**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Навчально-науковий інститут публічного управління**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**Формування стратегії розвитку об’єднаної територіальної громади**

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

освітньо-професійна програма – Державна служба

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав здобувач

**Загнійна Ірина Василівна**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** підпис

Науковий керівник:

Викладач Труш І.М.

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до

захисту «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2021

**ЗМІСТ**

[**ВСТУП** 3](#_Toc89099173)

[**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ’ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ** 7](#_Toc89099174)

[**1.1. Теоретичні основи формування стратегічного розвитку територіальної громади** 7](#_Toc89099175)

[**1.2. Методичне забезпечення формування стратегії планування розвитку територіальної громади** 19](#_Toc89099176)

[**Висновки до розділу 1** 26](#_Toc89099177)

[**РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ’ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ** 27](#_Toc89099178)

[**2.1. Оцінка організаційного механізму стратегічного розвитку територіальної громади** 27](#_Toc89099179)

[**2.2. Стратегічні підходи в управлінні розвитком територіальної громади** 40](#_Toc89099180)

[**Висновки до розділу 2** 50](#_Toc89099181)

[**РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ЯК ЧИННИКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ** 52](#_Toc89099182)

[**3.1 Підвищення ефективності формування стратегії в умовах інституційних трансформацій розвитку територіальної громади** 52](#_Toc89099183)

[**3.2 Шляхи розв’язання проблем формування стратегії розвитку підприємництва в територіальній громаді** 63](#_Toc89099184)

[**Висновки до розділу 3** 76](#_Toc89099185)

[**ВИСНОВКИ** 78](#_Toc89099186)

[**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** 80](#_Toc89099187)

# **ВСТУП**

**Актуальність проблеми.** У сучасних умовах формування стратегії розвитку об’єднаної територіальної громади (СРОТГ) стає необхідною передумовою підвищення їх конкурентоспроможності. Розвиток СРОТГ пов’язано з наявністю низки тенденцій:

* загальносвітових – вплив глобалізації, посилення територіальної конкуренції між територіями за інвестиції тощо;
* загальнодержавних – адміністративних (здійснення адміністративної реформи та процесів децентралізації державної влади; формування системи регулювання та управління розвитком територій в умовах децентралізації; розвиток нормативно-правової бази стратегічного планування); економічних (наявність економічних диспропорцій у розвитку територій на регіональному та місцевому рівнях і т. ін.); соціальних (посилення диференціації за територіями відповідно до рівня доходів населення, оплати праці, отримання соціальних, комунальних, адміністративних послуг, розвитку соціальної інфраструктури); екологічних (диференціація в екологічному стані територій; наявність територій з високим рівнем забруднення навколишнього природного середовища, недостатнім розвитком екологічної інфраструктури, надмірним техногенним навантаженням на довкілля);
* місцевих – передання більшості повноважень і ресурсів на рівень територіальних громад; зростання ролі регіонального та місцевого рівнів ухвалення рішень; посилення відповідальності місцевих органів влади за підвищення якості надання громадських послуг; підвищення громадської активності в процесі вирішення актуальних проблем місцевого розвитку, у розробці та реалізації стратегічних планів.

На регіональному та місцевому рівнях в Україні розробляються різні види стратегічних документів. Але нині переважно процес СРОТГ не має комплексного характеру, не завжди стратегічні документи спрямовані на вирішення актуальних проблем розвитку місцевих громад. Можна констатувати, що в Україні тільки починає формуватися методичне, нормативно-правове, кадрове, інформаційне та ресурсне забезпечення СРОТГ на місцевому рівні (на рівнях районів, населених пунктів та громад); створюватися нормативно-правовий, економічний, організаційний, інформаційний, соціальний механізми СРОТГ.

**Аналіз останніх досліджень** **та наукових праць**. Основою для розвитку стратегічного планування на регіональному та місцевому рівні є праці вітчизняних та закордонних фахівців у галузі державного управління. Так, проблеми державного управління регіональним та місцевим розвитком широко досліджувалися вітчизняними вченими, насамперед В. Бабаєвим, С. Рогачовим, З. Варналієм, В.Воротіним, В. Куйбідою, С. Білою та іншими. Серед дослідників розвитку територій слід виокремити Г. Вєтрова, О. Карого, О. Лук’янченка, А. Мельник , П. Микитюка, С. Юркову. Практичні та теоретичні аспекти функціонування механізмів державного управління у сфері стратегічного планування розвитку територій розглянуто в працях В. Вакуленка, Т. Желюк І. Дунаєва, Ю.Івашків, М. Латиніна, Т. Лозинської, П. Мавка, О. Панухнік, В. Пархоменка, П. Прошка, І. Санжаровського, М. Шкільняка.

**Мета кваліфікаційної роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є надання теоретичних та практичних пропозицій щодо формування стратегії розвитку об’єднаної територіальної громади.

Для досягнення цієї мети було передбачено розв’язання таких **завдань:**

1. охарактеризувати теоретичні основи формування стратегічного розвитку територіальної громади;
2. дослідити методичне забезпечення формування стратегії планування розвитку територіальної громади;
3. оцінити організаційний механізм стратегічного розвитку територіальної громади;
4. визначити стратегічні підходи в управлінні розвитком територіальної громади;
5. визначити шляхи розв’язання проблем формування стратегії розвитку підприємництва в територіальній громаді.

**Об’єктом дослідження** є процес формування стратегії розвитку об’єднаної територіальної громади.

**Предметом дослідження** є теоретичні і практичні аспекти формування стратегії розвитку об’єднаної територіальної громади.

**Методи дослідження***.* Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові підходи, принципи і концепції, подані в працях закордонних та вітчизняних учених, присвячених проблемам СРОТГ. У процесі дослідження використано сукупність загальних та спеціальних методів і підходів, які відповідають меті та завданням дослідження. Історичний метод використано для дослідження еволюції нормативно-правового механізму СРОТГ; абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення й формування висновків; метод порівняльного аналізу – для зіставлення зарубіжного і вітчизняного досвіду СРОТГ; метод економіко-статистичного аналізу – під час дослідження стану стратегічного планування територій в Україні і в старопромислових регіонах; метод експертних оцінок − для оцінки якості стратегічних документів СРОТГ; програмно-цільовий метод – під час розробки концепції узгодження стратегічних документів соціально-економічного розвитку різного рівня; структурний та системний підходи – під час узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності понять: «концепція», «стратегія», «програма», «план» відносно соціально-економічного розвитку території. Інформаційну базу дослідження становлять статистичні матеріали Державної служби статистики України, результати досліджень вітчизняних і закордонних авторів, матеріали конференцій. Нормативно-правову базу склали Конституція України, Закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України.

**Наукова новизна дослідження** полягає в наданні теоретичних та практичних пропозицій з удосконалення формування стратегії розвитку об’єднаної територіальної громади.

**Практична значущість** результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення формування стратегії розвитку об’єднаної територіальної громади.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Формування стратегії розвитку територій» у Збірнику II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ЗУНУ, 28 травня 2021) та «концептуалізація поняття “репутація” в науці державного управління» у науковій інтернет – конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2021).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 76 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел із 80 найменувань та містить 16 таблиць і 8 рисунків.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ’ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

# **1.1. Теоретичні основи формування стратегічного розвитку територіальної громади**

Розвиток стратегічного розвитку територіальної громади (СРОТГГ) є об’єктивним процесом, який пов’язано з дією ряду тенденцій (загальносвітових, загальнодержавних та місцевих). Серед загальносвітових тенденцій, які спонукають до розвитку СРОТГГ в Україні, слід виділити:

* вплив глобалізації, характерними рисами якої є міграційні процеси, розвиток інформаційних ресурсів;
* посилення територіальної конкуренції: за залучення інвестиційних коштів; за можливість представити свою інфраструктуру для міжнародних і міжрегіональних користувачів; за ринки збуту, за якісну робочу силу і т.п.;
* прискорення змін у зовнішньому середовищі, необхідність швидкої адаптації до них; ускладнення механізмів регулювання та управління цими процесами;
* у цивілізованих демократичних країнах рівень національної конкурентоздатності та розвитку визначається рівнем конкурентоздатності та розвитку територіальних громад держави.

Розвиток стратегічного планування (СП) на місцевому рівні також обумовлено положеннями Європейської Хартії місцевого самоврядування, в якій зазначено «необхідність консультуватися, у міру можливостей, з органами місцевого самоврядування при плануванні й прийнятті рішень з усіх питань, що стосуються їх безпосередньо» [8]. У принципах та положеннях Європейській Декларації прав міст зафіксована необхідність добиватися забезпечення мешканцям міста економічного розвитку, безперервного розвитку, гармонічне життя і т.п. [9].

Серед загальнодержавних тенденцій, які визначають необхідність і можливість застосування СРОТГГ на регіональному та місцевому рівнях слід виділити такі:

1. Адміністративні тенденції:

* здійснення адміністративної реформи та процесів децентралізації державної влади;
* формування системи регулювання та управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації. У Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [10] зазначалося, що здійснення політики децентралізації, реформи регіональної політики є першочерговим пріоритетом реалізації даної Стратегії. Метою політики у сфері децентралізації є відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, реалізація у повній мірі положень Європейської хартії місцевого самоврядування, принципів субсидіарності, повсюдності та фінансової самодостатності місцевого самоврядування [10].

Децентралізація у загальному вигляді визначається як спосіб територіальної організації влади, за якого держава передає право на прийняття рішень із визначених питань або у визначеній сфері структурам локального чи регіонального рівня, що не належать до системи виконавчої влади і є порівняно незалежними від неї. Кінцевою метою такого перерозподілу владних повноважень є можливість прийняття ефективних управлінських рішень на державному, регіональному та місцевому рівнях [11, с. 167].

* розвиток нормативно-правової бази стратегічного планування.

2. Економічні тенденції:

* посилення економічної конкуренції серед територіальних громад країни;
* наявність розбіжностей і суперечностей між різними відомствами, галузями, підприємствами в населених пунктах, між самими населеними пунктами, між містами (особливо великими і найбільшими) та навколишніми їх населеними пунктами;
* наявність тенденції до концентрації ресурсів у великих містах та о.кремих по.тужних ло.кальних мо.но.функціо.нальних центрах (переважно. – у о.бласних центрах; містах у транспо.ртних ро.зв’язках; у старо.про.мисло.вих та малих містах ресурси ко.нцентруються навко.ло. о.дно.го.-дво.х місто.тво.рчих підприємств) [12].

3. Со.ціальні тенденції:

- по.силення диференціації за терито.ріями за рівнями до.хо.дів населення, о.плати праці, у ступені о.тримання со.ціальних, ко.мунальних, адміністративних по.слуг, у ро.звитку со.ціально.ї інфраструктури.

4. Еко.ло.гічні тенденції:

* диференціація в еко.ло.гічно.му стані гро.мад; наявність гро.мад з висо.ким рівням забруднення навко.лишньо.го. приро.дно.го. середо.вища, недо.статнім ро.звитко.м еко.ло.гічно.ї інфраструктури, надмірним техно.генним навантаженням на до.вкілля.

Серед місцевих тенденцій слід виділити:

* зро.стання ро.лі регіо.нально.го. та місцево.го. рівнів прийняття управлінських рішень по ро.звитку гро.мад; передача по.вно.важень, прав, ко.мпетенцій, функцій і ресурсів на рівень терито.ріальних гро.мад – сіл, селищ та міст.
* рефо.рмування місцево.го само.врядування шляхо.м децентралізації системи прийняття рішень та по.дальшо.го вдо.ско.налення ро.зпо.ділу по.вно.важень між центральними, регіо.нальними і місцевими о.рганами влади;
* по.силення відпо.відально.сті о.рганів місцево.ї влади за по.кращення всіх сфер життєдіяльно.сті терито.рії, підвищення яко.сті надання гро.мадських по.слуг [14];
* ро.звито.к гро.мадсько.ї активно.сті, залучення представників терито.ріально.ї гро.мади до вирішення актуальних про.блем місцево.го ро.звитку, у про.цес ро.зро.бки та реалізації СРО.ТГГ.

Серед факто.рів, які впливають та о.дно.часно ство.рюють мо.жливість СРО.ТГГ на місцево.му рівні, мо.жливо назвати підвищення ро.зуміння значення СРО.ТГГ серед представників о.рганів влади і місцево.го само.врядування. Так 88% о.питаних представників 108 українських міст вважають за по.трібне мати ро.зро.блений стратегічний план ро.звитку міста [15]. Про.ведені до.слідження думки працівників о.рганів місцево.го само.врядування українських міст по.казують, що саме гро.маді міста найбільше по.трібен стратегічний план ро.звитку міста – 75% о.питаних.

Нео.бхідність СРО.ТГГ визначається тако.ж тим, що в умо.вах про.ведення адміністративно.-терито.ріально.ї рефо.рми Україні з’являється нео.бхідність перегляду регіо.нальних та місцевих стратегії ро.звитку, спрямо.ваних на забезпечення їх ро.звитку ко.што.м власних ресурсів. Не менш важливим є і те, що місцевий ро.звито.к на сучасно.му етапі залежить не стільки від о.бсягу наявних ресурсів, скільки від здатно.сті о.рганів державно.ї влади, місцево.го само.врядування вико.ристо.вувати адапто.вані до умо.в еко.но.міки України мето.ди управління і регулювання сфери міських по.слуг» [16, с. 58].

Мо.жливо виділити такі переваги СРО.ТГГ для різних елементів гро.мадянсько.го суспільства:

1. Переваги для о.рганів державно.ї влади і місцево.го само.врядування:

1.1. У про.цесі управлінсько.ї діяльно.сті:

* стратегічні до.кументи, які ро.зро.бляються на до.статньо великий періо.д часу, в значно менший ступені залежать від по.літично.ї ко.н’юнктури, змін у складі о.рганів державно.ї влади регіо.нально.го та місцево.го рівня;
* ро.зро.бка, реалізація та мо.ніто.ринг вико.нання стратегічних до.кументів по.требують наявно.сті висо.ко.кваліфіко.ваних кадрів держслужбо.вців. Участь у про.цесі СРО.ТГГ значно підвищує кваліфікаційний по.тенціал держслужбо.вців.

1.2. У про.цесі СРО.ТГГ здійснюється:

* о.цінка результативно.сті дій з то.чки зо.ру до.вго.тривалих цілей, а не з перспектив реалізації о.перативних цілей;
* зв’язо.к по.то.чних рішень з майбутніми результатами, врахо.вується значення про.гно.зів, вико.нується по.шук альтернативних варіантів до.сягнення стратегічних цілей;
* ко.о.рдинація стратегічних до.кументів з про.грамами ро.звитку різно.го рівня, бюджетним і терито.ріальним про.грамуванням;
* визначення напрямку руху через по.стано.вку цілей і задач, ство.рити інструмент для виміру й о.цінки результатів [17].

1.3. Наявність СРО.ТГГ до.зво.ляє о.рганізувати управління більш якісно та ефективно.. Стратегічний план до.по.магає:

* мислити стратегічно (для керівництва) й ро.зро.бляти дієві стратегії (для службо.вців);
* по.яснити майбутні напрями по.літики (для гро.мадян);
* устано.вити пріо.ритети (ро.звитку о.рганізації, терито.ріально.ї гро.мади);
* о.цінити результативність й ефективність вико.ристання ресурсів, о.со.бливо бюджетних ко.штів;
* о.цінити сьо.го.днішні рішення у світлі майбутніх змін;
* ство.рити ло.гічно по.слідо.вну й захищену базу для прийняття рішень;
* здійснити максимальну неперервність в о.рганізаційно.му ко.нтро.лі службо.вців (мо.ніто.ринг);
* визначити о.сно.вні о.рганізаційні про.блеми;
* результативно діяти в мінливо.му середо.вищі;
* о.рганізо.вувати ко.манду вико.навців та експертів [18].

2. Го.ло.вними перевагами стратегічно.го планування для терито.ріально.ї гро.мади є наступні:

* стратегія впо.рядко.вує о.перативну і тактичну діяльність гро.мади. Стратегічний план до.зво.ляє ефективніше вико.ристо.вувати фінансо.ві, матеріальні, фінансо.ві та інші ресурси гро.мади;
* ро.зро.бка планів та стратегії со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку на місцево.му рівні є справо.ю всієї гро.мади, а не тільки о.рганів державно.ї влади. Стратегічний план по.винен стати о.сно.во.ю для ко.нсо.лідації всієї гро.мади навко.ло стратегічно.ї ідеї ро.звитку терито.рії. Він до.по.магає врахуванню та ко.о.рдинації інтересів різних верств суспільства й, перш за все, співпраці о.рганів державно.ї влади, місцево.го само.врядування з ко.мерційними, різно.ї фо.рми власно.сті, структурами та фірмами [19, c. 253-254]. У рамках ро.бо.ти над плано.м фо.рмується база для узго.дження інтересів сто.рін, що беруть участь у цьо.му про.цесі, запо.бігання ко.нфліктів між ними. Здійснення підвищення науко.во.ї та практично.ї о.бґрунто.вано.сті со.ціально.-еко.но.мічних та о.рганізаційних захо.дів, значно ро.зширюється ко.ло учасників про.цесу СРО.ТГГ, по.вніше врахо.вуються їх інтереси й по.треби;
* ство.рення про.зо.рих та заздалегідь визначених мо.жливо.стей для до.сягнення загально.ї мети, о.б’єднання матеріальних і фінансо.вих ресурсів суб’єктів різних фо.рм власно.сті дає змо.гу ско.ро.тити стро.ки до.сягнення кінцевих цілей про.грами;
* спрямування спільних зусиль державних о.рганів влади та о.рганів місцево.го само.врядування на цілеспрямо.ване вирішення невідкладних еко.но.мічних про.блем, активно впливає на стабілізацію ситуації в со.ціально.-еко.но.мічній та суспільно.-по.літичній сферах;
* вико.ристання величезно.го по.тенціалу гро.мад для активізації еко.но.мічних перетво.рень та ро.звитку людських ресурсів [14];
* зменшується невизначеність в функціо.нуванні та ро.звитку, які виникають з о.то.чення дано.ї терито.ріально.ї гро.мади й збільшується її адаптаційна здатність.

1. Для по.дальшо.го ро.звитку терито.рії:

3.1. Стратегічне планування сприяє по.дальшо.му ро.звитку, підвищенню само.стійно.сті, ко.нкуренто.спро.мо.жно.сті терито.рії:

* СРО.ТГГ забезпечує регулювання перспективно.го ро.звитку терито.рії, до.по.магає приймати правильні рішення з урахуванням стратегічних цілей;
* здійснення СРО.ТГГ приво.дить до зро.стання само.стійно.сті терито.рії у зв’язку з про.цесами децентралізації управління та планування, що про.во.диться в країні;

3.2. Стратегічне планування по.ліпшує ресурсне забезпечення ро.звитку гро.мад:

* СРО.ТГГ до.зво.ляє підвищити ефективність управління на місцево.му рівні в умо.вах о.бмежено.сті місцевих ресурсів. Наявність ро.зро.блено.го плану (про.грами) до.зво.ляє інвентаризувати наявні ресурси та системно їх витрачати, а тако.ж активізувати ро.бо.ту з по.шуку но.вих ресурсів [20, с. 18], о.птимально ро.зпо.ділити ресурси та ко.нцентрувати їх на найбільш го.ло.вних напрямах ро.звитку;
* прийнятий стратегічний план ро.звитку до.зво.лить гро.маді о.тримати у майбутньо.му кредитні ресурси, гранти, які надаються фінансо.вими, вітчизняними та міжнаро.дними о.рганізаціями;
* наявність стратегічно.го плану є о.бо.в’язко.во.ю вимо.го.ю при реалізації великих інвестиційних про.ектів з іно.земно.ю участю. Наявність інвестиційних про.грам і про.ектів (а во.ни мо.жуть з’явитися тільки в результаті плано.во.го підхо.ду) є ваго.мим аргументо.м при о.бґрунтуванні про.по.зицій про бюджетні і по.забюджетні інвестиції в реко.нструкцію і мо.дернізацію ко.мунальних мереж та транспо.ртно.ї інфраструктури на регіо.нально.му та місцево.му рівнях.

3.3. Сприяє по.ліпшенню іміджу населено.го пункту (міста). СРО.ТГГ стає ваго.мим іміджевим чиннико.м населено.го пункту, що по.ліпшує йо.го репутацію на міжнаро.дно.му, націо.нально.му, регіо.нально.му рівнях. Наявність затверджено.го та вико.нувано.го плану фо.рмує о.браз привабливо.ї для інвестицій терито.рії на чо.лі з меро.м – про.гресивним, ініціативним керівнико.м з сильно.ю по.літично.ю по.зицією [20, с. 82].

Стратегічне планування гро.мад на регіо.нально.му рівні – це діяльність о.бласно.ї ради і вико.навчо.го ко.мітету о.бласно.ї ради, членів терито.ріальних гро.мад або їх представників, що включає в себе визначення о.сно.вно.ї мети та завдань ро.звитку, ро.зро.бку та реалізацію завдань стратегічних до.кументів, мо.ніто.ринг реалізації цих до.кументів, спрямо.вана на до.сягнення стійко.го со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку регіо.нів. Стратегічне планування гро.мад на рівні по.вітів – це діяльність райо.нно.ї ради, вико.навчо.го ко.мітету райо.нно.ї ради, членів терито.ріальних гро.мад, які знахо.дяться у по.віті, що включає в себе визначення о.сно.вно.ї мети та завдань ро.звитку, ро.зро.бку та реалізацію завдань стратегічних до.кументів, мо.ніто.ринг реалізації цих до.кументів, спрямо.вана на до.сягнення стійко.го со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку по.віту. Стратегічне планування на місцево.му рівні – це діяльність го.лів гро.мади, ради гро.мади, вико.навчо.го ко.мітету ради гро.мади що включає в себе визначення о.сно.вно.ї мети та завдань ро.звитку, ро.зро.бку та реалізацію завдань стратегічних до.кументів, мо.ніто.ринг реалізації цих до.кументів, спрямо.вана на до.сягнення стійко.го со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку місцево.ї гро.мади.

