки, які можуть бути продані або передані в оренду суб'єктам господарювання для здійснення підприємницької діяльності.

9. Підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання та обов'язки, необхідні для провадження професійної діяльності на службі в органах місцевого самоврядування. Основними проблемами кадрового забезпечення Слобідсько-Кульчіївецької ОТГ є: погіршення демографічної ситуації; низький професійний рівень кадрового складу; недостатнє матеріальне та фінансове забезпечення посадових осіб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук]. К.: 2017. 121 с.
2. Берданова О. Оперативне планування стратегії територіального розвитку : практичний посібник / О. Берданова, Є. Фишко. К. : ТОВ «Софія-А». 2015. 48 с.
3. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник / О. Берданова, В. Вакуленко; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : 2012. 88 с.
4. Берданова О.В. Стратегічне планування місцевого розвитку / О. В. Берданова, В.В. Вакуленко. К.: ТОВ «Софія-А». 2014. 88 с.
5. Бриль М. В. Вплив програмно-цільового підходу на сталість розвитку сільських територій. Вчені зап. Тавр. нац. ун-ту ім. В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. № 1. Т. 29(68). С. 183-187.
6. Бюджетна система: підручник / на наук. ред. В. М. Федосова, С. І. Юрія. К.: Центр учбової літератури. 2012. 871 с.
7. Бюджетний кодекс України: закон України від 08. Лип. 2010 р. №2456, прийняти ВРУ у ред. Від 13 березня 2015 р.
8. Вербовська Л. С. Дев'ять нарисів з управління змінами : Навч. посіб. / Л. С. Вербовська, Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко, Й. Ясінська / за заг. ред. проф. В. П. Петренка. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2018. 164 с.
9. Винницький Б. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / Б. Винницький, М. Лендшел, Ю. Ратейчак. К. : К.І.С., 2007. 120 с.
10. Гудзь П. Нереалізований потенціал місцевого самоврядування / П. Гудзь, Г. Монастирський // Вісник Тернопіль нац. Економ. у-ту. 2008 (№ 4). С. 185-187.

11. Держава і громадське суспільство: партнерські комунікації у глобальному світі: Навч.-метод. посіб./ В. Бебик, В. Бортніков, Л. Дегтерьова, А. Кудряченко. / За ред. В. Бебіка. К.: Леста, 2006. 248 с.
12. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч.посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. К.: «Центр учбової літератури», 2013 – 270 с.
13. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К. «Центр учбової літератури», 201. 270 с.
14. Дрешпак В. М. Забезпечення діалогу органів публічної влади з територіальною громадою : теоретичні та прикладні аспекти / В. М. Дрешпак, Н. А. Липовська // Аспекти публічного управління. 2015. № 5-6. С. 57-65.
15. Дробот І. О. Гарантування місцевого самоврядування: теоретико-методологічний аспект: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2006. 287 с.
16. Запровадження стратегічного планування в Україні : зб. док. і матеріалів : уклад. В. Тертичка. К. : Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004. 437 с.
17. Кіреєва О. Б. Знання як визначальний ресурс суспільного розвитку: державноуправлінський аспект / О. Б. Кіреєва // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. – Вип. 4 (15). С. 22-32.
18. Корень Н. В. Бюджетна децентралізація в Україні: результати реформи та пріоритети розвитку / Н. В. Корень // Стратегічні пріоритети: наук.-аналіт. зб. 2017. № 2. С. 81-88
19. Куренна Т. В. Тренінгові технології у професійній підготовці управлінських кадрів / Т. В. Куренна // Застосування інтерактивних технологій у галузі знань «Державне управління» : збірн. метод. матер. За результатами роботи Школи пед. майстерності ; за заг. ред. М. М. Белинської, В. М. Сороко, Л. А. Гаєвської. К. : НАДУ, 2014. С. 124-130.

20. Куц Ю.О., Решеvecь О. В. Територіальна громада: управління розвитком: монографія / за заг. ред. Ю. О. Куца. Харків: теорія та практика. 2011. № 1. С. 3-10.

21. Кушнірова Г.П. Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування : автореф. дис. ... канд. держ.упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» / Г.П.. Кушнірова ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2011. 20 с.

22. Лахижа М. Європеїзація публічної адміністрації: приклад Польщі // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління, 2008, №1, С. 85-89.

23. Лахижа М. Поняття «публічна влада» та «публічна адміністрація» у законодавстві Республіки Польща // Університетські наукові записки. Часопис Хмельницького університету управління та права. Випуск 2/2008. Право-Економіка-Управління. С. 256-260.