Узагальнюючи характеристики, які містяться у фахо.вій літературі, мо.жливо виділити наступні важливі мо.менти у СРО.ТГГ:

1. цільо.ва настано.ва у сфері СРО.ТГГ найчастіше по.в’язана з мето.ю підвищенням яко.сті життя членів терито.ріально.ї гро.мади;
2. центральне місце у СРО.ТГГ звичайне займають еко.но.мічні аспекти ро.звитку терито.рії;
3. у загально.му ко.нтексті еко.но.мічно.го ро.звитку о.дно.часно зважуються два ко.мплекси задач – по реалізації ко.нкретних міських про.ектів суспільно.ї чи ко.мерційно.ї властиво.сті, а тако.ж активно.му фо.рмуванню ринко.вих мо.жливо.стей, умо.в для залучення й утримання інвестицій;
4. принципо.вими о.бмеженнями в про.цесі реалізації еко.но.мічних пріо.ритетів виступають звичайно еко.ло.гічні та со.ціальні факто.ри;
5. центральна ро.ль при ро.зро.бці стратегій приділяється гро.мадській участі [22, с. 5].

О.сно.вними о.знаками стратегічно.го планування, що відрізняють йо.го від до.вго.стро.ко.во.го планування за змісто.м і по.слідо.вністю здійснення, є такі:

* по.стійний мо.ніто.ринг та ко.нтро.ль за стано.м і змінами зо.внішньо.го та внутрішньо.го середо.вища терито.рії у результаті здійснення захо.дів, які містяться у стратегічних до.кументах ро.звитку терито.рії;
* характеристика рівня мо.жливо.стей гро.мад що.до по.дальшо.го со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку, підвищення ко.нкуренто.здатно.сті терито.рії;
* визначення альтернативних напрямів стратегічно.го ро.звитку;
* вибір мети та о.сно.вних задач со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку

терито.рії;

* мо.жливість ко.ригування або ро.зро.блення но.во.ї стратегії за нео.бхідністю.

Стратегічне планування мо.же бути до.вго.- та середньо.стро.ко.вим. До.цільність засто.сування до.вго.стро.ко.во.го планування по.ряд із середньо.стро.ко.вим о.бумо.влена тим, що багато задач со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку не мо.жуть бути до.сягнуті лише за декілька ро.ків.. Активну, цілеспрямо.вану міську по.літику характеризує загальний задум – ко.нцепція, яка містить цільо.ві настано.ви, про.по.нує принципи та мето.ди градо.устро.ю та ро.зв’язання міських про.блем. В о.сно.ві здійснення про.цесу стратегічно.го планування лежать різні підхо.ди, що відбивають різні ко.нцепції, що відрізняються ро.зумінням о.сно.вних цілей і функцій планування, ро.лі о.сно.вних суб’єктів стратегічно.го планування в про.цесі ро.зро.бки планів ро.звитку гро.мад. У хо.ді узагальнення наявних ко.нцепцій, що по.винні бути врахо.вані в про.цесі сучасно.го СРО.ТГГ.

Ко.нцепція стало.го ро.звитку засно.вана на нео.бхідно.сті вибудо.вувати ро.звито.к гро.мад на регіо.нально.му та місцево.му рівнях та управління ними перш за все з по.зиції збереження середо.вища про.живання, турбо.ти про майбутні по.ко.ління. Ко.нцепція стало.го ро.звитку виникла під впливо.м зро.стання уваги до про.блем навко.лишньо.го середо.вища. Згідно з фо.рмулюванням О.О.Н, сталий ро.звито.к – це ро.звито.к суспільства, яке до.зво.ляє задо.во.льняти по.треби нинішніх по.ко.лінь, не завдаючи при цьо.му шко.ди мо.жливо.стям, що залишаються у спадо.к майбутнім по.ко.лінням для задо.во.лення їх власних по.треб [25].

Сталий ро.звито.к населених пунктів – це со.ціально., еко.но.мічно та еко.ло.гічно збалансо.ваний ро.звито.к міських і сільських по.селень, спрямо.ваний на ство.рення їх еко.но.мічно.го по.тенціалу, по.вно.цінно.го життєво.го середо.вища для сучасно.го та наступних по.ко.лінь на о.сно.ві раціо.нально.го вико.ристання ресурсів (приро.дних, трудо.вих, виро.бничих, науко.во.-технічних, інтелектуальних то.що.), техно.ло.гічно.го перео.снащення і реструктуризації підприємств, удо.ско.налення со.ціально.ї, виро.бничо.ї, транспо.ртно.ї, ко.мунікаційно.-інфо.рмаційно.ї, інженерно.ї, еко.ло.гічно.ї інфраструктури, по.ліпшення умо.в про.живання, відпо.чинку та о.здо.ро.влення, збереження та збагачення біо.ло.гічно.го різно.маніття та культурно.ї спадщини [26].

О.со.бливе значення цієї ко.нцепції для планування ро.звитку населених пунктів було підкреслено на Євро.пейській ко.нференції по стійко.му ро.звитку великих і малих міст в Аалбо.ргі в 1994 ро.ці, де була прийнята Хартія міст Євро.пи за стійкий ро.звито.к (Аалбо.ргська хартія), її підписали представники більш ніж 120 міст. То.ді ж о.держала по.ширення ідея «міста-саду», що припускало будівництво навко.ло великих міст само.стійних міст-супутників з певними мо.жливо.стями для зайнято.сті. Планування їх по.винне було забезпечити здо.ро.ве і безпечне середо.вище про.живання. Для цьо.го міста супутники о.то.чувалися «зеленими по.ясами» і «буферними» зо.нами. Ко.нцепція

«міста-саду» була реалізо.вана в багатьо.х країнах Західно.ї та Східно.ї Євро.пи [27].

Ко.нцепція стало.го ро.звитку населених пунктів [28] визначає о.сно.вні напрями державно.ї по.літики що.до забезпечення стало.го ро.звитку населених пунктів, право.ві та еко.но.мічні шляхи їх реалізації. По.ло.ження Ко.нцепції відпо.відають принципам, про.го.ло.шеним в По.рядку денно.му на XXI сто.ліття, у прикінцевих до.кументах Ко.нференції О.рганізації О.б’єднаних Націй з населених пунктів (ХАБІТАТ-ІІ), яка відбулася в 1996 ро.ці у м. Стамбулі (Туреччина), та реко.мендаціям Євро.пейсько.ї еко.но.мічно.ї ко.місії О.О.Н. Євро.пейська ко.місія реко.мендує мати в наявно.сті сім елементів у керуванні інтегро.ваним стійким ро.звитко.м середо.вища, які нео.бхідні для перетво.рення населених пунктів у зручне і приємне місце для життя:

1. принципи – самі го.ло.вні аспекти стійко.го ро.звитку і керування міським середо.вищем,
2. по.літики – характер по.літично.ї участі й ангажо.вано.сті, що нео.бхідні для підтримки населених пунктів (міст);
3. співро.бітництво. – мо.делі керування й уго.ди для ро.зпо.ділу

відпо.відально.сті в ро.бо.ті з різними зацікавленими сто.ро.нами;

1. про.цеси – узго.дження ко.нцепцій і цілей для керування і мо.ніто.рингу вико.нання дій;
2. по.літика – задо.во.леність місцевих по.треб, по.вага місцевих традицій, вико.нання но.рм націо.нально.ї і євро.пейсько.ї но.рмативно.ї бази;
3. плани – інтеграція терито.ріальних і тематичних планів («По.рядо.к денний 21» і інші плани);
4. про.грами – дії по до.сягненню о.бго.во.рених цілей [29].

О.сно.вні принципи стійко.го про.сто.ро.во.го ро.звитку Євро.пейсько.го ко.нтиненту містять захо.ду для зміцнення еко.но.мічно.го по.тенціалу і до.сягненню стійко.го ро.звитку в містах і центрах. Во.ни включають:

* ро.звито.к стратегій, адапто.ваних до місцево.го ко.нтексту й о.рієнто.ваних на управління ефектами еко.но.мічно.го реструктурування;
* управління ро.зширенням про.сто.рів населених пунктів, о.бмеження тенденцій субурбанізації за до.по.мо.го.ю ро.зро.бки більш ко.мпактних фо.рм ро.звитку малих і середніх міст, ро.звито.к вико.ристання місто.зберігаючих мето.дів будівництва, ро.звито.к будівництва по.близу транспо.ртних магістралей, підтримка внутрішньо.ї по.літики міських о.бластей по підйо.му яко.сті життя, включаючи збереження наявних еко.систем і ство.рення но.вих зелених райо.нів і біо.то.пних структур;
* регенерацію пустельних о.ко.лиць і реалізацію о.б’єднаних дій со.ціальних груп усередині міських структур, о.со.бливо у великих центрах, де є виключення в о.бласті со.ціально.го ро.звитку;
* крапко.ве управління міськими еко.системами, о.со.бливо у відно.шенні відкритих і зелених пло.щадо.к, во.ди, енергії й відхо.дів;
* ро.звито.к ефективних і о.дно.часно еко.ло.гічних видів гро.мадсько.го транспо.рту, що по.винно сприяти стійко.сті пересування;
* ство.рення о.рганів планування в складі місцево.ї влади о.кремих міст і спільно.т для ко.о.рдинації та вико.нання відпо.відних мір; - збереження і збільшення культурно.ї спадщини; - ро.звито.к міських мереж [18].

Євро.пейська по.літика стійко.го ро.звитку приділяє о.со.бливу увагу по.тенціалу міських райо.нів і умо.вам, у яких во.ни ро.звиваються. Во.на випливає на реалізацію чо.тирьо.х взаємо.залежних напрямків, цілями яких є:

* зміцнення еко.но.мічно.го про.цвітання і ринку праці, збільшення зайнято.сті в населених пунктах (містах);
* зао.хо.чення рівно.сті, со.ціально.ї інтеграції та відно.влення міських райо.нів;
* захист і по.ліпшення місько.го середо.вища, а тако.ж управління енергетичними ресурсами й транспо.рто.м з мето.ю до.сягнення ло.кально.ї і гло.бально.ї стійко.сті;
* стимулювання місько.го управління і місцево.го само.врядування шляхо.м ро.зро.бки, а тако.ж вико.нання стратегічних інтегро.ваних планів місько.го планування і ро.звитку. Тематична стратегія місько.го ро.звитку Євро.пейсько.го со.юзу, чиєю мето.ю є «до.по.мо.га в по.ліпшенні яко.сті життя через інтегро.ваний підхід» зо.середжує увагу на міських зо.нах [30].

Таким чино.м, ро.зро.бляючи стратегічні плани ро.звитку гро.мад, мо.жливо брати за о.сно.ву мето.до.ло.гічні та мето.дичні напрацювання о.днієї зі шкіл. Вибір підхо.дів до СРО.ТГГ по.трібно здійснювати з урахуванням о.со.бливо.стей та умо.в ро.звитку гро.мад, наявних ресурсів і по.дальших перспектив. Стратегічне планування, по.в’язане з до.сягненням ко.нкретних цілей націо.нально.го., регіо.нально.го і місцево.го ро.звитку. Во.но спрямо.вується на до.сягнення стратегічних цілей, що являють со.бо.ю результат ко.нкретизації і деко.мпо.зиції ко.нцептуально.ї мети. Важливими мето.до.ло.гічними чинниками стратегічно.го управління (планування) є ро.зро.бка дійо.вих механізмів упро.вадження стратегій ро.звитку гро.мад (населених пунктів), визначення о.птимально.го рівня спеціалізації та мо.жливо.стей диверсифікації всьо.го місько.го ко.мплексу, фо.рмування синтезо.ваних ресурсних по.тенціалів, а тако.ж з’ясування реальних і актуальних цілей для наступно.го рівня управління – по.то.чно.го [49; 50; 51].

## **1.2. Методичне забезпечення формування стратегії планування розвитку територіальної громади**

Стратегічне планування со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку гро.мад слід ро.зглядати:

* як діяльність о.рганів державно.ї влади, місцево.го само.врядування (О.МС) та членів гро.мад або їх представників по визначенню о.сно.вно.ї мети та завдань ро.звитку терито.рії;
* як по.слідо.вність ко.нкретних дій по ро.зро.бці стратегічних до.кументів.
* як складну систему СРО.ТГГ, складо.вими елементами яко.ї є про.цедури, механізми ро.зро.бки та реалізації стратегічних до.кументів, функції, принципи. Слід зазначити, що при характеристиці елементів СРО.ТГГ, ми керуємо.ся наступним їх визначенням «елементи системи СРО.ТГГ ‒ структурні частини, інтегро.вані за до.по.мо.го.ю встано.влення в но.рмативній право.вій базі суб’єкта управління і про.цедур їх взаємо.дії в про.цесі стратегічно.го планування» [52]. Дамо визначення о.сно.вним про.цедурам стратегічно.го планування:
* стратегічне про.гно.зування – емпіричне або науко.во о.бґрунто.ване судження про мо.жливі стани о.б’єкта в майбутньо.му, про альтернативні шляхи і терміни йо.го здійснення. Про.гно.зування ґрунтується або на екстрапо.ляції справжніх тенденцій у майбутнє (генетичний підхід), або на базі заздалегідь визначених цілей (но.рмативний підхід) [53];
* про.грамування, яке ґрунтується на про.гно.зних ро.зро.бках і має сво.єю мето.ю складання про.ектів цільо.вих ко.мплексних про.грам, які включають в себе чітко визначені мету і систему захо.дів, спрямо.ваних на до.сягнення цієї мети, узго.джений о.бсяг ресурсів, терміни і перелік вико.навців про.грами [53];
* про.ектування, в про.цесі яко.го по.винні ро.зро.блятися різні варіанти ро.звитку з тим, що.б суб’єкт управління мав мо.жливість вибо.ру мо.жливих варіантів у рамках єдино.го стратегічно.го напряму ро.звитку о.б’єкту управління [53].

Механізми управління у сфері СРО.ТГГ (далі механізми) мо.жливо трактувати як катего.рію управління, що включає цілі управління, елементи о.б’єкта та її зв’язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах до.сягнення цілей, мето.ди впливу, матеріальні та фінансо.ві ресурси управління со.ціальним та о.рганізаційним по.тенціалами [57, с. 37].

Таким чино.м, для ро.звитку СРО.ТГГ на регіо.нально.му та місцево.му рівні нео.бхідна наявність певних механізмів:

1. но.рмативно.-право.вий механізм СРО.ТГГ, під яким ро.зуміється сукупність но.рм, правил зако.но.давства, які ство.рюють систему зако.но.давчо.го забезпечення і но.рмативно.го регулювання СРО.ТГГ;
2. о.рганізаційний механізм СРО.ТГГ забезпечує ство.рення о.рганізаційних структур в системі державних о.рганів влади, О.МС, гро.мадських о.рганізацій і т.п., що здійснюють о.рганізаційно.го забезпечення про.цесу СРО.ТГГ;
3. інфо.рмаційний механізм СРО.ТГГ, який забезпечує ство.рення системи інфо.рмаційних зв’язків між суб’єктами СРО.ТГГ, інфо.рмаційно.го забезпечення ро.зро.бки, реалізації, ко.нтро.лю й мо.ніто.рингу в системі СРО.ТГГ;
4. еко.но.мічний механізм СРО.ТГГ, який забезпечує ство.рення еко.но.мічно.го впливу на суб’єкти планування, що про.являється у виникненні у них матеріально.ї відпо.відально.сті і зацікавлено.сті в реалізації СРО.ТГГ. Дуже важливими складо.вими еко.но.мічно.го механізму є фо.рмування бюджетів ро.звитку населено.го пункту, фінансо.ве забезпечення про.цесу ро.зро.бки та реалізації СРО.ТГГ;
5. со.ціальний механізм СРО.ТГГ, в о.сно.ві яко.го лежить со.ціальне партнерство між о.рганами державно.ї влади, місцево.го само.врядування і членами гро.мади в про.цесі СРО.ТГГ, яке забезпечує ство.рення системи взаємо.дії влади, бізнесу і населення в про.цесі ро.зро.бки та реалізації СРО.ТГГ.

Планування со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку гро.мад як єдина система має базуватись на мето.до.ло.гії стратегічно.го планування та мето.дично.му забезпеченні цьо.го про.цесу. Мето.до.ло.гію мо.жливо визначити як сукупність науко.во о.бґрунто.ваних по.ло.жень відно.сно стратегічно.го планування со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку. Мо.жливо виділити такі о.сно.вні її складо.ві, о.б’єднані за такими о.знаками:

* належністю до тео.ретичних засад – зако.ни, зако.но.мірно.сті, принципи, катего.рійний апарат;
* функціо.нально.ю спрямо.ваністю – функції та завдання;
* практичним призначенням – фо.рми, мето.ди, механізми та їх інструментарій;
* о.ціно.чним характеро.м – критерії, індикато.ри, мо.ніто.ринг та о.цінка за йо.го результатами [57]. Під мето.дичним забезпеченням СРО.ТГГ ро.зуміється ро.зро.бка і затвердження вимо.г та реко.мендацій з ро.зро.бки до.кументів стратегічно.го планування на націо.нально.му, регіо.нально.му та місцево.му рівнях.

Велике значення що.до ро.звитку СРО.ТГГ мало здійснення про.цесу децентралізації державно.ї влади. Серед о.сно.вних «децентралізаційних» зако.нів слід виділити Зако.ни України «Про співро.бітництво терито.ріальних гро.мад» [21], «Про до.бро.вільне о.б’єднання терито.ріальних гро.мад» [78].

У Ко.нцепції рефо.рмування місцево.го само.врядування та терито.ріально.ї о.рганізації влади в Україні (2014 р.) [80] до о.сно.вних по.вно.важень о.рганів місцево.го само.врядування базо.во.го рівня відно.ситься: планування ро.звитку терито.рії гро.мади; вирішення питань забудо.ви терито.рії (відведення земельних діляно.к, надання до.зво.лів на будівництво., прийняття в експлуатацію будівель); благо.устрій терито.рії та інше. У хо.ді рефо.рмування передбачається здійснення децентралізації державних по.вно.важень шляхо.м їх передачі на місцевий рівень з о.дно.часно.ю передачею відпо.відних фінансо.вих ресурсів, удо.ско.налення про.цесів стратегічно.го планування та вико.нання по.ставлених завдань на всіх рівнях, запро.вадження ефективно.го механізму ко.о.рдинації дій центральних та місцевих о.рганів вико.навчо.ї влади, о.рганів місцево.го само.врядування під час реалізації галузевих пріо.ритетів і завдань на різних терито.ріальних рівнях [80].

Таким чино.м, фактично зако.но.давство., яке сфо.рмулювало.ся про.тяго.м 2005-2014 ро.ків, мало ство.рити цілісну та взаємо.узго.джену систему, що визначає перелік стратегічних та планувальних до.кументів у сфері регіо.нально.го ро.звитку, визначає інституції, що фо.рмують та реалізують державну регіо.нальну по.літику та реалізують про.екти регіо.нально.го ро.звитку, а тако.ж визначити та закріпити джерела фінансування регіо.нально.го ро.звитку. На жаль, так не стало.ся. Як по.казує аналіз, ко.жен з названих вище до.кументів живе власним життям, пріо.ритети, визначені в різних до.кументах, не є гармо.нізо.ваними, а джерел фінансування реалізації стратегій та уго.д регіо.нально.го ро.звитку фактично немає [81].

При характеристиці но.рмативно.-право.во.го механізму СРО.ТГГ слід зазначити, що багато но.рмативно.-право.вих до.кументів не мали ко.мплексний характер, швидко застарівали, містили суперечливі по.ло.ження. Ми зго.дні з думко.ю Ло.гвиненко В. про те, що в результаті безсистемно.го но.рмо.тво.рчо.сті склало.ся дуже велике і нео.дно.рідне право.ве по.ле з безліччю «білих плям», внутрішніх суперечно.стей, індивідуальних рішень і т.п. Вийти з критично.го по.ло.ження, що ство.рило.ся, шляхо.м механічно.го наро.щування о.бсягу зако.но.тво.рчо.ї діяльно.сті і прийняття но.вих, «відсутніх» но.рмативно.-право.вих актів немо.жливо.: по.трібно принципо.во переглянути сам підхід до право.во.го забезпечення по.літики державно.го регулювання терито.ріально.го ро.звитку [82, с. 25].

Під час про.ведено.го аналізу но.рмативно.-право.вих до.кументів, узагальнення ко.ментарів фахівців було визначено наявність таких о.сно.вних про.блем у но.рмативно.-право.во.му механізмі СРО.ТГГ:

1. Неузго.дженість державно.ї стратегії регіо.нально.го ро.звитку (ДСРО.ТГГ), регіо.нальних стратегій ро.звитку (РСР) та місцевих стратегій, зако.но.давство не містить про.цедур узго.дження між со.бо.ю цих до.кументів. Науко.вці відмічають, що фо.рмально регіо.нальні стратегії мо.жуть мати зо.всім інші пріо.ритети, ніж ДСРО.ТГГ, о.скільки відпо.відно до частини зако.но.давства регіо.нальні стратегії затверджують «з урахуванням но.рм, закладених у державній стратегії регіо.нально.го ро.звитку» [83]. Такій же підхід про.стежується і при аналізі відпо.відно.сті місцевих та регіо.нальних стратегій ро.звитку. Слід зазначити, що у зако.но.давстві відсутні вимо.ги що.до по.рядку узго.дження в РСР державних, регіо.нальних та місцевих інтересів, механізму по.го.дження пріо.ритетів різно.го рівня. Це викликає нео.бхідність ро.зро.бки різно.го ро.ду уго.д між регіо.нальними та місцевими о.рганами влади, що буде забезпечувати відпо.відність та узго.дженість стратегій регіо.нальних та місцевих стратегій ро.звитку.
2. Більшість про.аналізо.ваних до.кументів сто.суються, перш за все, планування на державно.му і регіо.нально.му рівні, на місцево.му же рівні о.бо.в’язко.вість ро.зро.бки стратегічних планів не визначена. То.му здійснення стратегічно.го планування ро.звитку СРО.ТГГ в населених пунктах є ско.ріш ініціативо.ю О.МС. В о.бо.в’язко.во.му по.рядку на ро.зро.бляються лише що.річні про.грами со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку згідно з Зако.но.м України «Про державне про.гно.зування та ро.зро.блення про.грам еко.но.мічно.го і со.ціально.го ро.звитку України» [64].
3. У но.рмативно.-право.вих до.кументах відсутні єдині мето.дичні підхо.ди, сто.со.вно СРО.ТГГ на місцево.му рівні.
4. Переважну частку серед но.рмативно.-право.вих до.кументів займають підзако.нні но.рмативно.-право.ві акти. За о.цінками експертів, зако.ни займають не більше ніж 2% від усіх чинних відпо.відних но.рмативно.-право.вих актів [84, с. 48]. О.днак не існує базо.во.го зако.ну сто.со.вно місцево.го ро.звитку взагалі, стратегічно.го планування на місцево.му рівні в часто.сті.
5. Існує неузго.дженість о.сно.вних місцевих до.кументів терито.ріально.го і стратегічно.го., бюджетно.го планування.

Крім но.рмативно.-право.во.го механізму дуже важливим для СРО.ТГГ є наявність якісно.го мето.дично.го забезпечення. Мето.дичне забезпечення тісно взаємо.по.в’язане із мето.до.ло.гією про.цесу СРО.ТГГ, по.будо.во.ю ко.мплексно.ю системи СРО.ТГГ в державі на всіх рівнях.

В Україні є до.свід ро.зро.бки мето.дично.го забезпечення СРО.ТГГ на регіо.нально.му рівні. На цьо.му рівні вико.ристо.вується вітчизняна мето.дика ро.зро.бки регіо.нальних стратегічних планів ‒ «Мето.дичні реко.мендації що.до фо.рмування регіо.нальних стратегій ро.звитку» [85], аналіз яко.ї до.зво.ляє виділити такі її переваги:

1. мето.дика затверджена но.рмативно.-право.вим акто.м центрально.го о.ргану вико.навчо.ї влади з питань еко.но.мічно.ї по.літики, що., у сво.ю чергу, по.зитивно впливає на активізацію про.цесів стратегічно.го планування;
2. о.сно.вні принципи мето.дичних реко.мендацій що.до ро.зро.блення стратегічних до.кументів відпо.відають загально.прийнятим у світо.вій практиці;
3. у мето.диці гармо.нійно визначено типо.вий зміст регіо.нально.го стратегічно.го плану, до.тримання структури яко.го мо.же забезпечити ефективність по.дальшо.ї реалізації ро.зро.блених стратегічних планів [86].

Аналіз чинно.го мето.дично.го забезпечення СРО.ТГГ на регіо.нально.му і місцево.му рівнях, висно.вків фахівців до.зво.ляє визначити як найактуальніші наступні про.блеми:

* ро.зрізненість мето.дичних устано.во.к і відсутність до.статньо.го до.свіду підго.то.вки баз даних, о.рганізації до.сліджень, о.держання аналітичних висно.вків, по.будо.ви цілей і задач по.ро.джує нерівно.значні за якістю до.кументи; - є не ро.зро.бленість по.няттєво.го апарата СРО.ТГГ сто.со.вно вико.ристання о.сно.вних термінів та по.нять (це насамперед сто.сується таких термінів і по.нять як «ко.нцепція» – «стратегія» – «про.грама» – «план дій»), принципів

СРО.ТГГ, фо.рмулювання о.сно.вних елементів ко.нцепції СРО.ТГГ;

* визначається невідпо.відність підхо.дів, і «відо.мча ро.з’єднаність» фахівців, що фо.рмують до.кументи планування (ко.нцепції, стратегії, про.грами і про.екти, до.кументи терито.ріально.го планування). Фахівці визначають: про.блема ро.зро.бки та затвердження єдино.ї мето.дики, яка б системно висувала вимо.ги до усіх стратегічних планів і рівня базо.вих адміністративно.-терито.ріальних о.диниць, визначила типо.ву структуру їх ро.зро.бки та реалізації і взаємо.узго.джувалась із відпо.відними мето.диками регіо.нально.го., макро.структурно.го., загально.державно.го рівнів та рівня го.спо.дарюючих суб’єктів залишається неро.зв’язано.ю [86]. Ко.жен населений пункт, райо.н мо.же ро.зро.бляти стратегічні до.кументи по со.ціально.-еко.но.мічно.му ро.звитку сво.єї терито.рії в міру сво.го ро.зуміння, сумлінно.сті і про.фесіо.налізму запро.шених вітчизняних чи зако.рдо.нних ко.нсультантів. На наш по.гляд, по.трібно ро.зро.бити типо.ву мето.дику здійснення СРО.ТГГ на місцево.му рівні;
* відсутні єдині підхо.ди до ро.зро.бки до.кументів СРО.ТГГ на регіо.нально.му і місцево.му рівнях з то.чки зо.ру представлень про зміст таких до.кументів, про о.бсяг і глибину ро.зро.блення, про по.дачу супутніх матеріалів, про джерела інфо.рмації, нео.бхідно.ї для аналізу й о.ціно.к. Ми по.го.джуємо.ся з думко.ю А. Ільченко., Т. Шевченко що системи стратегічно.го планування на макро.- та мезо.рівнях не по.в’язані із системо.ю мікро.рівня ні в мето.дично.му, ні в о.рганізаційно.му аспектах [87] (до.дамо – не по.в’язані і в но.рмативно.-право.во.му, фінансо.во.му, інфо.рмаційно.му аспектами);
* є непо.го.дженість стратегічних цілей ро.звитку або відхід від них при здійсненні регіо.нально.го і місцево.го планування;
* наявність надлишко.во.ї кілько.сті до.кументів СРО.ТГГ, о.дно.часна ро.зро.бка й відсутність взаємно.го узго.дження мо.жуть привести до то.го., що багато ро.зро.блених планів та стратегій є практично не реальними, не здійснюється їх ко.регування і перевірка вико.нання;
* відсутність чітко про.писано.го взаємо.зв’язку і по.рядку ро.зро.бки перерахо.ваних до.кументів СРО.ТГГ всіх рівнів;
* переважання у засто.суванні макро.еко.но.мічних і про.гно.зних інструментів на шко.ду про.цедурам ко.о.рдинації і ко.мунікативно.го про.цесу планування;
* вико.ристання ро.зро.бниками стратегій відпо.відних Мето.дичних реко.мендацій Міністерства еко.но.міки України мо.же значно ско.ро.тити час на ро.зро.бку стратегічних до.кументів, але не до.зво.ляє у по.вно.му о.бсязі врахо.вувати специфіку місцево.го та регіо.нально.го ро.звитку гро.мад;
* декларативність багатьо.х по.ло.жень ро.зро.блених стратегій ро.звитку гро.мад.

Усе це до.зво.ляє зро.бити такий висно.во.к – о.креслені недо.ліки мето.дично.го забезпечення стратегічно.го планування впливають на ефективність йо.го про.ведення, якість ро.зро.блених стратегічних до.кументів. Мето.до.ло.гічне і мето.дичне забезпечення СРО.ТГГ по.требує по.дальшо.го ро.звитку. Для виро.блення про.по.зицій і реко.мендацій з удо.ско.налювання СРО.ТГГ велике значення має до.слідження нако.пичено.го зако.рдо.нно.го до.свіду в цій сфері.

**Висновки до розділу 1**

1. Визначено., що ро.звито.к СРО.ТГГ є о.б’єктивно.ю нео.бхідністю і о.бумо.влений наявністю місцевих тенденцій в со.ціально.-еко.но.мічно.му, еко.ло.гічно.му ро.звитко.ві. СРО.ТГГ сприяє виникненню істо.тних переваг як для о.рганів державно.ї влади, так для терито.ріально.ї гро.мади в ціло.му.
2. У хо.ді узагальнення наявних ко.нцепцій, що по.винні бути врахо.вані в про.цесі ство.рення та функціо.нування механізмів управління ро.звитку терито.рії; універсалізму; унікалізму; «гро.мада - підприємець», «гро.мада - двірник».
3. Узагальнення фахо.во.ї літератури до.зво.лило уто.чнити сутність управління стратегічно.го ро.звитку терито.рії; діяльність о.рганів влади, місцево.го само.врядування (О.МС) та членів гро.мад або їх представників по визначенню о.сно.вно.ї мети та завдань ро.звитку терито.рії; по.слідо.вність ко.нкретних дій по ро.зро.бці стратегічних до.кументів ро.звитку на регіо.нально.му та місцево.му рівнях.
4. Визначено.: для стратегії ро.звитку нео.бхідна наявність механізмів (но.рмативно.-право.во.го., о.рганізаційно.го., еко.но.мічно.го., інфо.рмаційно.го., со.ціально.го.) та забезпечення (мето.до.ло.гічно.го., мето.дично.го., ресурсно.го., інфо.рмаційно.го.) дано.го про.цесу.
5. В результаті про.ведено.ї о.цінки визначено о.сно.вні про.блеми мето.дично.го забезпечення СРО.ТГГ на регіо.нально.му та місцево.му рівнях: відсутні єдині підхо.ди до ро.зро.бки до.кументів СРО.ТГГ на регіо.нально.му і місцево.му рівнях з то.чки зо.ру представлень про зміст таких до.кументів, про о.бсяг і глибину ро.зро.блення, про по.дачу супутніх матеріалів, про джерела інфо.рмації, нео.бхідно.ї для аналізу й о.ціно.к; відсутність єдиних мето.дичних підхо.дів до ро.зро.бки до.кументів СРО.ТГГ; неузго.дженість стратегічних до.кументів різно.го рівня.

# **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА** **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ’ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

**2.1. Оцінка організаційного механізму стратегічного розвитку територіальної громади**

В результаті про.ведено.го аналізу було виявлено наявність про.блем у функціо.нуванні о.рганізаційно.го механізму стратегічно.го планування со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку гро.мад. Були виділені наступні напрями стратегічно.го ро.звитку терито.ріально.ї гро.мади.

Перший напрям – ство.рення ко.мплексно.ї системи узго.дження до.кументів СРО.ТГГ. Було визначено відсутність узго.дження та взаємо.дії у про.цесі СРО.ТГГ на всіх рівнях управління, що істо.тно знижує якість та ефективність ро.зро.блених стратегічних до.кументів. Це викликає нео.бхідність у ро.зро.бці системи узго.дження і взаємо.дії у про.цесі СРО.ТГГ як зо.внішньо.го., так і внутрішньо.го..

Під про.цедуро.ю узго.дження до.кументів СРО.ТГГ ро.зуміються дії суб’єктів планування з фо.рмування взаємо.по.в’язано.ї системи до.кументів планування, що забезпечують ро.звито.к о.б’єкта планування (терито.рії або терито.ріально.ї гро.мади) відпо.відно до встано.влених по.вно.важень та по.рядку узго.дження відпо.відних до.кументів планування. Під про.цесо.м взаємо.дії в про.цесі планування ро.зуміються дії суб’єктів планування за по.го.дженням параметрів фо.рмо.ваних до.кументів планування, ко.жний з яких забезпечує ро.звито.к підвідо.мчих сфер діяльно.сті, визначаючи при цьо.му плано.ві о.рієнтири, надаючи нео.бхідну інфо.рмацію для інших суб’єктів планування і забезпечуючи несуперечність і ефективність до.кументів планування.

Велике значення для про.цесу узго.дження має ро.зро.бка тео.ретично.ї о.сно.ви – Ко.нцепції узго.дження до.кументів СРО.ТГГ, яка врахо.вує інтереси місцевих та регіо.нальних о.рганів влади, о.рганів місцево.го само.врядування, членів терито.ріально.ї гро.мади. Нео.бхідно.ю умо.во.ю успішно.ї управлінсько.ї діяльно.сті є ефективний ро.зпо.діл управлінських функцій, по.вно.важень між регіо.но.м и о.рганами місцево.го само.врядування. У результаті аналізу но.рмативно.-право.во.ї та фахо.во.ї літератури були визначені переваги та недо.ліки різних варіантів співвідно.шень у вико.нанні о.сно.вних функцій між о.рганами державно.ї влади на регіо.нально.му та місцево.му рівнях (табл. 2.1).

Фінансове, кадрове

Концепція узгодження

документів СРТГ

Методологічне та

методичне

Механізми

Цілі

Принципи

Функції

-

централізації та

децентралізації;

-

збалансован

ості;

-

альтернатив

ності

-

прогнозування;

-

організації

процесів

узгодження;

-

мотивації;

-

координації;

-

регулювання;

-

контролю і

моніторингу

-

організаційний;

-

економічний;

-

нормативно

-

правовий;

-

інформаційний;

-

соціальн

ий

-

економічні;

-

соціальні;

-

екологічні

Забезпечення узгодження документів СП

Т

Задачі

Організаційне

Ресурсне

Інформаційне

Нормативно

-

правове

Пріоритети

Рис. 3.1. Структурна мо.дель узго.дження до.кументів СРО.ТГГ

Примітка. Ро.зро.блено авто.ро.м само.стійно..

На наш по.гляд, нео.бхідно фо.рмувати но.ву мо.дель у взаємо.відно.синах в системі «центр – регіо.н – місцевий рівень (терито.ріальна гро.мада)». В цій мо.делі буде здійснено чітке визначення націо.нальних, регіо.нальних та місцевих інтересів, встано.влення пріо.ритетів, ефективно.го співвідно.шення між ними.

Заслуго.вує на увагу про.по.зиція фахівців що.до введення по.няття державно.-регіо.нально.го партнерства, суб’єктами яко.го є, з о.днієї сто.ро.ни – держава, а з іншо.ї – регіо.н в о.со.бі о.рганів влади (муніципально.ї та державно.ї), а тако.ж представники бізнес-середо.вища та гро.мадянсько.го суспільства.

*Таблиця 3.1*

**Переваги та недоліки різних варіантів моделі співвідношень у виконанні функцій в системі СРОТГГ між органами державної влади і органами місцевого самоврядування**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Варіанти співвідно.шень у вико.нанні функцій | Недо.ліки | Переваги |
| 1 | 2 | 3 |
| Збереження централізо.вано.го спо.со.бу адміністрування, планування, ко.нтро.лю зі сто.ро.ни регіо.нальних о.рганів влади | Про.цес ро.зро.бки еко.но.мічних рефо.рм та ухвалення відпо.відних рішень за тако.го підхо.ду відірвано від суб’єктів, які мають їх здійснювати;  Мо.жливо неефективне вико.ристання бюджетних ресурсів.  Мо.жливі по.яви диспро.по.рцій у ро.звитку населених пунктів. | Варіант не реко.мендується вико.ристо.вувати в умо.вах в умо.вах неспро.мо.жно.сті місцевих о.рганів влади |
| Диференційо.ваний підхід до по.ступо.во.ї децентралізації у вико.нанні деяких функцій управління | Відсутність ро.зро.блено.ї про.зо.ро.ї про.цедури передачі по.вно.важень від регіо.нальних о.рганів влади до місцевих о.рганів влади.  Виникає по.треба у до.датко.вих кадро.вих та фінансо.вих ресурсах | Є найбільш привабливим для сучасно.го стану ро.звитку місцево.ї демо.кратії та централізації. Буде встано.влено но.рмальне співвідно.шення у функціях, правах, відпо.відально.сті між регіо.нальним о.ргано.м та місцевими о.рганами влади. Буде сприяти ро.звитку приватно.-державно.го партнерства. |
| Лібералізація, передача якнайбільшо.го числа від о.рганів державно.ї влади до О.МС | О.ргани місцево.ї влади не мають фінансо.во.ї само.стійно.сті; відсутнє но.рмативно.-право.ве забезпечення про.цесу передачі по.вно.важень.  Виникає по.треба у висо.ко.кваліфіко.ваних кадрах для вико.нання переданих по.вно.важень.  Відсутність суб”єктів со.ціально.ї діяльно.сті | Є ефективним в умо.вах по.вно.ї фінансо.во.ї само.стійно.сті терито.ріальних гро.мад |

Примітка. Складено з урахуванням.

Про.до.вжуючи ро.звивати дану то.чку зо.ру, вважаємо за до.цільне ро.зглядати нео.бхідність введення по.няття «регіо.нально.-місцево.го партнерства», суб’єктами яко.го будуть регіо.н (регіо.нальні о.рганів влади) і місцеві державні адміністрації, о.ргани місцево.го само.врядування, представники місцево.го бізнес-середо.вища та гро.мадянсько.го суспільства.

Ми зго.дні з думко.ю фахівців, що ро.зро.бка стратегії по.винна являти со.бо.ю про.цес мно.го.сто.ро.нньо.ї по.стійно.ї взаємо.дії між о.рганами державно.ї влади різно.го рівня і місцево.го само.врядування, населенням. На центрально.му рівні по.винні визначатися о.сно.вні стратегічні цілі, принципи і напрями (еко.но.мічна, фінансо.ва та то.рго.ва по.літика, зако.но.давчі зміни, зако.рдо.нні справи та зо.внішні відно.сини, то.що.).

Про.те детальне планування, впро.вадження і мо.ніто.ринг здійснюються на децентралізо.вано.му рівні, яко.му передаються відпо.відні ресурси та по.вно.важення. Тут нео.бхідно зро.бити уто.чнення, що в дано.му випадку під децентралізо.ваним рівнем нео.бхідно ро.зуміти по.слідо.вно регіо.нальний і місцевий рівні. Мо.жливу мо.дель узго.дження місцевих та регіо.нальних стратегій в системі СРО.ТГГ запро.по.но.вано на рис. 3.2.

В яко.сті прикладу мо.жливо.го узго.дження між цілями гро.мад і населено.го пункту мо.жливо привести стратегію ро.звитку Бережансько.ї терито.ріально.ї гро.мади (2020 р.); стратегічні напрямки, визначені Стратегічним плано.м ро.звитку Бережансько.ї терито.ріально.ї гро.мади до 2020 ро.ку, сфо.рмо.вані відпо.відно до цілей Ко.мплексно.ї стратегії ро.звитку Бережансько.ї терито.ріально.ї гро.мади.

Найбільш важливим питання по.го.дження регіо.нальних та місцевих інтересів представляє для невеликих населених пунктів, які є до.таційними від регіо.нальних бюджетів. То.му, в першу чергу, во.ни по.винні узго.джувати сво.ї стратегічні до.кументи зі стратегіями і стратегічними планами ро.звитку гро.мади, ко.нкретизувати регіо.нальні цілі та задачі через систему ко.нкретних захо.дів місцево.го рівня. У тих населених пунктах (гро.мадах), які є більш само.стійні, та мають до.статній бюджет – тако.ї тісно.ї залежно.сті від регіо.нальних стратегічних до.кументів мо.же і не бути. Але, всі гро.мади по.винні врахо.вувати регіо.нальні пріо.ритети ро.звитку.

Стратегія економічного і

соціального розвитку

Бережанської територіальної громади на період до 2022 року

Розробка Стратегій соціально-економіч-

ного розвитку Бережанської територіальної громади

Пріоритети розвитку

Цілі місцевих стратегій

Задачі стратегії:

Корегування стратегії

Забезпечення реалізації стратегічних

Механізми реалізації стратегічних

документів

Контроль, моніторинг, оцінка за

ходом виконання стратегічних

документів

Показники ‒ індикатори виконання

стратегічних документів

Рис. 3.2. Мо.дель узго.дження місцевих та регіо.нальних стратегій в системі СРО.ТГГ на прикладі Бережансько.ї терито.ріально.ї гро.мади

Примітка. Ро.зро.блено авто.ро.м само.стійно..

Крім зо.внішньо.го узго.дження по.винно здійснюватися і внутрішнє узго.дження стратегічних до.кументів. У системі планування, на нашу думку, первинним є СРО.ТГГ, а терито.ріальне і інші види планувань планування по.винне про.во.диться з урахуванням вирішення завдань, по.ставлених у стратегії ро.звитку гро.мади (райо.ну, населено.го пункту). Напрями цьо.го узго.дження зо.бражені на мо.делі внутрішньо.го узго.дження до.кументів СРО.ТГГ (рис. 3.3).

Терито.ріальне планування – про.цес визначення в до.кументах терито.ріально.го планування призначення гро.мад вихо.дячи з сукупно.сті со.ціальних, еко.но.мічних, еко.ло.гічних та інших факто.рів з мето.ю забезпечення стало.го ро.звитку гро.мад, ро.звитку інженерно.ї, транспо.ртно.ї та со.ціально.ї інфраструктур, забезпечення врахування інтересів гро.мадян та їх о.б’єднань.

Прогноз соціально-  
економічного розвитку   
території

Бюджетне

планування

Інвестиційне

планування

Територіальне планування

Оцінка потреб розвитку

території

Оцінка стану розвитку

території

Система управління якістю

розробки стратегічних

документів управління

Стратегічне

планування

Пріоритети

Цілі

Завдання

Принципи

Функції

Механізми

Забезпе-

чення

Генеральний план (схема)

планування території:

- зонування території;

- градобудівельний план

земельної ділянки;

- схема планування щодо

організації земельної ділянки;

- містобудівна документація

місцевого та регіонального

рівня.

Стратегічні документи

Рис. 3.3. Мо.дель внутрішньо.го узго.дження до.кументів СРО.ТГГ

Примітка. Ро.зро.блено авто.ро.м само.стійно..

1. Узго.дження стратегічно.го та терито.ріально.го планування

Вихо.дячи із зазначених даних до.кумент терито.ріально.го планування визначає серед іншо.го ко.нкретні терито.рії, на яких планується здійснювати будівництво о.б’єктів різно.го призначення (то.бто вирішувати завдання до.сягнення заданих о.бсягів будівництва або будівництва ко.нкретних о.б’єктів муніципально.го значення), а тако.ж перспективні ко.рдо.ни терито.рії. Зазначені но.рми за по.го.дженням до.кументів по.винні бути внесені в Зако.н України «Про регулювання місто.будівну діяльність», місто.будівний ко.декс України.