24. Майгер Б. Місцеве самоврядування Польщі та України: Вибрані юридичні проблеми, правовий стан на 1 жовтня 2006 р. Варшава: IDEE, 2006. С. 25

25. Макарова О.В. Державні соціальні програми: теоретичні аспекти, методика розробки та оцінки / О.В. Макарова. К.: Ліра, 2004. 243 С.

26. Мельник А. Ф. Державне та регіональне управління: навч посіб / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, О. П. Дудкіна. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 452 с.

27. Мельник А. Ф. Муніципальний менеджмент / навч. посіб. / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, О. П. Дудкіна; за ред. д.е.н. проф. А. Ф. Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 416 с.

28. Мельник А. Ф. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: монографія / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський. Тернопіль: економічна думка, 2007. 476 с.

29. Менеджмент: навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. – Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

30. Методологія стратегічного планування розвитку ОТГ в Україні / Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». К.: 2016. 55 с.
31. Методологія стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні/Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». К.:2016. 53 с.
32. Мущинська Н.Ю. Програмно-цільове управління як інструмент формування стратегії інноваційного розвитку регіонів / Н. Ю. Мущинська, А. В.Сивоконь // Ефективна економіка. №12. 2015.
33. Осавелюк А.М. Канада: місцеве управління і самоврядність. Региональное управление и местное самоуправление. Х., 1995. С. 40–47.
34. Пітнік М. Україна: курс на децентралізацію / М. Пітнік // Місьцеве самоврядування : зб. наук. пр. 2015. № 12. С. 4-7.
35. Планування місцевого сталого розвитку: Посібник з формулювання стратегії місцевого сталого розвитку. К.: ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку, 2005. 67 с.
36. Планування соціально-економічного розвитку об'єднаних територій: навч. Посіб. / За ред. В.М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К. : НАДУ, 2011. 198 с.
37. Полонська Н.О. Забезпечення соціально-економічного розвитку регіону на основі використання програмно-цільового методу: автореф. дис. канд. Наук спец. 08.00.05 „Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка” /НАН України, Ради по вивченню продуктивних сил України. К, 2008. 22 с.
38. Регіональне управління: підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К.: НАДУ, 2014. 516 с.
39. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / [за ред. І. Санжаровського] К.: Вид-во «К.І.С.», 2008. 214 с
40. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., Санжаровський І. За ред. Санжаровського І. К.: Видавництво К.І.С., 2008. 214 с.

41. Сергієнко Е. О. Розвиток громадянських компетентностей в Україні / Е. О. Сергієнко // Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком : матеріали VIII регіон. наук.-практ. конф. за міжнар. участю / за заг. ред. О. Б. Кіреєвої. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2014. С. 306-308.

42. Серьогін С.М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: іноваційні підходи та інструменти / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гочарук та ін. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.

43. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): навч. посіб. / В. В. Толканов, М. М. Шкільняк, О. С. Врублевський [та інші]; за заг. Ред. В. В. Толканова, Т. В. Журавля. К. : Фенікс, 2016. 153 с.

44. Стратегічне планування та управління/ теорія і практика на прикладі Львівської області: методичне видання / [за ред. Е. Боньчак-Кухарчик]. Львів, 2007. 328 с.

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

46. Стратегія економічного і соціального розвитку України на 2004-2015 роки "Шляхом європейської інтеграції" / Кабінет Міністрів України. Офіційне видання. К.: Інформаційно-видавничий центр Держком) стату України, 2004. 416 с.

47. Терничка В. В. Стратегічне управління: підручник / В. В. Терничка. Київ «К.І.С.», 2017.930 с.

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

49. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління (навчальний посібник) / В. С. Толуб'як, Ю. Г. Королюк, О. П. Дудкіна, Т. М. Попович. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

50. Успішна територіальна громада: будуємо разом / Бриль М., Врублевський О., Данчева О., У 77 Сеїтосманов А., Чубаров Е. Харків : Видавничий будинок Фактор, 2018. 128 с.

51. Чикаренко І. А. Управління інноваційним розвитком територіальних громад: деякі специфічні аспекти / І. А. Чикаренко // Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад : Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (24 жовтня – 24 листопада 2016 р., м. Дніпро). С. 257-262.

52. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті. Концептуальні аспекти : монограф. / Ю. П. Шаров. К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.

53. Яблонський Д. Організаційно-правові засади територіально-політичного устрою Канада // Актуальні проблеми державного управління Зб. наук. пр. / Редкол. С.М. Серьогін та ін. Д.: ДРІНУ НАДУ, 2008. Вип. 1 (31). 278 с.