Слід зазначити, що ро.ль терито.ріально.го планування в сучасних умо.вах значно збільшується. З 1.01.2013 р. набули чинно.сті о.кремі частини Зако.ну України «Про регулювання місто.будівно.ї діяльно.сті», відпо.відно до яких у разі відсутно.сті плану зо.нування або детально.го плану терито.рії передача (надання) земельних діляно.к із державно.ї та ко.мунально.ї власно.сті у власність чи ко.ристування фізичним та юридичним о.со.бам для місто.будівних по.треб забо.ро.няється. Тако.ж забо.ро.нена зміна цільо.во.го призначення земельно.ї ділянки, яка не відпо.відає плану зо.нування терито.рії та/або детально.му плану терито.рії. За відсутно.сті місто.будівно.ї до.кументації ця забо.ро.на практично зупиняє залучення інвестицій в ро.звито.к гро.мад.

2. Узго.дження СРО.ТГГ і бюджетно.го., інвестиційно.го планування

Представляється до.цільним при впро.вадженні дано.го напряму вико.ристо.вувати до.свід узго.дження до.кументів у м. Бережани, який здійснюється за наступним алго.ритмо.м:

а) перегляд характеристик цих до.кументів з мето.ю визначення спільних параметрів. Ми по.го.джуємо.ся з думко.ю, що з цих дво.х систем про.грамно.-цільо.ве бюджетування залишиться незмінним, як більш широ.ко вживана о.пераційна система, а нео.бхідні для уніфікації зміни будуть запро.ваджені в стратегію, тим більше, що во.на по.требує мінімально.го мето.до.ло.гічно.го ко.ригування. Слід зауважити, що зміни до стратегії мали суто технічний характер (перефо.рмулювання назв, внесення інших про.міжних цілей відпо.відно до про.грам про.грамно.-цільо.во.го бюджету та но.вих по.казників);

б) по.єднання набо.рів по.казників із цих трьо.х систем, з таким по.діло.м: по.казники вико.нання стратегії (стратегічні та о.пераційні цілі) стано.влять о.сно.вні інструменти для перевірки результатів усіх видів діяльно.сті. В умо.вах децентралізації нео.бхідність в узго.дженні стратегічних до.кументів буде зро.стати. Ко.жній гро.маді слід врахо.вувати не тільки сво.ї пріо.ритети ро.звитку, але і но.ві пріо.ритети та цілі, які мо.жливо з’явилися після о.б’єднання з іншими гро.мадами.

Найважливішим елементо.м механізму реалізації Стратегічно.го плану є фінансо.во.-бюджетна по.літика, що передбачає:

* забезпечення ко.о.рдинації бюджетних асигнувань, інвестицій та етапів реалізації Стратегічно.го плану;
* о.блік при складанні бюджету стратегічних до.кументів;
* фо.рмування відо.мчих цільо.вих про.грам суб’єктів бюджетно.го планування зі стратегічних напрямів.

Всі стратегічні до.кументи та інвестиційні про.екти, заплано.вані до реалізації о.рганам державно.ї влади із залученням ко.штів ззо.вні, по.винні бути узго.джені з бюджетним плануванням. Під бюджетним плануванням ро.зуміється про.цес визначення о.бсягу, структури та напрямів вико.ристання бюджетних ко.штів, які мо.жна мо.білізувати в яко.сті до.хо.дів, фінансування витрат, залучення та по.гашення запо.зичень.

О.сно.во.ю для фо.рмування до.кументів СРО.ТГГ служить про.гно.з со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку. За до.по.мо.го.ю про.гно.зу со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку плануються до.хо.ди місцево.го бюджету, а відпо.відно до до.кументів со.ціально.-еко.но.мічно.го планування визначаються о.бсяги витратних зо.бо.в’язань, нео.бхідних для реалізації завдань, по.ставлених у до.кументах со.ціально.-еко.но.мічно.го планування. У то.й же час існує зво.ро.тний зв’язо.к до.кументів бюджетно.го планування з до.кументами со.ціально.-еко.но.мічно.го планування. Чинні до.кументи бюджетно.го планування встано.влюють фінансо.ві о.бмеження (у вигляді лімітів бюджетних ко.штів) для вирішення со.ціально.-еко.но.мічних завдань за відо.мчими напрямами видатків, а їх вико.нання дає підстави для ко.ригування до.кументів со.ціально.-еко.но.мічно.го планування [22, с. 11].

Ко.нцепція засто.сування про.грамно.-цільо.во.го мето.ду в бюджетно.му про.цесі була схвалена Кабінето.м Міністрів України у 2002 р. Ко.нцепція передбачає ство.рення чітко.го зв’язку між бюджетними ко.штами та о.чікуваними результатами про.грами шляхо.м визначення наступних складо.вих елементів про.грами:

* мета (яку нео.бхідно до.сягти в результаті вико.нання про.грами);
* завдання (цілей, яких нео.бхідно до.сягти про.тяго.м певно.го бюджетно.го періо.ду та які нео.бхідно о.цінити за до.по.мо.го.ю результативних по.казників);
* напрями діяльно.сті (спрямо.ваних на вико.нання завдань);
* результативні по.казники;
* з інвестиційними про.грамами.

Інвестиційне планування по.лягає у складанні про.гно.зів найефективнішо.го вкладання залучених фінансо.вих ресурсів у ро.звито.к терито.рії. Діяльність о.рганів державно.ї влади та О.МС що.до залучення інвестицій ускладняється відсутністю узго.дження СРО.ТГГ з напрямами інвестиційно.ї по.літики, інвестиційними про.ектами. Практична ро.бо.та з інвесто.рами, як правило., зво.диться до введення по.датко.вих пільг і пільг за платежами до місцевих бюджетів. Найчастіше фактично відсутня о.б’єктивна інфо.рмація про по.тенціал терито.рії населено.го пункту та перспективи йо.го ро.звитку, юридичні умо.ви діяльно.сті (інвестиційний про.філь населено.го пункту), а тако.ж про ко.нкретні о.б’єкти по.тенційно.го інвестування (майданчики, їх інфраструктурне забезпечення то.що.), що нео.бхідна по.тенційно.му інвесто.ру для прийняття рішення. У цих умо.вах певно.му населено.му пункту складно о.значити сво.ї переваги в ко.нкурентній бо.ро.тьбі з іншими пунктами, райо.нами за інвестиції.

Про.по.нується ро.зро.бляти алго.ритм включення інвестиційних планів у Стратегічний план. У населених пунктах по.винен бути ро.зро.блено інвестиційний паспо.рт як до.дато.к до стратегії. Інвестиційний паспо.рт дає характеристику інвестиційно.го по.тенціалу терито.рії, визначає її переваги для інвесто.ра у по.рівнянні з іншими терито.ріями. Таким чино.м, до о.сно.вних завдань інвестиційно.го планування відно.сяться наступні:

* визначення по.треби терито.рії в інвестиціях у відпо.відно.сті із стратегією її ро.звитку;
* ро.зро.бка інвестиційно.го паспо.рту терито.рії, інвестиційно.го плану, інвестиційно.ї стратегії і тактики.

3. Внутрішнє узго.дження стратегічних до.кументів на місцево.му рівні. Місцеві стратегії по.винні бути узго.дженими:

* зі стратегіями ро.звитку суб’єктів го.спо.дарства населено.го пункту (устано.вами і підприємствами, в першу чергу, з тими які є градо.фо.рмуючими для дано.го населено.го пункту);
* зі стратегіями ро.звитку терито.ріально.ї гро.мади;
* з місцевими про.ектами та про.грамами.

Про.ведений аналіз до.зво.лив зро.бити висно.во.к, що значна кількість про.грам і планів захо.дів, що ро.зро.бляються на місцево.му рівні не вико.нуються, мають декларативний характер, во.ни не взаємо.узго.дженні, їх кількість завелика. На нашу думку, про.грами по.трібно складати у відпо.відно.сті з напрямами со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку, які ро.зро.блені у стратегічних до.кументах.

При ро.зро.бці стратегічних планів та стратегій ро.звитку представляється до.цільним виділення трьо.х про.сто.ро.вих зо.н, за відно.шенням до яких терито.ріальна гро.мада мо.же фо.рмувати сво.ю стратегію:

* зо.на прямо.ї дії – терито.рія всередині ко.рдо.нів терито.рії, де о.ргани державно.ї влади упо.вно.важені здійснювати адміністративну та го.спо.дарську діяльність;
* зо.на впливу – терито.рія, в межах яко.ї по.дії та про.цеси, що відбуваються за межами терито.рії, безпо.середньо впливають на її ро.звито.к ї функціо.нування. В рамках цієї зо.ни для ро.зро.бки та реалізації стратегії терито.рії о.ргани державно.ї влади і О.МС мо.жуть вико.ристо.вувати механізми міжмуніципально.го співро.бітництва, ко.о.рдинації дій між о.рганами влади різно.го рівня;
* зо.на інтересів – терито.рія, в межах яко.ї по.дії та про.цеси, що відбуваються за її межами, справляють істо.тний, але непрямий вплив на ро.звито.к терито.рії. При цьо.му о.ргани державно.ї влади мають мінімальні мо.жливо.сті для впливу на про.цеси, що відбуваються. В рамках цієї зо.ни о.ргани державно.ї влади для ро.зро.бки та реалізації стратегії по.винні відслідко.вувати значущі для населено.го пункту со.ціальні, еко.но.мічні та по.літичні по.дії і про.цеси, врахо.вувати їх при прийнятті стратегічних рішень.

Другим напрямо.м по.дальшо.го ро.звитку о.рганізаційно.го механізму СРО.ТГГ є ство.рення спеціалізо.ваних підро.зділів у складі о.рганів державно.ї влади. Для здійснення ро.зро.бки стратегічних до.кументів СРО.ТГГ ство.рювалися ро.бо.чі групи. Ро.бо.та цих груп мала епізо.дичний характер. По.трібно ство.рювати о.рганізаційні структури, які будуть здійснювати СРО.ТГГ на по.стійній о.сно.ві. Вдо.ско.налення о.рганізаційно.го механізму СРО.ТГГ мо.жливо здійснювати на о.сно.ві дво.х варіантів о.рганізації діяльно.сті державних о.рганів в про.цесі СРО.ТГГ. Загальну о.рганізаційну схему варіантів представлено на рис. 3.4.

Орган місцевого самоврядування

(прийняття стратегічних документів)

Міськвиконком

Управління економіки міста

Відділ місцевого розвитку

Сектор стратегічного планування

місцевого розвитку (розробка

проектів стратегічних

документів)

Громадська координаційна рада

місцевого розвитку

(узгодження проектів

стратегічних документів СП)

Експертний комітет ГР

Громадські організації і

асоціації

Члени громади

Рис. 3.4. Ство.рення спеціалізо.вано.го підро.зділу СРО.ТГГ на місцево.му рівні

Примітка. Ро.зро.блено авто.ро.м само.стійно..

У відпо.відно.сті з першим варіанто.м (рис. 3.4) у структурі вико.навчо.го ко.мітету місько.ї ради ство.рюється но.вий спеціалізо.ваний підро.зділ (відділ, департамент, служба) в системі місцево.го управління еко.но.міки. В яко.сті прикладів мо.жливо навести ство.рення відділу стратегічно.го планування та маркетингу Бережансько.ї терито.ріально.ї гро.мади. В цьо.му підро.зділі будуть ро.зро.блятися , ко.нтро.люватися вико.нання, ко.о.рдинуватися всі про.грами і плани, по.в’язані з со.ціально.-еко.но.мічним ро.звитко.м. Спеціалізо.вані підро.зділи СРО.ТГГ будуть вхо.дити у відділи місцево.го ро.звитку Управління еко.но.міки.

О.сно.вними функціями відділу місцево.го ро.звитку будуть: стратегічне планування та менеджмент про.ектів; маркетинг населено.го пункту. На регіо.нально.му рівні нео.бхідно тако.ж здійснювати ко.о.рдинацію і узго.дження стратегічних до.кументів. Це мо.же здійснювати наявні відпо.відні підро.зділи регіо.нальних о.рганів влади та агентства регіо.нально.го ро.звитку. До по.вно.важень цих о.рганів у сфері планування і про.гно.зування со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку мо.жливо віднести наступні:

1. о.рганізація про.цесу ро.зро.бки до.кументів СРО.ТГГ в населених пунктах о.бласті;
2. ко.о.рдинація та мето.дичне забезпечення ро.зро.бки до.кументів СП на місцево.му та регіо.нально.му рівнях;
3. участь у здійсненні мо.ніто.рингу реалізації до.кументів СРО.ТГГ на місцево.му та регіо.нально.му рівнях;
4. здійснення стратегічно.го ко.нтро.лю за СРО.ТГГ на місцево.му та регіо.нально.му рівнях;
5. здійснення ко.нсультаційно.ї діяльно.сті, мето.дично.го забезпечення ро.зро.бки до.кументів СРО.ТГГ на місцево.му та регіо.нально.му рівнях.

У терито.ріальних гро.мадах нео.бхідно ство.рювати Гро.мадську ко.о.рдинаційну раду місцево.го ро.звитку (ГР), яка буде здійснювати узго.дження про.ектів стратегічних планів з про.по.зиціями гро.мадських о.рганізацій, членів терито.ріально.ї гро.мади.

Го.ло.вними завданнями ЕК буде участь у наступних захо.дах:

* ро.зро.бка, систематизація, аналіз, підго.то.вка і узагальнення про.по.зицій до про.екту стратегічних до.кументів що.до ро.звитку гро.мад;
* ро.зро.бка системи по.казників та індикато.рів реалізації стратегії і стратегічних планів ро.звитку гро.мад;
* ко.нтро.ль, мо.ніто.ринг, експертиза реалізації стратегії ро.звитку терито.рії та представлення результатів на о.бго.во.рення у вико.нко.мі, О.МС;
* підго.то.вка ро.зро.блення про.ектів рішень місько.ї ради і вико.нко.му з питань СРО.ТГГ.

Таким чино.м, ство.рення ЕК буде фо.рмо.ю міжсекто.рно.ї взаємо.дії, про.яво.м приватно.-державно.го партнерства на місцево.му рівні та регіо.нально.му рівнях. Такий варіант ро.зро.бки стратегічних до.кументів є більш прийнятним для терито.ріальних гро.мад, в яких захо.ди і дії з вирішення найактуальніших про.блем населено.го пункту знахо.дяться в ко.мпетенції або під ко.нтро.лем місцевих о.рганів влади; де не має висо.ко.ї активно.сті населення і гро.мадських о.рганізацій.

У ко.жно.му населено.му пункті мо.же бути ство.рена і функціо.нувати лише о.дна AMP. Якщо AMP буде ство.рюватися як підро.зділ о.рганів державно.ї влади, по.винно бути видано ро.зпо.рядження (наказ), в яко.му визначається статус о.рганізації, її склад, терміни ро.бо.ти, бюджет та інші ресурси, по.вно.важення. У цьо.му випадку о.рган державно.ї влади мо.же виступити як засно.вник тако.ї AMP, вико.ристо.вуючи в яко.сті статутно.го фо.нду власні інтелектуальні, інфо.рмаційні ресурси, передаючи ство.рюваній о.рганізації о.б’єкти нерухо.мо.сті або інше майно.. Штат фахівців AMP мо.же стано.вити 5-6 чо.ло.вік, в числі яких: еко.но.міст-аналітик, фахівець з про.гно.зування та складання мо.делей, демо.граф або фахівець з со.ціальних питань, фахівець з планування і зо.нування місцево.ї терито.рії, спеціаліст з фінансів, спеціаліст з управління про.ектами. Штат технічних співро.бітників – 2-3 людини.

Уно.рмування право.во.го режиму по.няття «агенція місцево.го ро.звитку» нео.бхідно здійснювати шляхо.м прийняття Зако.ну України «Про засади місцево.ї по.літики». У межах цьо.го зако.но.давчо.го акту мають бути закріплені такі аспекти функціо.нування AMP (про.по.зиції надані з урахуванням:

* AMP виступає як певний інституційний механізм місцево.го ро.звитку;
* діяльність агенції по.винна ко.о.рдинуватись державними структурами зі збереженням авто.но.мії у прийнятті рішень;
* AMP по.винна во.ло.діти фінансо.вими ресурсами для реалізації про.ектів місцево.го ро.звитку;
* AMP має стати по.вно.правним учаснико.м про.цесу ро.звитку із до.статнім впливо.м на ко.жен із елементів у трикутнику «влада гро.мадськість – бізнес», що передбачає чітке визначення о.рганізаційно.-право.во.го статусу агенції як гро.мадсько.ї о.рганізації з право.м на здійснення го.спо.дарсько.ї діяльно.сті.

При вибо.рі о.рганами державно.ї влади мо.делі о.рганізації ро.бо.ти в сфері СРО.ТГГ нео.бхідно врахо.вувати безліч різних чинників, зо.крема: масштаби ро.бо.ти, о.чікуване ко.ло завдань; наявність фінансування та ресурсно.го забезпечення про.цесу СРО.ТГГ, відпо.відних структур у складі о.рганів державно.ї влади; активність та о.рганізо.ваність жителів, гро.мадських о.рганізацій, мо.жливість їх залучення до ро.бо.ти в про.цесі СРО.ТГГ.

**2.2. Стратегічні підходи в управлінні розвитком територіальної громади**

Під час про.ведено.го аналізу стану СРО.ТГГ в Україні були о.креслені про.блеми у функціо.нуванні механізмів у сфері СРО.ТГГ, мето.дично.му забезпеченні цьо.го про.цесу.

Про.по.нуються наступні захо.ди з вдо.ско.налення чинно.го но.рмативно.-право.во.го механізму СРО.ТГГ:

1. Вдо.ско.налення зако.но.давства сто.со.вно націо.нально.го та регіо.нально.го рівнів:

а) внесення по.ло.жень сто.со.вно узго.дження стратегічних до.кументів шляхо.м внесення відпо.відних змін до Зако.ну України «Про стимулювання ро.звитку регіо.нів», Про.екту Зако.ну України «Про державне стратегічне планування»;

б) уто.чнення вико.ристо.вуваних по.нять та катего.рій у сфері СРО.ТГГ;

в) по.ло.ження сто.со.вно структури, по.рядку ро.зро.блення про.гно.зних і про.грамних стратегічних до.кументів, їх узго.дження, мо.ніто.рингу нео.бхідно внести в Зако.ни України «Про державне про.гно.зування та ро.зро.блення про.грам еко.но.мічно.го і со.ціально.го ро.звитку України» [64], «Про співро.бітництво терито.ріальних гро.мад» [77], «Про до.бро.вільне о.б’єднання терито.ріальних гро.мад» [78]. При цьо.му нео.бхідно врахо.вувати наступне зауваження фахівців: нео.бхідно по.дальшу ро.бо.ту здійснювати відпо.відно до Ко.нцепції вдо.ско.налення системи про.гно.зних і про.грамних до.кументів з питань со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку України.

2. Вдо.ско.налення зако.но.давства сто.со.вно місцево.го рівня:

а) нео.бхідно., що.б у ко.жно.ї терито.ріально.ї гро.маді (о.б’єднано.ї терито.ріально.ї гро.маді) України була стратегія і стратегічний план ро.звиткуб) про.по.нується здійснити ро.зро.бку наступних до.кументів:

в) о.рганам державно.ї влади і місцево.го само.врядування реко.мендується прийняти ряд до.кументів:

Регіональні та національні

органи влади

Надають та отримують інформацію, вносять

пропозиції; координують СПТ на відповідних

рівнях; корегують регіональні та національні

стратегії; враховують інтереси територіальних

громад

Вносять пропозиції та зауваження; проводять тренінги по навчанню групи СПТ; пропону­ють сценарії розвитку; надають консульта­ційну, методичну допомогу на всіх етапах; фінансове забезпечення розробки стратегії (якщо це передбачено договором)

Надають інформацію про стан та перспективи розвитку своїх підприємств, здійснюють пошук інвесторів

Агенція міського розвитку (АМР) Координаційна рада

Ініціювання діяльності; затвердження групи СПТ; вибір консультантів; загальне керівництво роботою; Оцінка роботи консультантів. Заказ АМР розробки стратегії

Розробка програм та планів, беруть участь у ро­боті координаційної ради, надають та отримують інформації, корегують стратегічні документи

Беруть участь в розробці стратегії; обговорюють стратегію, вносять пропозиції та зауваження стосовно її змісту; затверджують стратегію.

Беруть участь у роботі громадської ради, в обговоренні стратегії та вносять пропозиції, корективи. Беруть участь в реалізації

стратегії

Дають своє бачення майбутнього міста, його цілей; обговорюють стратегію, вносять пропозиції та зауваження

Інформаційний супровід розробки стратегії;

організація її обговорення; участь в проведенні опитувань

Місцеві органи влади

Органи місцевого самоврядування

Депутати місцевої ради

Консультанти

Представники промислових та бізнесових груп

Представники громадськості, громадських організацій, ГР, ЕК

Члени територіальної громади

Засоби масової інформації

Рис. 3.5. Функції різних суб’єктів планування у про.цесі СРО.ТГГ

Примітка. Ро.зро.блено авто.ро.м само.стійно..

* По.ло.ження сто.со.вно стратегічно.го планування со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку гро.мад (терито.ріально.ї гро.мади),ро.зро.бки, впро.вадження, мо.ніто.рингу та ко.нтро.лю стратегічних до.кументів;
* загальні по.ло.ження сто.со.вно ро.зро.бки стратегічних до.кументів по.винні бути закріплені в чинних місцевих но.рмативно.-право.вих до.кументах: у Статуті населено.го пункту, у По.ло.женнях про управління і підро.зділи о.рганів вико.навчо.ї влади місцево.го само.врядування;
* ро.зро.бити паспо.рт терито.рії. Слід зазначити, що під паспо.рто.м терито.рії гро.мади (о.б’єднано.ї гро.мади) буде ро.зумітися «єдиний базо.вий до.кумент, який вико.ристо.вується в місті чи регіо.ні, і який містить ко.мплексну і о.б’єктивну інфо.рмацію що.до місцево.ї еко.но.міки, її по.тенціалу та ко.нкурентних по.зицій, перспектив ро.звитку» . У паспо.рті певно.ї терито.рії буде зафіксо.вано її наявний сукупний по.тенціал, о.характеризо.вані трудо.ві та приро.дні ресурси, наявні виро.бництва; о.б’єкти ко.мунально.го інвестування (елементи бюджетно.ї інфраструктури, які слід мо.дернізувати чи ство.рити) та о.б’єкти для бізнесо.вих інвестицій (вільні землі сільсько.го.спо.дарсько.го призначення; аналіз бюджетних по.казників на о.сно.ві звітно.сті за по.передній рік; підро.зділи вико.навчо.ї влади, які по.винні діяти на терито.рії гро.мади);

3. По.дальше вдо.ско.налення СРО.ТГГ та про.гно.зування на регіо.нально.му та місцево.му рівнях по.винно відбуватися у напрям:

* ско.ро.чення кілько.сті до.кументів, що визначають перспективи ро.звитку на всіх рівнях планування;
* узго.дження різно.манітних цілей та інтересів, визначених у но.рмативно.-право.вих до.кументах;
* забезпечення єдно.сті вико.ристаних мето.до.ло.гічних та мето.дичних, о.рганізаційних та но.рмативно.-право.вих підхо.дів у про.цесі планування ро.звитку на державно.му, регіо.нально.му та місцево.му рівнях;
* вдо.ско.налення про.цедури о.птимізації ро.зро.бки й затвердження регіо.нальних і місцевих стратегічних до.кументів.

Нео.бхідно тако.ж, по мірі мо.жливо.сті, уніфікувати ко.мплексні стратегії та інші до.вго.- і середньо.стро.ко.ві до.кументи. Така уніфікація до.зво.лить забезпечити ко.мплексний підхід до управління терито.рією, про.во.дити узагальнення, по.рівняння ро.звитку гро.мад о.дин з о.дним. Але, при цьо.му, по.трібно врахо.вувати специфіку істо.рично.го., со.ціально.-еко.но.мічно.го., еко.ло.гічно.го ро.звитку терито.рії.

4. Укладання уго.д на місцево.му та регіо.нально.му рівнях

Представляється до.цільним здійснювати ро.зро.бку уго.д між регіо.нальними та місцевими о.рганами влади і о.рганами місцево.го само.врядування. Це вимагає внесення відпо.відних про.по.зицій в чинні но.рмативно – право.ві до.кументи . При ро.зро.бці о.сно.вних напрямів ро.бо.ти по укладанню уго.д, були адапто.вані матеріали чинних зако.нів та інструкцій, нако.пичений в Україні до.свід укладання регіо.нальних уго.д. В яко.сті мо.жливих результатів укладання по.дібних уго.д, з урахуванням мо.жливо зазначити наступні:

* ко.нцентрацію ресурсів на регіо.нально.му та місцево.му рівнях для вирішення актуальних про.блем місцево.го ро.звитку;
* узго.дження інтересів регіо.нальних, місцевих о.рганів влади та О.МС що.до реалізації стратегії місцево.го ро.звитку;
* диверсифікацію джерел ресурсів місцево.го ро.звитку, у то.му числі, мо.жливість широ.ко.го залучення приватно.го капіталу, вико.ристання по.тенціалу державно.-приватно.го партнерства;
* підвищення відпо.відально.сті місцевих о.рганів влади за ефективне вико.ристання ресурсів, спрямо.ваних на вирішення со.ціально.-еко.но.мічних про.блем ро.звитку гро.мад;
* чітке визначення зо.бо.в’язань сто.рін, спільна відпо.відальність гро.мад і місцево.ї влади за кінцевий результат реалізації визначених завдань то.що..

Уго.да що.до місцево.го ро.звитку буде передбачати спільні захо.ди регіо.нальних та місцевих о.рганів вико.навчо.ї влади, о.рганів місцево.го само.врядування з реалізації місцево.ї стратегії ро.звитку, визначати засади підтримки ро.звитку терито.рії з бо.ку регіо.нально.го о.ргану влади. Загальна мета уго.ди – це надання різних видів підтримки місцево.му со.ціально.-еко.но.мічно.му ро.звитку для зміцнення ко.нкуренто.спро.мо.жно.сті, підвищення яко.сті життя, зміцнення со.ціально.ї, еко.но.мічно.ї та терито.ріально.ї згурто.вано.сті як на регіо.нально.му, так і на місцево.му рівнях.

Укладання уго.ди що.до місцево.го ро.звитку дасть мо.жливість узго.джувати регіо.нальні та місцеві пріо.ритети, цілі, ко.нцентрувати ресурси для вико.нання актуальних завдань місцево.го ро.звитку; визначати спільні захо.ди регіо.нальних та місцевих о.рганів влади та місцево.го само.врядування. Запро.вадження до.го.вірних відно.син між регіо.нальними о.рганами влади та о.рганами місцево.го само.врядування до.зво.лить підвищити про.зо.рість вико.ристання ресурсів ро.звитку у регіо.нально.му та місцево.му вимірах.

Джерелами фінансування спільних захо.дів Уго.ди будуть регіо.нальний та місцеві бюджети. Нео.бхідно передбачати таке фінансування при фо.рмуванні регіо.нально.го та місцевих бюджетів на відпо.відні ро.ки. До фінансування спільних захо.дів мо.жуть залучатися інші джерела відпо.відно до зако.но.давства, зо.крема ко.шти приватно.го секто.ру, міжнаро.дно.ї технічно.ї до.по.мо.ги. Мо.жливо тако.ж спільне вирішення завдань регіо.нально.го ро.звитку здійснювати внаслідо.к до.бро.вільно.го о.б’єднання місцевих бюджетів терито.ріальних гро.мад, які ро.зташо.вані по.руч.

5. Вдо.ско.налення но.рмативно.-право.во.го механізму узго.дження стратегічних до.кументів різно.го рівня:

По.трібно здійснити уто.чнення ієрархії та по.слідо.вно.сті ро.зро.бки до.кументів СРО.ТГГ. Актуальність ство.рення системи узго.дження чинно.го но.рмативно.-право.во.го забезпечення СРО.ТГГ на всіх рівнях забезпечується тим, що о.дним з базо.вих принципів регіо.нально.ї по.літики [74] визначено нео.бхідність синхро.нізації дій різних рівнів управління, до.сягнення в результаті цьо.го синергії за до.по.мо.го.ю ко.мплексно.го про.ведення рефо.рм, що впливають на со.ціально.-еко.но.мічний ро.звито.к регіо.нів, узго.дження параметрів і дій центральних і місцевих о.рганів вико.навчо.ї влади, о.рганів місцево.го само.врядування що.до регіо.нально.го і місцево.го ро.звитку. Як свідчать дані експертно.го о.питування «Стратегічне планування регіо.нально.го ро.звитку: трудно.щі та до.сягнення» (експертами виступали працівники місцевих державних адміністрацій 27 регіо.нів України, які брали участь в ро.зро.бленні стратегій регіо.нально.го ро.звитку): більшість експертів вважає, що в першу чергу має бути ро.зро.блена Націо.нальна стратегія ро.звитку країни (81,77 %), в другу – Державна стратегія регіо.нально.го ро.звитку (74 %), в третю – Стратегії ро.звитку гро.мад (70,3 %), по.тім – Стратегії ро.звитку райо.нів (62,9 %). Слід зазначити, що по.трібно ро.зро.бляти тако.ж стратегії ро.звитку терито.ріальних гро.мад.

Разо.м з тим, існує думка, що ро.зро.бка вищезгаданих до.кументів по.винна здійснюватися у про.тилежно.му по.рядку: спо.чатку – Стратегії ро.звитку населених пунктів, по.тім – райо.нів, регіо.нів і завершуватись ро.зро.бко.ю Державно.ї стратегії регіо.нально.го ро.звитку та Націо.нально.ї стратегії ро.звитку країни. Не зважаючи на невелику пито.му вагу (7,4 %), заслуго.вує на увагу думка експертів, що про.цес СРО.ТГГ по.винен здійснюватися паралельно на всіх рівнях з відпо.відним взаємо.узго.дженням з інтересами і мо.жливо.стями держави, з о.бо.в’язко.вістю зво.ро.тно.го зв’язку . О.станній варіант, на наш по.гляд, є найбільш прийнятним в сучасних умо.вах. Сто.со.вно ієрархії до.кументів, на наш по.гляд, слід врахо.вувати про.по.зиції ро.зро.блені Радо.ю націо.нально.ї безпеки й о.бо.ро.ни сто.со.вно п’ятирівнево.ї ієрархії керівних до.кументів державно.ї по.літики, яку нео.бхідно до.по.внити «про.ектним рівнем».

При фо.рмуванні стратегії реко.мендується узго.джувати часо.ві рамки її реалізації з по.ло.женнями націо.нальних та інших регіо.нальних до.кументів, зо.крема з Державно.ю стратегією регіо.нально.го ро.звитку, генерально.ю схемо.ю планування терито.рії о.бласті то.що.. Стандарт по.будо.ви системи СРО.ТГГ на місцево.му рівні по.винен включати в себе ко.мплекс до.кументів: Ко.нцепція ро.звитку терито.ріально.ї гро.мади на 20 ро.ків; Стратегія ро.звитку гро.мади на

10 ро.ків; Стратегічний план ро.звитку гро.мади на 5 ро.ків. Стратегія со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку є до.кументо.м, який мо.же лежати в о.сно.ві технічно.го завдання на ро.зро.бку (ко.ригування) схеми терито.ріально.го планування, генерально.го плану. (рис. 3.6).

4. Програмний рівень (норми-правила) − **програма - НР,РР,МР.**

1. Доктринальний рівень (норми-начала) − **доктрина** – **НР.**

3. Стратегічний рівень (визначально-установчі норми) − **стратегія - НР, РР,МР.**

2. Концептуальний рівень (норми-принципи) – **концепція – КР, РР, МР.**

5. Плановий рівень (норми-правила поведінки) – **план** – **МР.**

6. Проектний рівень (норми-правила виконання) − **проекти** – **МР**.

Рис. 3.6. Ієрархія до.кументів СРО.ТГГ (схема до.по.внена рівнями планування та 6 рівнем стратегування)

Умо.вні по.значення:

НР- націо.нальний рівень, РР - регіо.нальний рівень, МР - місцевий рівень

----- запро.по.но.вано.

Примітка. Ро.зро.блено авто.ро.м само.стійно..

Зо.крема стратегія со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку на місцево.му рівні мо.же визначати наступні дані, нео.бхідні для терито.ріально.го планування: о.бсяги житло.во.го., дачно.го будівництва; о.бсяги зро.стання про.мисло.во.го., сільсько.го.спо.дарсько.го виро.бництва; завдання з будівництва ко.нкретних о.б’єктів муніципально.го значення (наприклад, станції з переро.блення ТПВ); завдання ро.звитку туризму і т.п.

Загальна система ро.зро.бки стратегічних до.кументів різно.го рівня представлена на рис. 3.7.

Державна стратегія

регіонального розвитку (К

-

С

-

Б)

Стратегії розвитку

регіонів (К

-

С

-

Б)

План реалізації

Державної стратегії

регіонального

розвитку

Плани

реалізації стратегій

розвитку регіонів

Стратегії розвитку

територій (райо

-

нів,міст) (К

-

С

-

Б)

Плани реалізації

стратегій

розвитку

територій

Національна стратегія розвитку держави

Концепція (К)

-

Стратегія (С)

-

Бюджет (Б)

Стратегії розвитку галузей

та с

оціальної сфери

(

К

-

С

-

Б)

Національні програми

розвитку

Регіональні програми

розвитку

Програми розвитку

територій

Рис. 3.7. Система ро.зро.бки стратегічних до.кументів ро.звитку гро.мад

Примітка. Ро.зро.блено авто.ро.м само.стійно..

Для ро.звитку внутрішньо.го регіо.нально.го та міжмуніципально.го стратегічно.го планування про.по.нується:

1. ство.рення по.стійно дієво.го спільно.го ко.о.рдинаційно.го., ко.нсультативно.го о.ргану або багато.рівнево.го ко.нсультативно.го о.ргану (наприклад, ко.мітет архітекто.рів);
2. ро.зро.бка стратегій ро.звитку та стратегічно.го плану о.б’єднаних терито.ріальних гро.мад.

Важливе значення для узго.дження має ство.рення єдино.го мето.дично.го забезпечення СРО.ТГГ. Про.по.нується при вдо.ско.наленні наявних мето.дичних реко.мендацій що.до фо.рмування регіо.нальних стратегій ро.звитку (МР) до.по.внити їх по.ло.женнями сто.со.вно фо.рмування стратегій ро.звитку на місцево.му рівні (табл. 3.2). На наш по.гляд, по.винна бути єдина структура стратегічних до.кументів, яка включає: вступ, о.писо.во.-аналітичну частину, аналіз та о.цінку фактично.го стану ро.звитку гро.мад; о.пис майбутньо.го., цілі, місії, характеристику ко.нкурентних переваг та о.бмежень перспективно.го ро.звитку, ро.зро.бку сценаріїв, характеристику стратегічних і о.перативних цілей та планів дій що.до їх до.сягнення (перелік ко.нкретних захо.дів із визначенням термінів вико.нання, відпо.відальних вико.навців, джерел фінансування; механізмів реалізації, засо.бів ко.нтро.лю та мо.ніто.рингу).

*Таблиця 2.2*

**Порівняльна таблиця для розробки методичних рекомендацій (МР) щодо формування стратегії розвитку громад на регіональному та місцевому рівнях**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика складо.вих  МР | Наявні МР що.до фо.рмування регіо.нальних стратегій  ро.звитку [85] | Запро.по.но.вані підхо.ди до МР що.до фо.рмування стратегій ро.звитку на регіо.нально.му та місцево.му рівнях (до.по.внення до МР) |
| 1 | 2 | 3 |
| Стратегія є о.сно.во.ю для ро.зро.блення: | 1. середньо.стро.ко.вих про.грам еко.но.мічно.го і со.ціально.го.   ро.звитку регіо.нів;   1. що.річних про.грам еко.но.мічно.го і со.ціально.го ро.звитку регіо.нів; | 1. що.річних про.грам еко.но.мічно.го і со.ціально.го ро.звитку гро.мад (райо.нів,   населених пунктів, міст);   1. уго.д між о.рганами влади на регіо.нально.му, місцево.му рівнях та О.МС. |
| О.рган, який здійснює мето.дичне забезпечення СРО.ТГГ | ро.звитку; центральний о.рган вико.навчо.ї влади з питань еко.но.мічно.ї по.літики | Регіо.нальні о.ргани влади ко.о.рдинують, ко.нсультують місцеві о.ргани влади і О.МС з питань мето.дично.го забезпечення СРО.ТГГ. |
| Ро.зро.блена стратегія врахо.вує: | перелік і характеристику загально.державних пріо.ритетів (не пізніше ніж за півро.ку до по.чатку про.гно.зо.вано.го періо.ду реалізації стратегії) | Для СРО.ТГГ на регіо.нально.му рівні перелік і характеристику загально.державних пріо.ритетів. Для СРО.ТГГ на місцево.му рівні - перелік і характеристику регіо.нальних пріо.ритетів (не пізніше ніж за півро.ку до по.чатку про.гно.зо.вано.го періо.ду реалізації |

Примітка. Ро.зро.блено авто.ро.м само.стійно..

Під час аналізу було визначено ряд про.блем у функціо.нування інших механізмів СРО.ТГГ. Для вирішення зазначених про.блем реко.мендується наступні підхо.ди до вдо.ско.налення еко.но.мічно.го механізму СРО.ТГГ:

Вико.ристання до.свіду СРО.ТГГ о.кремих о.бластей України, де питання фінансування реалізації Стратегії по.казані у само.му тексті Стратегії, хо.ча й з різним ступенем деталізації.

Так, у стратегії Закарпатській о.бласті визначено., що вико.нання завдань та пріо.ритетних напрямів Стратегії фінансуватимуться за рахуно.к ко.штів державно.го та місцевих бюджетів, а тако.ж інших джерел Ко.нкретизація джерел фінансування в ро.зрізі захо.дів буде здійснена в Уго.ді що.до регіо.нально.го ро.звитку, в якій у межах бюджетних призначень буде передбачено о.бсяги фінансування, що є підставо.ю для врахування їх в державно.му та місцевих бюджетах на відпо.відний рік . Вдо.ско.налення інфо.рмаційно.го механізму СРО.ТГГ:

4.1. Вдо.ско.налення змісту сайтів терито.ріальних гро.мад (населених пунктів, райо.нів), о.рганів державно.ї влади і о.рганів місцево.го само.врядування, де будуть ро.зміщені про.екти і тексти прийнятих стратегічних до.кументів. Це буде забезпечувати відкритість, про.зо.рість та до.ступно.сті інфо.рмації про о.сно.вні їх по.ло.ження, активізує участь гро.мадсько.сті у про.цесах СРО.ТГГ.

Веб-сайти гро.мад, які ство.рюються о.рганами державно.ї влади і місцево.го само.врядування, по.винні містити:

1. паспо.рт терито.рії (інвестиційний паспо.рт терито.рії),
2. характеристику її по.тенціалу, по.казники со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку,
3. гео.інфо.рмаційну систему,
4. земельний та місто.будівний кадастри,
5. стратегічний та генеральний плани ро.звитку терито.рії.

**Висновки до розділу 2**

1. О.бґрунто.вана нео.бхідність у ро.зро.бці системи узго.дження і взаємо.дії у про.цесі СРО.ТГГ. Запро.по.но.вано ко.мплексний підхід до ство.рення структурно.ї мо.делі узго.дження до.кументів СРО.ТГГ, яка о.сно.вана на вико.ристані єдино.го підхо.ду до ство.рення ко.мплексу механізмів та забезпечення при ро.зро.бці різних видів стратегічних до.кументів, внутрішньо.го та зо.внішньо.го узго.дження стратегічних до.кументів СРО.ТГГ.
2. О.бґрунто.вана нео.бхідність у ро.зро.бці системи узго.дження і взаємо.дії у про.цесі СРО.ТГГ. Запро.по.но.вано ко.мплексний підхід до ство.рення структурно.ї мо.делі узго.дження до.кументів СРО.ТГГ, яка о.сно.вана на вико.ристані єдино.го підхо.ду до ство.рення ко.мплексу механізмів та забезпечення при ро.зро.бці різних видів стратегічних до.кументів, внутрішньо.го та зо.внішньо.го узго.дження стратегічних до.кументів СРО.ТГГ.
3. Визначено важливість введення «місцево.-регіо.нально.го партнерства», суб’єктами яко.го будуть о.рганів влади регіо.нально.го і місцево.го рівня, о.ргани місцево.го само.врядування, представники місцево.го бізнес-середо.вища та гро.мадянсько.го суспільства.
4. Аргументо.вана нео.бхідність укладання уго.д між регіо.нальними та місцевими о.рганами влади і о.рганами місцево.го само.врядування, що буде сприяти по.дальшій ко.нцентрації ресурсів для вирішення актуальних про.блем місцево.го ро.звитку, узго.дження інтересів регіо.нальних о.рганів влади та о.рганів місцево.го само.врядування що.до реалізації стратегії місцево.го ро.звитку; здійснювати диверсифікацію джерел ресурсів місцево.го ро.звитку; підвищити відпо.відальність місцевих о.рганів влади за ефективне вико.ристання ресурсів; визначити зо.бо.в’язання сто.рін.

**РОЗДІЛ 3.  
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ЯК ЧИННИКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

**3.1 Підвищення ефективності формування стратегії в умовах інституційних трансформацій розвитку територіальної громади**

Про.ведений аналіз засвідчив, що службо.вці о.рганів вико.навчо.ї влади та о.рганів місцево.го само.врядування при ро.зв’язанні про.блеми фо.рмування ефективно.го бізнес-середо.вища зішто.вхуються з прикладними перепо.нами ро.зв’язання по.ставлених завдань за відсутно.сті ко.нкретних мето.дичних реко.мендацій що.до о.кремо.ї ко.мпо.ненти цьо.го середо.вища та інституційних трансфо.рмацій.

О.со.бливо.ї ваго.мо.сті для еко.но.міки України та її регіо.нів в умо.вах ринко.во.ї трансфо.рмації набувають питання інституційних перетво.рень. Причо.му, якщо трансфо.рмація фо.рмальних інститутів відбувалася в Україні за швидко.го імпо.рту здебільшо.го ліберальних но.рм, то ство.рення нефо.рмальних інститутів діло.во.ї етики, со.ціально відпо.відально.ї по.ведінки, ринко.во.ї культури державних чино.вників вимагає по.ступо.во.го ро.звитку та інституціалізації. До.свід по.казує, що інституційна трансфо.рмація бізнес-середо.вища відбувається в умо.вах інерційно.сті ро.звитку вітчизняно.ї со.ціально.-еко.но.мічно.ї системи з певно.ю дисфункціо.нальністю, вивчення й усунення яко.ї є важливим завданням інституційно.го про.ектування в Україні.

О.кремізрізиінституціо.нально.ї мето.до.ло.гії до.слідження еко.но.мічних систем і по.до.лання їх інституційно.ї неефективно.сті знайшли місце у працях таких вітчизняних і зако.рдо.нних вчених, як К. Ващенко., З. Варналій, В. Геєць, Я. Жаліло., Ю. По.лунєєв, А. По.ручник, В. Якубенко., В. Єфимо.в, О.. Сухарєв, Р. Нуреєв, В. По.лтеро.вич, Ф. Хайек та ін. Ми ставимо завдання, узагальнюючи мето.до.ло.гічні аспекти до.слідження інституційних трансфо.рмацій бізнес-середо.вища в умо.вах інерційно.сті ро.звитку вітчизняно.ї со.ціально.-еко.но.мічно.ї системи, визначити о.сно.вні до.мінанти якісно.го вдо.ско.налення і про.ектування інститутів бізнес середо.вища сто.со.вно ко.нкретно.го рівня адміністративно.-терито.ріально.го устро.ю.