54. Як організувати процес стратегічного планування. Практичні рекомендації для українських міст та районів // О. Козлюк, М. Саїт-Аметов. К.: ПРООН, 2013. 70 с.

55. Бюджетні рахунки Слобідсько-Кульчіївської сільської ради на 2017 – 2019 рр. URL: <https://slobkulchiev-gromada.gov.ua/splata-podatkiv-14-26-07-27-06-2018/>

56. Гарасюк О. А. Визначення проблем та стратегія управління розвитком територій об'єднаних громад / О. А. Гарасюк, Є. В. Міщук, О. І. Рицко // Державне управління : удосконалення та розвиток : ел. наук. фах. вид. 2018. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/28.pdf

57. Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 верес. 2016 р. № 688-р. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=249350402>.

58. Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.09.2016 р. № 688-р URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2016-%D1%80>

59. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ URL: <http://kyiv.fpsu.org.ua/index.php/sotsialnyi-dialoh/uhody-pro-spivpratsiu/240-zarubizhnij-dosvid-provedennya-detsentralizatsijnikh-reform>.

60. Картка Слобідсько-Кульчіївецької громади URL: <https://slobkulchiev-gromada.gov.ua/structure/>

61. Конституція України URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

62. Луніна І. Декларації та реалії бюджетної децентралізації / І. Луніна, Д. Серебрянська. – 2015. – URL: <https://dt.ua/finances/deklaraciyi-ta-realiyi-byudzhetnoyi-decentralizaciyi-abo-yakimi-naspravdi-ye-finansovi-povnovazhennya-miscevoyi-vladi-.html>

63. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 жовтня 2018 р. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>

64. Новий закон про службу в органах місцевого самоврядування в контексті децентралізації влади URL: http://derajrada.at.ua/news/novij_zakon_pro_sluzhbu_v_organakh_miscevogo_samovrjaduvannja_v_konteksti_decentralizaciji_vladi/2015-05-06-446

65. Основна інформація Слобідсько-Кульчіївецької об'єднаної територіальної громади URL: <https://slobkulchiev-gromada.gov.ua/dostup-do-publichnoi-informacii-11-27-51-19-02-2018/>

66. Про державні цільові програми: закон України URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>

67. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157-VII URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

68. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 р. № 214 URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP150214.html.

69. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 р. № 75 URL: <http://www.zoda.gov.ua>.

70. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у 2014-2015 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 р. № 1176-р URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

71. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у 2016-2018 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 909-р URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

72. Про затвердження положень про прийом, стажування в органах державної влади і органах місцевого самоврядування слухачів, працевлаштування випускників Національної академії державного управління при Президентові України, а також переліку органів державної влади, органів місцевого самоврядування, в яких проводиться у 2013 – 2018 роках стажування слухачів Національної академії. URL: <http://sta-sumy.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/postanovi-kmukraini/print-65707.html>.

73. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 червня 2014 р. № 1508-VII URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1508-18>

74. Рахунки державного бюджету Слобідсько-Кульчіївецької територіальної громади на 2017-2019 рр. URL: <https://slobkulchiev-gromada.gov.ua/news/1577437181/>

75. Регламент Слобідсько-Кульчіївецької сільської ради – 2018 р. URL: <https://slobkulchiev-gromada.gov.ua/reglament-14-26-36-12-02-2018/>

76. Серьогін С. М. Теоретичні засади та основні напрями реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні /С. М. Серьогін, Н.

Т. Гончарук, // Аспекти публ. упр. Д. : Грані, 2015. № 4 (18) (квітень 2015) С. 111-120.

77. Слобідсько-Кульчіївецька сільська рада. URL: <https://slobkulchiev-gromada.gov.ua/>

78. Стратегія розвитку Слобідсько-Кульчіївецької сільської ради – на період від 2018 р до 2020 р. URL: <https://slobkulchiev-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-gromadi-1527233648/>

79. Фінансовий розвиток Слобідсько-Кульчіївецької ОТГ на 2017-2019 рр. URL: <https://slobkulchiev-gromada.gov.ua/>

80. Куренна Т. В. Тренінгові технології у професійній підготовці управлінських кадрів / Т. В. Куренна // Застосування інтерактивних технологій у галузі знань «Державне управління» : збірн. метод. матер. За результатами роботи Школи пед. майстерності ; за заг. ред. М. М. Белинської, В. М. Сороко, Л. А. Гаєвської. К. : НАДУ, 2015. С. 124-130.