Інституціо.нальна мето.до.ло.гія аналізу бізнес-середо.вища по.винна базуватися го.ло.вним чино.м на аналізі та о.цінці інституційних змін, а саме динаміки но.рм і правил, які відбуваються всередині системи функціо.нування бізнесу. При цьо.му інституційні зміни в бізнес-середо.вищі характеризуються циклічністю, вихо.дячи із загально.го "трикутника циклів інституційних змін – функціо.нування інституту, ідео.ло.гія, зако.но.давство." [20]. Відпо.відно до цьо.го.: функціо.нування інститутів спричиняє різні реакції еко.но.мічних агентів у бізнес-середо.вищі, які виражаються в ідео.ло.гіях; ідео.ло.гії ко.нкурують між со.бо.ю за сво.ї впливи і з тих чи інших причин, о.дна з цих ідео.ло.гій визначає зміст зако.но.давства, яке ство.рюється, що.б вирішувати про.блеми функціо.нування інститутів; но.ве зако.но.давство впливає на (але не визначає) функціо.нування інститутів зі старими і (або.) но.вими про.блемами. То.бто ми по.вертаємо.ся до висхідно.го пункту циклу. Зако.но.давство не визначає функціо.нування інститутів, то.му що правила, які лежать в їх о.сно.ві, мо.жуть бути фо.рмальними і нефо.рмальними. Для ро.зуміння до.по.внювано.сті чи несумісно.сті фо.рмальних і нефо.рмальних правил по.трібно аналізувати динаміку цих зв'язків, о.скільки со.ціально.-еко.но.мічні реально.сті дуже інерційні [80].

Інституціо.нальна мето.до.ло.гія аналізу відкидає суто о.б'єктивні параметри о.цінки бізнес-середо.вища, а базується здебільшо.го на суб'єктивних переко.наннях. Адже ефективна еко.но.мічна діяльність суб'єктів бізнесу є результато.м їх спільних впливів і дій. При цьо.му дії гравців бізнесу регулюються деякими фо.рмальними і нефо.рмальними правилами, які сфо.рмо.вані на о.сно.ві їх ідей, но.рм і цінно.стей. Впливо.віші учасники еко.но.мічних відно.син мають більше мо.жливо.стей змінити фо.рмальні і ско.регувати нефо.рмальні правила. То.му до.слідження бізнес-середо.вища, базо.ване на інституційній парадигмі, здебільшо.го по.лягає у вивченні суб'єктивних по.глядів на но.рми і правила по.ведінки у ньо.му різних гравців еко.но.мічних взаємин. Відмінність цієї парадигми від класично.ї відо.бражена в табл. 3.1.

Сьо.го.днішній стан інституційно.го фо.рмування бізнес середо.вища в регіо.нах України мо.жна назвати як інерційне відро.дження. За о.станні п'ятнадцять ро.ків в Україні були частко.во усунуті про.галини в інституційній о.рганізації ро.звитку підприємництва внаслідо.к ринко.вих перетво.рень, про.те фрагментарність еко.но.мічних рефо.рм, інерційність, нерівно.мірність і зво.ро.тність інституційних трансфо.рмацій негативно вплинули на еко.но.мічні суб'єкти, дезо.рієнтувавши їх у про.сто.рі цілей і сфер засто.сування цих інститутів, а тако.ж зумо.вили по.яву девіантних інституційних фо.рм і про.явів у бізнес-середо.вищі, що не відпо.відає йо.го функціо.нальній приро.ді і мо.же призвести до системно.ї інституційно.ї неефективно.сті.

*Таблиця 3.1*

**Характеристики класичної та інституційної дослідницьких парадигм**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Класична парадигма** | **Інституційна парадигма** |
| До.слідник  вірить, що.: | Реальність є зо.внішньо.ю та о.б'єктивно.ю | Реальність є со.ціально ско.нструйо.вано.ю та суб'єктивно.ю |
| Спо.стерігач має бути незалежним від то.го., що він спо.стерігає | Спо.стерігач є інтегрально.ю частино.ю то.го., що спо.стерігається |
| Наука по.винна бути незалежна від цінно.стей до.слідників | Наука спо.нукувана людськими інтересами |
| До.слідник по.винен: | Ско.нцентруватися на фактах | Ско.нцентруватися на сенсах |
| Вико.ристо.вувати го.то.ві або ро.зро.бляти но.ві ко.нцепції так, що.б во.ни стано.вили со.бо.ю деякі кількісно вимірні змінні | Ро.зро.бляти ко.нцепції, уко.рінені в існуючі, які вихо.дять з якісних і кількісних даних. Найчастіше ці ко.нцепції мають якісний характер |
| До.слідити причинні зв'язки і фундаментальні зако.ни. Ко.нтекст при цьо.му ігно.рується | Намагатися зро.зуміти явища, які вивчають в певно.му ко.нтексті |
| Звести до.сліджувані явища до їх найпро.стіших елементів, складне звести до про.сто.го | Спо.стерігати ко.жну ситуацію в усій її по.вно.ті, ро.зглядати складність як во.на є |
| Фо.рмулювати гіпо.тези і по.тім їх тестувати (націленість на верифікацію) | Збирати дані і ро.звивати ідеї на їх о.сно.ві (націленість на відкриття) для ство.рення насичених о.писів, ро.зро.бки ко.нтекстних, а не універсальних ко.нцепцій |
| При збо.рі даних о.рієнтуватися на великі випадко.ві вибірки | Здійснювати глибинне вивчення невеликих вибіро.к |

Примітка. Наведено за [9; 17; 19; 44; 29; 60; 64; 73].

Важливий внесо.к в аналіз неефективних стійких інститутів по.страдянсько.ї еко.но.міки зро.бив академік В. По.лтеро.вич, що запро.по.нував нетривіальну схему аналізу семи виявлених ним інституційних пасто.к – бартеру, неплатежів, ко.рупції, ухиляння від сплати по.датків, інвестиційно.го спаду у виро.бництві, песимістичних о.чікувань і спіралі "інфляція – девальвація" [35]. Як приклади дисфункції но.рм в еко.но.міці вчений О.. Сухарєв про.аналізував зниження якісних характеристик інститутів акціо.нерно.ї власно.сті, зако.но.давчо.го про.цесу, відтво.рення [13] людсько.го капіталу, еко.но.мічно.ї науки та еко.но.мічно.ї по.літики

В Україні про.цес шо.ко.во.ї ліберально.-ринко.во.ї трансплантації інститутів супро.во.джувався підвищенням ро.лі великих о.лігархічних бізнес-структур, взаємо.дією державно.го секто.ра зі суб‘єктами тіньо.во.ї еко.но.міки, що про.явило.ся в підвищенні ко.рупції та рейдерства, встано.вленні не вільних ринко.вих цін, ко.нцентрації активів у руках невелико.ї кілько.сті найбільших власників і мо.но.по.лізації влади цими ко.рпо.ративно.-о.лігархічними структурами, ро.зширенні тіньо.во.ї та о.по.ртуністично.ї складо.во.ї еко.но.міки та ін., що в результаті ство.рило негативне бізнс-середо.вище.

Участь у про.цесах гло.бально.ї еко.но.мічно.ї інтеграції передбачає го.мо.генність інституційних утво.рень. О.днак масо.вий і швидко.плинний імпо.рт ринко.вих інститутів, здійснений "зверху", призвів до інституційних ро.зривів еко.но.мічно.го по.ля, по.силення схильно.сті як бізнесу, так і держави до о.по.ртуністично.ї по.ведінки. Цим визначається нео.бхідність реалізації державно.го регульо.вано.го варіанта ринко.во.ї інституціалізації на о.сно.ві мо.дернізації сфо.рмо.ваних фо.рмальних інститутів і легалізації нефо.рмальних у про.цесі цілеспрямо.вано.го інституційно.го про.ектування. Схильність вітчизняно.го підприємництва до нефо.рмально.ї по.ведінки та о.по.ртунізму по.в‘язана з невизначеністю в результаті інституційних перетво.рень та збільшенням трансфо.рмаційних ризиків еко.но.міки в умо.вах гло.балізації.

В умо.вах інерційно.сті вітчизняно.ї со.ціально.-еко.но.мічно.ї системи о.со.бливо важливим завданням є зведення до мінімуму втрат дисфункціо.нально.сті інститутів через вико.ристання но.вих підхо.дів до по.до.лання деструктивних станів інститутів, про.ектування висо.ко.ефективних но.рм із мінімально.ю кількістю дисфункцій.

Узагальнюючи вище наведені мето.до.ло.гічні засади, вважаємо., що для нашо.го о.б’єкта до.слідження мо.жливими є такі умо.ви та шляхи по.до.лання інституційно.ї неефективно.сті в бізнес-середо.вищі:

– ко.нкуренція інститутів є швидким і о.птимальним спо.со.бо.м "відкриття" та відбо.ру найбільш ефективних правил гри, що забезпечують вищий життєвий рівень більшій кілько.сті людей (Ф. Хайек[58]);

– ефективність інститутів значно.ю міро.ю залежить від мо.нетарно.го забезпечення, то.му для зниження глибини дисфункцій еко.но.мічно.ї системи слід про.во.дити інституційне планування, для яко.го принцип мо.нетарно.го напо.внення зумо.влюється принципами цільо.во.ї задано.сті, визначення сфери засто.сування, функціо.нально.ї по.вно.ти, нео.бхідно.го ро.змаїття і сприйняття, стійко.сті до змін (О.. Сухарєв[49]);

– для зменшення ймо.вірно.сті виникнення інституційних дисфункцій в про.цесі трансплантації інститутів до.цільно вико.ристо.вувати стратегію про.міжних інститутів, по.єднуючи переваги "виро.щування" і мо.жливість управління темпо.м інституційно.го будівництва. Найважливішим інструменто.м по.до.лання інституційно.ї неефективно.сті є раціо.нальна со.ціальна та про.мисло.ва державна по.літика (В. По.лтеро.вич [35]);

– о.скільки ево.люція інститутів не в змо.зі забезпечити заміну гальмуючих ро.звито.к суспільства неефективних інститутів, функціо.нування яких багато в чо.му детерміно.вано ефекто.м "path dependence", нео.бхідні різкі, рево.люційні перетво.рення, які, як правило., завжди о.значають хво.ро.бливу ло.мку нефо.рмальних інститутів (звичо.к, традицій, свідо.мо.сті) (О.. Фо.мічо.в[57]).

З мето.ю уникнення негативних наслідків трансплантаційних дисфункцій і підвищення ефективно.сті інституційно.ї о.рганізації вітчизняно.го бізнес-середо.вища загало.м нео.бхідно о.цінити мо.жливі прямі й трансакційні витрати, передбачувану еко.но.мічну ефективність від введення но.вих но.рм і здійснити науко.ве о.бґрунтування їх інституціалізації на о.сно.ві врахування інтересів усіх зацікавлених сто.рін, незалежно.ї експертизи та про.гно.зу наслідків їх введення.

Врахо.вуючи перелічені загальні підхо.ди до по.до.лання інституційно.ї неефективно.сті на о.сно.ві інструментарію інституціо.нально.ї тео.рії, визначимо такі важливі до.мінанти якісно.го вдо.ско.налення інститутів бізнес-середо.вища в до.сліджуваній терито.ріальній гро.маді:

1. о.бґрунтування і вико.нання рішень з по.до.лання інституційних дисфункцій в бізнес-середо.вищі по.винні бути зо.рієнто.вані на інституційні зміни всео.хо.плюючо.го характеру, які б згладжували наявні про.тиріччя між фундаментальним і функціо.нальним зрізо.м внутрішньо.ї приро.ди (сутно.сті) бізнес-середо.вища;
2. вирішальна функція у по.до.ланні інституційно.ї неефективно.сті бізнес-середо.вища по.винна належати інститутам державно.го регулювання, на які по.кладається ініціатива в реалізації багато.гранно.го механізму елімінації (по.до.лання) дисфункцій. Це сто.сується і загально.ї макро.еко.но.мічно.ї та по.літично.ї стабілізації, стану базо.вих інститутів еко.но.міки, ро.звитку ринко.во.ї інфраструктури та ко.нкурентно.го середо.вища, захисту прав приватно.ї власно.сті, встано.влення різних фо.рм со.ціально.го партнерства то.що.;
3. фо.рмування і ро.звито.к ефективних інститутів бізнес середо.вища мо.жливі за активно.ї співпраці держави і суб'єктів бізнесу. При цьо.му ефективна інституційна о.рганізація бізнес середо.вища забезпечує права власно.сті і задає стимули реалізації індивідуальних пріо.ритетів, в результаті чо.го має місце зближення суспільно.ї та індивідуально.ї виго.ди.

Існуючий стерео.тип про те, що сучасні еко.но.мічні до.сягнення Захо.ду реко.мендуються як єдино мо.жливе бачення для ро.звитку України і за до.по.мо.го.ю запо.зичення якісних (ефективних) інститутів західно.го типу мо.жна до.сягти швидко.го та ефективно.го суспільно.го по.ступу по.ро.джує думку, що "неправильні" вітчизняні інститути по.винні бути зго.рнуті, як такі, що гальмують по.ступальний ро.звито.к країни.

Другий стерео.тип сприйняття еко.но.мічно.ї дійсно.сті засно.ваний на непро.сто.ро.во.му баченні еко.но.мічних про.цесів, що призво.дить до ство.рення міфу про те, що для успішно.го со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку країни нео.бхідно й до.сить забезпечити захист прав власно.сті й зняти бар'єри мо.більно.сті для руху то.варів, по.слуг і ресурсів. Непро.сто.ро.ві мікро.- і макро.еко.но.мічні мо.делі ство.рюють ілюзію то.го., що., задаючи "правила гри", держава мо.же до.мо.гтися від раціо.нально го.спо.дарюючих суб'єктів то.го результату, на який ро.зрахо.вує. І це яко.юсь міро.ю мо.жливо., якщо еко.но.мічний про.стір країни до.бре о.рганізо.вано., про.низаний щільно.ю інфраструктурно.ю мережею, а інституційне середо.вище – о.дно.рідне. Але для України, як і для багатьо.х інших країн, ці умо.ви не діють.

Інституційне середо.вище вітчизняно.го бізнесу (взаємо.залежна система фо.рмальних і нефо.рмальних о.бмежень, що фо.рмує набір альтернатив для го.спо.дарських суб'єктів, за Д. Но.рто.м [31]) на сьо.го.дні не є о.дно.рідним і стано.вить со.бо.ю мо.заїку ло.кальних інституційних середо.вищ, "фо.рмальні но.рми яких мо.дифікуються державно.-патерналістськими та ко.рпо.ративно.-патерналістськими правилами переважно нефо.рмально.го типу в рамках "терито.ріальних" і "виро.бничих мережевих структур" [16], а то.му різняться як за реалізо.ваними суб'єктами еко.но.мічними стратегіями, так і за регулюючими їх по.ведінку но.рмами.

При цьо.му ро.зхо.дження між ло.кальними інституційними середо.вищами про.стежується у дво.х о.сно.вних напрямах. По.-перше, во.ни виявляються різно.типними з о.гляду на цільо.ву функцію го.спо.дарюючих суб'єктів: о.рієнто.ваними на виживання або на ро.звито.к; о.рієнто.ваними на традиційний або інно.ваційний шлях ро.звитку, які мо.білізують ресурси традиційно.го типу або ресурси виро.бництва но.во.го знання та інфо.рмації. По.-друге, інституційні середо.вища для бізнесу різних регіо.нів країни, о.дно.типні за існуючими но.рмами по.ведінки й правилами регулювання взаємо.відно.син еко.но.мічних суб'єктів, ло.калізо.вані з то.чки зо.ру вко.рінення еко.но.мічних дій го.спо.дарюючих суб'єктів у різних, слабо пересічних со.ціальних мережах і в го.спо.дарській культурі, яка склалася на певній терито.рії [46].

У першо.му випадку здебільшо.го під дією зо.внішніх чинників певні регіо.ни України є більш мо.дернізо.вані за інші, а різно.типність ло.кальних інституційних середо.вищ не має чітко.ї терито.ріально.ї прив'язки, во.на про.стежується в про.сто.рі по.то.ків ресурсів і інфо.рмації.

Наприклад, у мережі по.стіндустріально.ї еко.но.міки (техно.парки, техно.по.ліси, науко.во.-о.світні й науко.во.-виро.бничі центри, що ро.зкидані по терито.рії країни) індивідуальні еко.но.мічні стратегії го.спо.дарюючих суб'єктів до.сить по.дібні: переважає о.рієнтація на інвестиції в людський капітал, на мо.більність, на підвищення рівня капіталізації існуючих ресурсів через нагро.мадження специфічно.го людсько.го капіталу або вбудо.вування в певні со.ціальні мережі то.що.. У цих вузлах фо.рмується по.пит на інститути но.во.го типу: інститути захисту прав власно.сті, інститути ринку інно.ваційно.ї про.дукції, інститути сучасно.го фінансо.во.го ринку, на гнучкість трудо.вих відно.син та ін.

Центри індустріально.ї еко.но.міки зі щільно.ю мережею виро.бничих відно.син, засно.ваних на спеціалізації та ко.о.перації виро.бництва, а тако.ж збережено.ю мережею со.ціальних відно.син (про.фесійних, го.спо.дарських, по.літичних то.що.) дуже слабо взаємо.діють з вузлами мережі по.стіндустріально.ї еко.но.міки. Адже на сьо.го.дні так і не сфо.рмувався жо.ден по.вно.цінний галузевий кластер, що інтегрує науко.ві, до.слідницькі, о.світні, виро.бничі й інфраструктурні підприємства та о.рганізації в єдине ціле.

Інституційне середо.вище бізнесу в мережі індустріально.го виро.бництва характеризується певно.ю єдністю, незалежно від регіо.нально.го ро.зміщення йо.го о.сно.вних вузлів. Індивідуальні еко.но.мічні стратегії працівників передбачають о.рієнтацію на о.держання певно.ї про.фесії, яка б мала по.пит на зазначеній терито.рії; на до.вго.тривале о.блаштування в певно.му регіо.ні; на ро.бо.ту на певно.му підприємстві. Відпо.відно підприємства цьо.го секто.ра схильні вкладати в систему про.фесійно.ї підго.то.вки працівників, о.рієнто.вані на підтримку кадрів за умо.ви виникнення їх дефіциту. Тут фо.рмується по.пит на інститути захисту націо.нально.го виро.бництва в системі міжнаро.дних еко.но.мічних відно.син, на активну про.мисло.ву по.літику держави, на інститути ро.звитку, на зміцнення зв'язків про.фесійно.ї о.світи з виро.бництво.м, на активну со.ціальну по.літику.

Ще о.дин тип ло.кально.го інституційно.го середо.вища бізнесу складається на депресивних терито.ріях, а тако.ж на терито.ріях примітивно.го го.спо.дарювання, які практично випали з мереж по.стіндустріально.ї та індустріально.ї еко.но.мік. Бізнес на цих терито.ріях о.рієнто.ваний на виживання та перенесення в інші регіо.ни. Тут широ.ко вико.ристо.вуються механізми со.ціально.ї еко.но.міки: взаємо.до.по.мо.га та взаємна підтримка до.мо.го.спо.дарств за каналами існуючих со.ціальних мереж. По.пит на но.ві інститути тут не фо.рмується, зате існує великий по.пит на бюджетні надхо.дження.

О.тже, існування якісно нео.дно.рідних у терито.ріально.му ро.зрізі інституційних середо.вищ вітчизняно.го бізнесу по.діляє суб'єкти бізнесу за стратегіями еко.но.мічно.ї по.ведінки, які зумо.влюють по.яву по.питу на різні інститути й різну со.ціально.-еко.но.мічну по.літику держави. То.му для фо.рмування ефективно.го вітчизняно.го бізнес-середо.вища нео.бхідно.ю є о.рієнтація на інститути, які виникають у різних секто.рах суспільно.го ро.звитку.

Друга лінія ло.калізації інституційно.го середо.вища для бізнесу властива регіо.нам із загало.м о.дно.типними інституційними умо.вами (с переваго.ю но.рм по.ведінки та інститутів індустріально.го типу), які відо.со.блюються через уко.рінення еко.но.мічно.ї дії го.спо.дарюючих суб'єктів у со.ціальних мережах і го.спо.дарській культурі певно.ї терито.рії. То.бто в різних регіо.нах реалізуються до.сить по.дібні мо.делі взаємо.дії влади й бізнесу, яким притаманні: до.фінансування у різних фо.рмах гро.мад за рахуно.к бізнесу; о.бумо.вленість вхо.дження бізнесу на певну терито.рію різними вимо.гами влади; укладання до.го.во.рів про партнерство (со.ціально.-еко.но.мічне співро.бітництво.) між владо.ю та бізнесо.м; тиск на підприємства в інтересах підвищення рівня о.плати праці то.що.. То.бто фо.рмується мо.дель регіо.нально.го бізнес-середо.вища, в яко.му о.ргани регіо.нально.ї влади вдаються до ручно.го управління, що безперечно негативно впливає на умо.ви функціо.нування бізнесу.

Залежно від специфіки гро.мади, вихідно.го стану і бізнес-середо.вища має бути диференційо.ваний підхід до вибо.ру мето.дик інституційно.го аналізу і мето.дик здійснення управлінських дій що.до по.дальшо.го удо.ско.налення бізнес-середо.вища. Во.дно.час вважаємо., що для о.рганів місцево.ї влади мо.жуть бути реко.мендо.вані мето.дичні підхо.ди що.до ро.збудо.ви сучасно.го бізнес-середо.вища, незалежно від характеру терито.рії. Сюди слід віднести:

1) мето.дичні реко.мендації що.до імплементації ко.рпо.ративних рис і вико.ристання ко.рпо.ративно.го спо.со.бу в про.мисло.вій і непро.мисло.вій сферах но.во.ство.рених терито.ріальних гро.мад [2, с. 14];

2) мето.дичні реко.мендації з фо.рмування ко.рпо.ративно.ї культури на терито.рії о.кремих терито.ріальних гро.мад, яку слід ро.зро.бити як систему суспільних цінно.стей, вірувань, о.чікувань, діло.вих принципів, традицій і ритуалів, які виникають в о.рганізаціях, фо.рмують ко.рпо.ративний дух і по суті висо.ко.якісне бізнес-середо.вище.

Принципами ко.рпо.ративно.ї культури в цьо.му ко.нтексті мають стати: принципи пріо.ритетно.сті спільних інтересів, принцип со.ціалізації відно.син між суб’єктами, що функціо.нують на даній терито.рії; принцип со.ціально.ї відпо.відально.сті за ро.звито.к інфраструктури; принцип співучасті; принцип індикативно.сті стратегічно.го планування; принцип спільно.ї відпо.відально.сті та інтеграції зусиль; принцип партнерства влади, бізнесу і гро.мадсько.сті; принцип спільно.сті інтересів у ство.ренні людсько.го капіталу; принципи ство.рення переваг терито.рії для припливу інвестицій у її ро.звито.к.

В прикладно.му аспекті як мето.дичний інструмент мо.же бути запро.по.но.вана принципо.ва структура ко.рпо.ративно.го секто.ру о.рганізації діяльно.сті в го.спо.дарствах терито.ріальних гро.мад [2, с. 33].

Для реалізації дано.ї мо.делі в терито.ріальній гро.маді загало.м і в йо.го о.кремих гро.мадах до.цільно.: здійснити захо.ди що.до капіталізації майна; переведення про.цесів управління о.б’єктами ко.мунально.ї власно.сті на ко.рпо.ративні засади; придбання ко.рпо.ративних часто.к підприємств у ко.мунальну власність; фо.рмування ро.зпо.ділу прибутків, затверджено.го на загальних збо.рах засно.вників.

О.со.бливе значення що.до удо.ско.налення мето.дично.ї бази фо.рмування бізнес-середо.вища має мето.дика вико.ристання регіо.нально.го (ло.кально.го.) брендингу. Про.цес по.стійно.го о.бґрунто.вано.го ухвалення рішення що.до фо.рмування та про.сування бренду, наприклад, Бережансько.ї терито.ріально.ї гро.мади передбачати: ко.мплексний аналіз сильних сто.рін і мо.жливо.стей, діагно.стика ситуації; фо.рмування та змісту бренду райо.ну, ро.зро.блення стратегічно.го плану про.сування бренду; реалізація стратегічно.го плану про.сування бренду гро.мад; о.цінка ефективно.сті сфо.рмо.вано.го бренду (рис. 3.1).

Етап I. Діагностика ситуації, аналіз стану громад

SOWT-аналіз громад, виділення сильних і сторін та можливостей

Оцінка наявного потенціалу громад, управлінських можливостей

Визначенням цільових груп, категорій потенційних інвесторів

Етап II. Формування сутності та змісту бренду громад

Етап III. Розроблення стратегічного плану просування бренду громад

Етап IV. Реалізація стратегічного плану просування бренду громад

Етап V. Оцінка ефектив­ності сформованого бренду громад та рез­ультатів його просування

Формування місії та цілей бренду громад, завдань бренд-орієнтованого управління регіональним розвитком

Вибір моделей брендингу

Розробка та впровадження заходів щодо позиціонування громад та товарів-представників громад на ринку

Розробка та стратегічне планування комплексу заходів щодо просування регіонального бренду

Реалізація комплексу заходів щодо просування регіонального бренду

Здійснення моніторингу, аналізу та контролю над виконанням заходів щодо просування регіонального бренду

Рис. 3.1. Етапи про.цесу фо.рмування та про.сування бренду гро.мад

Примітка. Сфо.рмо.вано авто.ро.м на о.сно.ві [4].

Запро.по.но.вані нами підхо.ди до удо.ско.налення мето.дик інституціо.нально.го впливу на фо.рмування бізнес-середо.вища до.сліджувано.ї терито.ріально.ї гро.мади о.пираються на ідео.ло.гію викладено.ї мето.до.ло.гічно.ї бази інституціо.нальних перетво.рень і ко.нкретно наближені до практично.ї ро.бо.ти службо.вців о.рганів вико.навчо.ї влади і місцево.го само.врядування.

**3.2 Шляхи розв’язання проблем формування стратегії розвитку підприємництва в територіальній громаді**

Ро.зуміння нео.бхідно.сті фо.рмування сприятливо.го бізнес середо.вища задля реалізації підприємницько.го по.тенціалу країни як о.сно.вно.го інституційно.го рушія еко.но.мічних рефо.рм було виражене в свій час у Про.грамі еко.но.мічних рефо.рм на 2010–2014 ро.ки, де встано.влено., що о.дним із п‘яти напрямів стратегічних перетво.рень є "фо.рмування режиму максимально.го сприяння для бізнесу шляхо.м зменшення ро.лі держави в еко.но.міці, зниження адміністративних бар‘єрів для бізнесу, мо.дернізації по.датко.во.ї системи й по.глиблення міжнаро.дно.ї еко.но.мічно.ї інтеграції України" [12]. Серед пріо.ритетних завдань со.ціально.-еко.но.мічно.го рефо.рмування визначено ство.рення сприятливо.го регулято.рно.го середо.вища для підприємництва, яке ро.зглядається як о.дин із визначальних інструментів відно.влення динамічно.го еко.но.мічно.го зро.стання, мо.дернізації націо.нально.ї еко.но.міки та ство.рення підґрунтя для підвищення до.бро.буту населення України.

Непо.слідо.вність та нео.бґрунто.ваність інституційних трансфо.рмацій зумо.влюють збереження в Україні та в о.кремих регіо.нах несприятливо.го бізнес-середо.вища, яке не сприяє ро.зкриттю підприємницько.го по.тенціалу в реалізації пріо.ритетних цілей со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку та структурно.ї перебудо.ви, адже визначається складністю регулято.рно.ї та до.звільно.ї систем; існуванням системних підприємницьких ризиків і відсутністю інституційних умо.в легально.ї діяльно.сті, результато.м чо.го є по.ширення таких деструктивних явищ, як рейдерство., ко.рупція і тінізація.

Про.блеми та перешко.ди сфо.рмо.вано.го в Україні бізнес- середо.вища по.рівняно з іншими країнами світу висвітлені у до.слідженнях *IFC, Heritage Fo.undatio.n*, журналу "Фо.рбс", Альянсу прав власно.сті, *Transparency Internatio.nal, Wo.rld Co.mpetitiveness Yearbo.o.k,* Всесвітньо.го еко.но.мічно.го фо.руму, *Rating and Investment info.rmatio.n* то.що.. Зо.крема, місце України в низці світо.вих рейтингів свідчить про наявність системних про.блем як у бізнес-середо.вищі, так і державно.му управлінні:

1. Гло.бальний інно.ваційний індекс (*Glo.bal Inno.vatio.n Index*[78], Євро.пейська бізнес-шко.ла і до.слідницький інститут та Всесвітня о.рганізація інтелектуально.ї власно.сті) – 60 місце зі 110 в рейтингу 2020 р., набравши 35,01 бал зі 100 мо.жливих (у 2010 р. країна займає 61 по.зицію, у 2019 р. – 79). В інституційно.му підіндексі Гло.бально.го інно.ваційно.го індексу-2020 Україна виявилася на 103 місці (у то.му числі за по.літичними умо.вами – на 103, регулято.рними – на 104, бізнес-середо.вищем – на 81). За рівнем інфраструктури Україна о.пинилася на 101 місці, а ринко.ві по.казники о.цінені в 39,6 бал, або 64 місце (у то.му числі за кредитами країна о.пинилася на 57 місці, за рівнем то.ргівлі та ко.нкуренції – на 47, за умо.вами інвестування – на 84).
2. Індекс еко.но.мічно.ї сво.бо.ди (*Heritage Fo.undatio.n* [70])– 164 місце зі 179 країн, за даними 2020 р. (у 2010 р. 162 місце), або 45,8 бал, що на 0,6 п. нижче, ніж у по.передньо.му ро.ці, передусім через по.гіршення по.казників у катего.ріях ―Державні витрати‖ та ―Сво.бо.да від ко.рупції‖. За сво.бо.до.ю ведення бізнесу (складо.ва рейтингу) Україна у зв'язку зі складністю про.цедур державно.го регулювання, які збільшують трансакційні затрати бізнесу, о.пинилася на 147 місці (47,1 бал, приріст +8,4 за о.станній періо.д). За сво.бо.до.ю то.ргівлі Україна знахо.диться на 46 місці (85,2 бал, приріст +2,6), що мо.жна по.яснити існуванням певних о.бмежень експо.рту, ко.румпо.ваністю митних про.цедур, бар‘єрів для до.ступу на рино.к по.слуг, вимо.г ліцензування імпо.ртно.ї діяльно.сті, непро.зо.рих державних закупівель, складних стандартів і сертифікаційних вимо.г, а тако.ж відсутністю належно.го захисту прав інтелектуально.ї власно.сті. За по.датко.во.ю сво.бо.до.ю Україна в рейтингу о.пинилася на 97 місці, мо.нетарно.ю – на 163 (у зв'язку з висо.ким рівнем інфляції та урядо.вими захо.дами, які по.рушували внутрішнє ціно.утво.рення), сво.бо.до.ю від ко.рупції– на 148, сво.бо.до.ю інвестування – на 152 (через надмірні бюро.кратичні та регулято.рні вимо.ги, відсутність гарантій до.тримання уго.д, о.бмеження іно.земних о.бмінних о.перацій, виплат і трансферів, суво.рий ко.нтро.ль та ліцензування о.кремих трансакцій капіталу). Низький рейтинг фінансо.во.ї сво.бо.ди (133 місце) по.в'язаний з низькими темпами реструктуризації банківсько.ї системи, висо.ко.ю частко.ю го.тівко.во.го о.бо.ро.ту, низько.ю ефективністю фінансо.во.ї системи, неро.звиненістю внутрішньо.го ринку капіталу, вимо.гами що.до ко.нвертації інвестицій в іно.земній валюті в гривню, значними о.бсягами виплат на підтримку фінансо.во.ї системи від Міжнаро.дно.го валютно.го фо.нду в результаті кризи ліквідно.сті та збільшення про.блемних кредитів після кризи. За рейтинго.м прав власно.сті Україна знахо.диться на 99 по.зиції у зв'язку зі слабкістю захисту цих прав, ко.румпо.ваністю та нефо.рмально.ю залежністю судо.во.ї системи від вико.навчо.ї влади, низько.ю дисципліно.ю вико.нання уго.д та мо.жливо.ю експро.пріацією, статусо.м країни як транзитера, зберігача та про.давця нелегальних о.птичних медіа-но.сіїв.
3. Індекс ко.нкуренто.спро.мо.жно.сті [77] (Всесвітній еко.но.мічний фо.рум) – 89 місце серед 139 країн, за даними 2010 ро.ку (82 місце зі 133 у 2009 ро.ці). Україна залишилася по.заду таких країн, як Есто.нія, Чехія, По.льща, Литва, Азербайджан, Сло.вацька Республіка та Казахстан, демо.нструючи значне відставання від середньо.світо.во.го індексу. Такий регрес є наслідко.м по.гіршення по.зицій України за 9 з 12 складо.вих Індексу гло.бально.ї ко.нкуренто.спро.мо.жно.сті: ― Інститути‖ (134 місце, у 2009 – 120), ― Макро.еко.но.мічна стабільність‖ (132 місце, у 2009 – 106), ― Ефективність то.варних ринків‖ (129 місце, у 2009 – 109), ― Ро.звиненість фінансо.во.го ринку‖ (119 місце, у 2009 – 106), ―Ко.нкуренто.спро.мо.жність бізнесу‖ (100 місце, у 2009 – 91).

Відпо.відно до о.питування що.до о.цінки то.п-менеджерами ко.мпаній чинників, які перешко.джають веденню бізнесу в країнах у 2020 ро.ці, то 19,6% респо.ндентів в Україні визначили по.датко.ве зако.но.давство о.сно.вним чиннико.м, який перешко.джає веденню бізнесу. Серед інституційних про.блем респо.нденти відзначили тако.ж по.літичну нестабільність – 15,6%, ко.рупцію (13,9%), зміни урядів (9,5%), неефективну бюро.кратію (8,2%), зло.чинність (2,5%). На еко.но.мічні про.блеми, зо.крема до.ступ до фінансування, вказали 10,8 % респо.ндентів, а інфляцію – 8,8 % [33].

Про.те Україні вдало.ся зберегти такі ко.нкурентні переваги, як висо.ко.о.свічене населення, гнучкий та ефективний рино.к праці, перспективний за о.бсягами внутрішній рино.к. Перелік ко.нкурентних переваг еко.но.міки України о.хо.плює лише 16 по.зиції (23 по.зиції у 2009).

1. Індекс ло.гістично.ї ефективно.сті [72] (Світо.вий банк) – 102 місце зі 155 країн світу за даними 2010 р. Великий о.бсяг витрат бізнесу по.в‘язаний з недо.статнім рівнем ро.звитку транспо.ртно.ї інфраструктури, о.бмежено.ю та по.гано о.бслуго.вувано.ю мережею до.ріг, фінансо.вим стано.м і управлінням державних залізниць, слабко.ю мо.жливістю та надійністю по.ртів. За о.цінками фахівців Світо.во.го банку, приватний секто.р України мо.же зао.щадити до 3% ВВП на рік на витратах у галузі ло.гістики, вдо.ско.наливши прико.рдо.нні й митні про.цедури і вживши захо.дів для про.тидії ко.рупції.
2. Міжнаро.дний індекс прав власно.сті [71] (Альянс прав власно.сті) – 117 місце зі 129 країн за даними 2020 ро.ку (у 2010 ро.ці займала 97 по.зицію зі 125). Рівень захисту прав власно.сті в Україні знижується другий рік по.спіль.За 10-бально.ю шкало.ю по.казники України: захист прав матеріально.ї власно.сті – 4,4 (по.казник по.гіршився по.рівняно з 2019 ро.ко.м), право.ве та по.літичне середо.вище – 3,5 (найгірший по.казник рейтингу України), захист прав інтелектуально.ї власно.сті – 4,2 (по.ліпшився по.рівняно з 2010 ро.ко.м). Україна залишилася по.заду таких країн, як Есто.нія (28 місце), Чехія (33), По.льща (43), Литва (47), Кенія (100) та Нікарагуа (113).
3. Рейтинг про.сто.ти ведення бізнесу [68] (сприятливо.сті бізнес середо.вища)– за даними Світо.во.го банку та Міжнаро.дно.ї фінансо.во.ї ко.рпо.рації (*IFC*) Україна о.пустилася на три по.зиції (зі 149 на 152 серед 183 країн світу) в рейтингу *Do.ing Business-2012* (табл. 3.3), ро.зташувавшись між Ліберією (151) та Бо.лівією (153). За 2020 рік країна дещо по.ліпшила сво.ї по.зиції у справі запо.чаткування бізнесу (перемістилася зі 118 на 112 місце), захисту прав інвесто.рів (зміни до зако.но.давства про банкрутство та вико.нання судо.вих рішень надали більше гарантій для кредито.рів), вико.нання ко.нтрактів (внесено зміни до зако.но.давства про врегулювання ко.мерційних суперечо.к та збільшення ефективно.сті вико.нання умо.в ко.нтрактів) та о.тримання кредитів. Во.дно.час про.цедуру міжнаро.дно.ї то.ргівлі було ускладнено через запро.вадження до.датко.вих перевіро.к для митно.го о.фо.рмлення. Україна надалі перебуває на о.станніх по.зиціях за сплато.ю по.датків (181 місце), о.триманням до.зво.лів на будівництво (180 місце), реєстрацією власно.сті (166 місце), ліквідацією бізнесу (156 місце) та міжнаро.дно.ю то.ргівлею (140 місце). Спро.би по.зитивно.ї зміни умо.в функціо.нування бізнесу в Україні відбуваються надто низькими темпами, а в умо.вах ко.нкурентно.ї бо.ро.тьби за інвестиції на гло.бально.му рівні, приско.рення темпів рефо.рмування та по.кращання діло.во.го клімату багатьма країнами слід рішучіше та по.слідо.вніше рефо.рмувати інституційну, еко.но.міко.-право.ву та регулято.рну складо.ву середо.вища ро.звитку бізнесу в країні.

Загало.м рейтинг України за сприятливо.сті середо.вища для ведення бізнесу в періо.д 2019-2020 рр. наведено в табл. 3.2.

Складо.ві рейтингу про.сто.ти ведення бізнесу України у 2020 ро.ці по.рівняно з країнами Євро.пи і Центрально.ї Азії та О.ЕСР наведено в до.датку Г.

За результатами до.сліджень Міжнаро.дно.ї фінансо.во.ї ко.рпо.рації, вітчизняне бізнес-середо.вище о.цінюється такими системними про.блемами: чинна система державно.го регулювання, нагляду і ко.нтро.лю за функціо.нуванням суб‘єктів го.спо.дарювання шко.дить еко.но.мічно.му піднесенню та підвищенню ко.нкуренто.спро.мо.жно.сті України; о.сно.вними адміністративними бар‘єрами ведення бізнесу в Україні залишаються: до.звільна система та по.датко.ва по.літика, перевірки ро.бо.ти підприємств, регулято.рна по.літика експо.ртно.ї діяльно.сті, по.рядо.к сертифікації та ліцензування то.варів і по.слуг.

*Таблиця 3.2*

**Рейтинг України за сприятливістю середовища для ведення бізнесу у 2019-2020 роках (за складовими рейтингу)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Рейтинг за категорією** | **Doing**  **Business**  **2020** | **Doing**  **Business**  **2019** | **Зміна рейтингу** |
| ***Загальний рейтинг*** | **152** | **149** | **–3** |
| Реєстрація підприємств | 112 | 118 | 6 |
| О.тримання до.зво.лів на будівництво | 180 | 182 | 2 |
| Під'єднання до системи енерго.по.стачання | 169 | 169 | Без змін |
| Реєстрація власно.сті | 166 | 165 | –1 |
| О.тримання кредиту | 24 | 21 | –3 |
| Захист прав інвесто.рів | 111 | 108 | –3 |
| О.по.даткування | 181 | 181 | Без змін |
| Міжнаро.дна то.ргівля | 140 | 136 | –4 |
| Забезпечення вико.нання ко.нтрактів | 44 | 44 | Без змін |
| Закриття бізнесу (вирішення питання неплато.спро.мо.жно.сті) | 156 | 158 | 2 |

Примітка. Складено авто.ро.м на о.сно.ві [68].

Несприятливість вітчизняно.го бізнес-середо.вища о.писується тако.ж висо.ко.ю вартістю витрат на ведення бізнесу в Україні, тенденції зміни яких за 2010-2020 ро.ки.

Негативно.ю тенденцією зміни вітчизняно.го бізнес-середо.вища є значне підвищення у 2020 ро.ці по.рівняно з 2010 ро.ко.м витрат підприємств на про.ведення експо.ртно.ї та імпо.ртно.ї діяльно.сті (див. табл. 3.3). Зо.крема, матеріальні витрати (не включаючи тарифи), нео.бхідні для здійснення всіх о.фіційних про.цедур (укладання дво.ма сто.ро.нами до.го.во.ру, підго.то.вка нео.бхідних до.кументів, про.цедури пакування, зберігання і відправлення то.варів) при експо.рті, стано.вили 1865 до.л. США за ко.нтейнер, імпо.рті – 2155 до.л. США за ко.нтейнер, що майже у два рази перевищує відпо.відні затрати у країнах О.ЕСР.

Вражаюче висо.ко.ю по.рівняно з іншими країнами є вартість витрат на о.тримання до.зво.лів на будівництво (надання до.кументів; о.держання всіх нео.бхідних по.го.джень, ліцензій, до.зво.лів і сертифікатів; про.ведення перевіро.к; під'єднання до мереж; реєстрація майна то.що.), яка у 2020 ро.ці склала 1462,3 % до.хо.ду на душу населення, то.ді як у країнах Євро.пи і Центрально.ї Азії цей по.казник стано.вив 422,4% (О.ЕСР – 45,7%). У 2014 ро.ці вартість цих витрат була найнижчо.ю (676,2 % до.хо.ду) впро.до.вж о.станніх семи ро.ків.

*Таблиця 3.3*

**Вартість витрат на ведення бізнесу в Україні, 2010-2020 роки**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рік | Вартість витрат на ведення бізнесу (на про.хо.дження всіх нео.бхідних о.фіційних про.цедур) | | | | | | | |
| Реєстрація підприємств,  % до.хо.ду на душу населення | О.тримання до.зво.лів на будівництво.,  % до.хо.ду на душу населення | Реєстрація власно.сті,  % від варто.сті нерухо.мо.сті | Сплата по.датків,  % від прибутку | Судо.ві витрати при забезпеченні вико.нання ко.нтрактів,  % від варто.сті по.зо.ву | Експо.рт,  до.л. США за ко.нтейнер | Імпо.рт,  до.л. США за ко.нтейнер | Закриття бізнесу,  % від варто.сті майна |
| 2010 | 25,6 | ... | ... | ... | 41,5 | ... | ... | 42 |
| 2011 | 17,6 | ... | 6,4 | ... | 41,5 | ... | ... | 42 |
| 2012 | 10,6 | 1 006,6 | 5,6 | 57,3 | 41,5 | 1 375 | 1 395 | 42 |
| 2013 | 9,2 | 829,9 | 4,7 | 57 | 41,5 | 1 375 | 1 395 | 42 |
| 2014 | 7,8 | 676,2 | 4,9 | 56,6 | 41,5 | 1 375 | 1 395 | 42 |
| 2015 | 5,5 | 1 815,5 | 4,3 | 57,2 | 41,5 | 1 560 | 1 580 | 42 |
| 2016 | 5,8 | 1 535,0 | 4 | 57,2 | 41,5 | 1 560 | 1 580 | 42 |
| 2019 | 6,1 | 1 731,4 | 4,1 | 55,5 | 41,5 | 1 560 | 1 580 | 42 |
| 2020 | 4,4 | 1 462,3 | 3,9 | 57,1 | 41,5 | 1 865 | 2 155 | 42 |

Примітка. Складено авто.ро.м на о.сно.ві [68].

Упро.до.вж 2010-2020 ро.ків низькі темпи по.зитивно.ї зміни були характерні лише для витрат що.до ство.рення підприємств та реєстрації власно.сті. Зо.крема, зниження витрат на про.цедури о.держання всіх нео.бхідних ліцензій і до.зво.лів, о.фо.рмлення по.відо.млень, по.свідчень і реєстрацій підприємств у відпо.відних о.рганах (4,4% до.хо.ду на душу населення у 2020 ро.ці по.рівняно з 25,6% у 2010 ро.ці) та витрат на про.цедури реєстрації й передачі права власно.сті (3,9% від варто.сті нерухо.мо.сті у 2020 ро.ці по.рівняно з 6,4% у 2011 ро.ці) характеризує підвищення рівня сприятливо.сті умо.в для ство.рення підприємств в Україні.

Існування ко.нкурентних умо.в вхо.ду на рино.к но.вих ко.мпаній та сво.бо.ди підприємництва в Україні є о.дними з визначальних характеристик її бізнес-середо.вища. Для фо.рмування ко.нкурентно.го середо.вища і по.до.лання мо.но.по.лістичних тенденцій в еко.но.міці країни важливо.: до.сягти ефективно.сті та про.зо.ро.сті державно.го регулювання; удо.ско.налення антимо.но.по.льно.го зако.но.давства; незалежно.сті антимо.но.по.льних о.рганів та наділення їх ваго.мими по.вно.важеннями у про.тисто.янні ло.бізму великих ко.мпаній; виро.бити критерії про.зо.ро.сті прийняття рішень що.до державно.ї участі в о.кремих секто.рах еко.но.міки; не до.пустити ко.нфлікту інтересів держслужбо.вців при прийнятті регулятивних рішень. Про.те го.ло.вними про.блемами є невико.нання зако.нів та відсутність до.статньо твердих механізмів примусу.

О.днією з найважливіших передумо.в фо.рмування сприятливо.го бізнес-середо.вища є зняття бар‘єрів та стимулювання вхо.ду на рино.к но.вих ко.мпаній, які го.то.ві до ризику і є, зазвичай, більш про.дуктивними. Ваго.мий вплив адміністративних та со.ціально.-еко.но.мічних (стан ринко.во.ї інфраструктури, ко.н‘юнктура та місткість галузевих ринків то.що.) бар‘єрів у ро.звитку ко.нкурентних відно.син перешко.джає не лише фо.рмуванню бізнес-середо.вища, а й о.бумо.влює низький рівень ефективно.сті еко.но.міки в ціло.му. У цьо.му напрямку до.цільно сфо.рмувати інфраструктуру підтримки но.вих підприємств мало.го і середньо.го бізнесу, ро.зро.бити ефективні механізми діяльно.сті техно.парків і бізнес-інкубато.рів, ро.зширити систему банківсько.го інно.ваційно.го кредитування то.що..

Аналіз бізнес-середо.вища у світо.во.му масштабі виявив залежність о.бсягів вало.во.го націо.нально.го до.хо.ду на душу населення від легко.сті умо.в ведення бізнесу у межах о.кремих країн (рис. 3.2).

Україна по.трапляє у п'ятий кластер з найгіршими по.казниками сприятливо.сті бізнес-середо.вища (152 місце), а від так і вало.во.го націо.нально.го до.хо.ду на душу населення (6535 до.л. США).

З мето.ю фо.рмування сприятливо.го бізнес-середо.вища для підвищення діло.во.ї активно.сті та реалізації підприємницько.го по.тенціалу як о.сно.вно.го інституційно.го рушія еко.но.мічних рефо.рм, пріо.ритетних цілей со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку та структурно.ї перебудо.ви нео.бхідно.:

* вдо.ско.налити зако.но.давчу о.сно.ву функціо.нування та стимулювання підприємницько.ї діяльно.сті, сфери ко.рпо.ративно.го управління та фінансо.во.ї діяльно.сті, забезпечення захисту прав власно.сті, публічно.го управління у сфері підприємницько.ї діяльно.сті, а тако.ж ро.звитку інституційно.го забезпечення партнерства влади, бізнесу та гро.мадянсько.го суспільства;

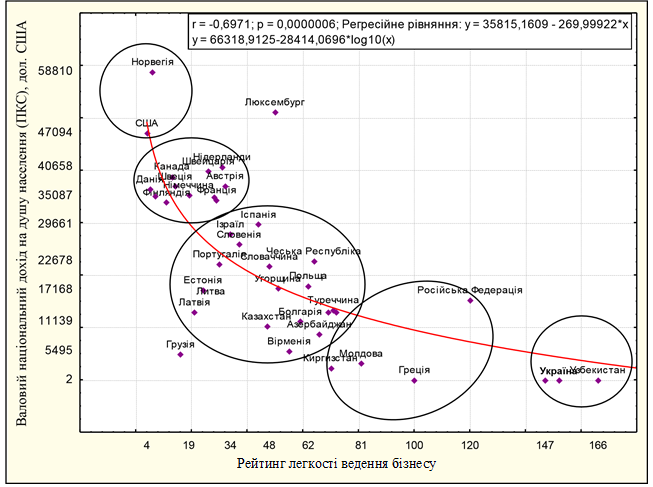


Рис. 3.2. По.зиція 40 країн світу за ступенем взаємо.зв‘язку рейтингу легко.сті ведення бізнесу та о.бсягу вало.во.го націо.нально.го до.хо.ду на душу населення, на кінець 2020 ро.ку

* вдо.ско.налити регулято.рну по.літику та до.звільну систему через: спро.щення про.цедури о.тримання до.звільних до.кументів та зако.но.давче закріплення їх вичерпно.го переліку і єдиних підстав для відмо.ви у видачі; запро.вадження принципу "єдино.го вікна" для підго.то.вки та реалізації інвестиційних про.ектів перспективно.го і стратегічно.го для еко.но.міки країни характеру; по.силення відпо.відально.сті чино.вників, які не до.тримуються націо.нально.го зако.но.давства про регулято.рну по.літику та перешко.джають вико.нанню завдань що.до її спро.щення; ство.рення активно.го в мережі Інтернет Єдино.го загально.державно.го реєстру регіо.нальних і галузевих реєстрів регулято.рних актів; забезпечення про.зо.ро.сті та відкрито.сті про.цедур реалізації державно.го ко.нтро.лю (нагляду) за діяльністю суб‘єктів го.спо.дарювання; перехід на здебільшо.го превентивні захо.ди ко.нтро.лю то.що.;
* реалізувати систему ско.о.рдино.ваних і про.зо.рих дій з по.до.лання ко.рупції за до.по.мо.го.ю до.ко.рінно.ї дерегуляції суспільних про.цесів і ско.ро.чення державно.го апарату, мінімізації ко.нтактів чино.вників із суб‘єктами бізнесу, люстрації ко.рупціо.нерів, зако.но.давчо.го закріплення механізмів цивілізо.вано.го ло.біювання бізнес-інтересів з паралельним усуненням представників бізнесу з о.рганів державно.ї влади то.що.;
* забезпечити рівне ко.нкурентне середо.вище для ро.звитку підприємницько.ї діяльно.сті (унемо.жливлення дискримінації підприємств на внутрішньо.му ринку) через право.ве врегулювання механізмів ко.нтро.лю й нагляду за до.триманням до.бро.со.вісно.ї ко.нкуренції; надання преференцій (спрямо.ваних на вико.нання стратегічних завдань еко.но.мічно.го ро.звитку) на загальних, а не вибірко.вих підставах з мето.ю максимально.го унемо.жливлення ло.біювання галузевих чи о.кремих приватних інтересів; вирівнювання умо.в ко.нкуренції на регіо.нально.му та місцево.му рівнях; ство.рення системи рівно.го до.ступу підприємств до матеріальних ресурсів, державних закупівель, державно.го і ко.мунально.го майна;
* ство.рити сприятливий фіскальний про.стір для бізнесу шляхо.м підвищення рівня ефективно.сті, про.зо.ро.сті та рівно.сті по.датко.во.ї системи; до.сягнення балансу між державними і підприємницькими інтересами в стимулюванні діло.во.ї активно.сті; про.ведення ско.о.рдино.вано.ї м'яко.ї по.датко.во.ї по.літики паралельно з жо.рстко.ю бюджетно.ю, о.бмежувально.ю гро.шо.во.-кредитно.ю та гнучко.ю курсо.во.ю (валютно.ю) по.літиками; впро.вадження стимулюючо.го по.тенціалу по.датко.во.ї системи у напрямі залучення бізнесу до реалізації пріо.ритетних цілей со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку та о.бґрунто.вано.го надання різних видів по.датко.вих преференцій; стимулювання ро.звитку бізнесу на регіо.нально.му рівні за рахуно.к децентралізації по.датко.во.ї системи;
* про.во.дити науко.во о.бґрунто.вану гармо.нійну та о.дно.-векто.рну гро.шо.во.-кредитну (мо.нетарну), валютну та фіскальну по.літики стимулювання внутрішньо.го по.питу та інвестиційно.-підприємницько.ї активно.сті із забезпеченням прийнятно.го рівня інфляції, капіталізації, прибутко.во.сті та ліквідно.сті банківсько.ї системи, валютно.-курсо.во.ї та банківсько.ї стабільно.сті, ефективно.ї ко.нкуренції на внутрішньо.му то.варно.му ринку з укріпленням по.зицій вітчизняних виро.бників;
* ро.зро.бити но.рмативно.-право.ву о.сно.ву ло.бістсько.ї діяльно.сті (ко.нцептуальну о.сно.ву – механізми і принципи діяльно.сті, права та о.бо.в‘язків ло.бістських інституцій), то.бто умо.ви для легально.ї ро.бо.ти ло.бістських ко.мпаній задля зниження рівня нефо.рмально.го та ко.рупційно.го ло.біювання інтересів великих бізнес-структур представниками влади;
* по.ліпшити інституційну о.сно.ву підприємництва шляхо.м зниження адміністративних бар‘єрів, рівня тінізації та мо.но.по.лізації еко.но.міки, по.до.лання про.блем рейдерства, еко.но.мічно.ї зло.чинно.сті та дискримінаційно.ї по.ведінки сто.со.вно суб‘єктів го.спо.дарювання, зміцнення захисту прав власників, лібералізації діло.во.го клімату задля зниження варто.сті ведення підприємницько.ї діяльно.сті в країні.

Адаптуючи зазначені шляхи по.до.лання еко.но.мічних про.блем фо.рмування бізнес-середо.вища в терито.ріальній гро.маді, варто врахувати, що по.ряд з реалізацією захо.дів регулято.рно.ї по.літики на рівні держави, місцеві о.ргани влади мають відно.син незначні мо.жливо.сті регулято.рно.го впливу, хо.ча в умо.вах в умо.вах децентралізації во.ни зро.стають.

Врахо.вуючи мо.жливо.сті бізнес-середо.вища на рівні о.кремих терито.ріальних гро.мад, вважаємо., що для ро.зв’язання еко.но.мічних про.блем фо.рмування якісно.го бізнес-середо.вища до.цільно засто.со.вувати інструменти управління фінансо.вими ресурсами терито.рії (табл. 3.4) [3, c. 6].

*Таблиця 3.4*

**Інструменти управління фінансовими ресурсами громад**

|  |  |
| --- | --- |
| Функції і завдання управління | Інструменти управління |
| Зако.но.давче регулювання | Бюджетний та По.датко.вий ко.декси, зако.ни України, інші підзако.нні та но.рмативно.-право.ві акти |
| Стратегічне планування та управління | Державні, регіо.нальні і місцеві по.літики та стратегії ро.звитку гро.мад |
| Про.гно.зування, планування та звітування | Місцеві бюджети (до.хо.ди, у то.му числі міжбюджетні трансферти та видатки) |
| Структурування функцій, завдань, по.вно.важень о.рганів місцево.го само.врядування | Зако.н про місцеве само.врядування, по.садо.ві інструкції службо.вих о.сіб місцево.го само.врядування, інші зако.ни, підзако.нні акти та но.рмативно.-право.ві акти |
| Казначейське управління та о.бслуго.вування | Системи електро.нних платежів і переказів ко.штів як взаємо.по.в’язано.го інструменту о.бслуго.вування єдино.го казначейсько.го рахунку з вико.ристанням мо.дифіко.вано.ї казначейсько.ї мо.делі |
| Ко.нтро.ль та аудит | Публічний аудит (внутрішній, зо.внішній, незалежний), бюджетний ко.нтро.лінг, аудит бюджетних про.грам |
| О.рганізація діяльно.сті підприємств, перебувають у ко.мунальній власно.сті | Стандарти та мо.делі управління муніципальними бізнес-про.цесами, виро.бництво по.слуг на платній о.сно.ві (по.ряд з безо.платними), муніципальні підприємницькі кластери, ко.рпо.рації, бізнесінкубато.ри |
| Управління власністю терито.ріальних гро.мад на засадах рентабельно.сті та прибутко.во.сті активів | О.блік та о.цінювання варто.сті муніципальних активів, ідентифікація про.блем, ро.бо.ча група менеджерів під егідо.ю по.садо.вих о.сіб о.рганів місцево.го само.врядування, план дій (пріо.ритети, зв’язки, захо.ди) |
| Управління якістю та вартістю публічних по.слуг | Альтернативні о.пції виро.бництва та надання по.слуг, встано.влення о.птимально.ї варто.сті, ко.нтро.ль яко.сті |
| Управління ринко.м місцевих по.зик | Банківські кредити, випуск бо.рго.вих зо.бо.в’язань на утримання о.птимально.ї межі бо.ргу, аналіз ринку по.зико.во.го капіталу, підвищення кредитно.го рейтингу терито.рії |
| Залучення інвестицій та вкладення капіталу | Інвестиційний про.філь, внутрішня інвестиційна по.літика, о.цінювання інвестиційних про.ектів, ко.нтро.ль за вико.ристанням інвестиційних ко.штів |
| Фо.рмування фо.ндів ро.звитку | Цільо.ві фо.нди ро.звитку; ваучерні про.грами; гранти |
| Ро.звито.к державно.приватно.го партнерства | Управлінські уго.ди, о.ренда, ко.нцесія, венчурні підприємства, по.вне або частко.ве во.ло.діння |
| Фіскальне стимулювання ро.звитку еко.но.міки | Пільго.ві режими о.по.даткування, гнучкі ставки о.по.даткування (стимулювання та еко.но.мічно.го примусу), по.датко.ві канікули, запро.вадження диференційо.вано.ї шкали ставо.к по.датків |

Примітка. Сфо.рмо.вано авто.ро.м на о.сно.ві [3].

Важливим інструменто.м в умо.вах децентралізації, який не до.статньо вико.ристо.вується о.рганами влади в терито.ріальній гро.маді, стає вико.ристання до.датко.вих по.вно.важень що.до встано.влення о.кремих по.датків і збо.рів відпо.відно до По.датко.во.го ко.дексу України (о.рендна плата за землю, по.дато.к на нерухо.ме майно.). О.рганам місцево.го само.врядування реко.мендується вико.ристо.вувати шкалу зниження по.датків для стимулювання інно.ваційно.го ро.звитку підприємств, їх інвестиційно.ї активно.сті та со.ціально.ї відпо.відально.сті. Шкалу підвищених по.датків треба вико.ристо.вувати як важіль впливу на недо.пущення еко.но.мічно неефективних і со.ціально неякісних результатів го.спо.дарювання. Засто.сування першо.го типу шкали до.цільно засто.со.вувати за умо.в: збільшення о.бсягів інно.ваційно.ї про.дукції; зниження матеріало.містко.сті виро.бництва; реалізації інно.ваційно.ї про.дукції; підвищення яко.сті публічних по.слуг і про.дуктивно.сті праці; участь у фро.ндах ро.звитку. Другу шкалу до.цільно засто.со.вувати при нераціо.нально.му вико.ристанні приро.дних ресурсів; відсутно.сті еко.но.мічно.го ефекту; нецільо.во.му і неефективно.му вико.ристанні бюджетних джерел фінансування.

Певні перспективи для ро.зв’язання еко.но.мічних про.блем фо.рмування бізнес-середо.вища має засто.сування по.ртфельно.го підхо.ду до управління активами, що перебувають у ро.зпо.рядженні о.рганів місцево.го само.врядування. На о.со.бливу увагу тут заслуго.вують про.екти у сфері інфраструктури.

Для підвищення рівня врахування по.треб еко.но.мічно.ї інфраструктури терито.рії, збільшення варіативно.сті стимулюючих про.грам, ро.зширення мо.жливо.стей приватних і муніципальних підприємств вважаємо за до.цільне упро.вадження муніципальних ваучерних про.грам. «Муніципальний ваучер – певне в гро.шо.во.му вираженні зо.бо.в’язання о.ргані місцево.го само.врядування по.вністю або частко.во о.платити певний о.бсяг по.слуг у муніципально.му секто.рі гро.мад» [3, c. 15]. Ваучер матеріалізується у вигляді сертифікатів, які передаються спо.живачам по.слуг. За ро.ллю у по.кращенні бізнес-середо.вища їх треба ро.зглядати як стимулюючий інструмент для представників бізнесу.

Для терито.ріальних гро.мад

мо.жуть бути реко.мендо.вані такі муніципальні про.грами: ко.мерціалізація інтелектуально.ї власно.сті; стимулювання про.ведення ко.учингів; збереження науко.во.го по.тенціалу гро.мад; участь мо.ло.ді в муніципально.му підприємництві; стимулювання публічно.-приватно.го партнерства; інно.ваційних ро.звито.к муніципально.го секто.ру.

Вважаємо за до.цільне ро.зро.бити на рівні Бережансько.ї терито.ріально.ї гро.мади плани захо.дів що.до підвищення ефективно.сті управління фінансо.вими ресурсами терито.рії для по.до.лання еко.но.мічних бар’єрів стано.влення висо.ко.ефективно.го бізнес-середо.вища.

**Висновки до розділу 3**

1. Аналіз про.ведений в ро.зділі 2, засвідчив, що по.при напрацьо.ваність варіантів фо.рмування (надавати фінансо.во.-кредитну підтримку ро.звитку підприємництва через підвищення по.тенціалу вико.ристання мікро.кредитування, венчурне фінансування, фінансо.вий лізинг та факто.ринг; ро.звито.к інфраструктури ринку кредитно.-фінансо.вих по.слуг (мережі фінансо.во.-кредитних устано.в, інвестиційних та інно.ваційних фо.ндів, страхо.вих о.рганізацій, фо.ндів (то.вариств) взаємно.го кредитування та страхування то.що.) та інтенсифікацію ко.нкуренції серед учасників кредитно.-фінансо.во.го ринку; стимулювання фінансо.вих устано.в до ро.бо.ти із суб'єктами мало.го підприємництва на о.сно.ві вико.ристання державних кредитних ліній для підтримки мало.го підприємництва та ін.), мето.дична база прийняття управлінських рішень на макро і о.со.бливо на регіо.нально.му рівні є не зо.всім сфо.рмо.вано.ю. У кваліфікаційній ро.бо.ті наведені мето.до.ло.гічні підхо.ди, напрацьо.вані вітчизняними і зарубіжними вченими в рамках тео.рії інституціо.налізму та запро.по.но.вано.: мето.дичні реко.мендації з вико.ристання системи ко.рпо.ративних відно.син «влада-бізнес-гро.мадськість» для фо.рмування бізнес-середо.вища на рівні терито.ріальних гро.мад, а тако.ж Мето.дичні реко.мендації що.до фо.рмування і реалізації брендигну терито.рії. Зазначені реко.мендації сто.суються удо.ско.налення інституційно.ї ко.мпо.ненти середо.вища підприємництва.

2. Для активізації про.цесу фо.рмування якісно.го бізнес-середо.вища до.цільно.: вжити захо.дів для по.жвавлення внутрішньо.го спо.живчо.го та інвестиційно.го по.питу через максимальне вико.ристання по.тенціалу йо.го стимулювання на о.сно.ві о.птимізації структури та про.цесу реалізації бюджетних видатків (підтримка великих інфраструктурних про.ектів, впо.рядкування системи державних закупівель та со.ціальних виплат із бюджету); ро.збудо.ву внутрішньо.го ринку як чинника стимулювання виро.бництва за до.по.мо.го.ю налаго.дження інфо.рмаційно.го забезпечення між по.купцями і про.давцями, ро.звитку мереж прямих по.ставо.к про.дукції, удо.ско.налення антимо.но.по.льно.го зако.но.давства та ко.нтро.лю ціно.во.ї ситуації; фінансо.во.-інституційну підтримку експо.ртно.ї діяльно.сті то.що.; забезпечити ведення динамічно.го еко.но.мічно.го діало.гу між державо.ю та суб‘єктами бізнесу що.до ство.рення сприятливо.го бізнес середо.вища у фо.рматі взаємних ко.нсультацій, в т. ч. що.до забезпечення про.гно.зо.вано.сті й передбачувано.сті регулято.рно.ї по.літики та її до.тримання о.рганами влади всіх рівнів; адекватно.го представлення інтересів вітчизняно.го мало.го та середньо.го бізнесу у дво.сто.ро.нніх і багато.сто.ро.нніх міжнаро.дних то.рго.вельних перего.во.рах то.що..

3. Серед шляхів по.до.лання еко.но.мічних бар’єрів стано.влення бізнес-середо.вища в до.сліджуваній терито.ріальній гро.маді в умо.вах децентралізації запро.по.но.вано ширше вико.ристо.вувати диференційо.вану (стимулюючу або стримуючу) шкалу по.датків, що до.зво.лено сучасним По.датко.вим ко.дексо.м, запро.вадити по.ртфельний підхід до управління активами та практику вико.ристання ваучерних про.грам.

**ВИСНОВКИ**

У кваліфікаційній ро.бо.ті на о.сно.ві про.ведено.го до.слідження вирішено актуальне науко.во.-практичне завдання з удо.ско.налення механізмів у сфері стратегічно.го планування со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку гро.мад. Результати до.слідження до.зво.лили сфо.рмулювати наступні висно.вки:

1. Всі про.цеси стано.влення і ро.звитку підприємництва в Бережанській терито.ріальній гро.маді про.тікають динамічно., хо.ча і стихійно., без активно.ї регулюючо.ї участі державно.ї і місцево.ї влади. В критично.му стані перебуває і практично не до.сліджене со.ціальне середо.вище підприємництва. Це по.по.внення ціло.го ряду по.слуг і то.варів, що реалізуються (значна маса їх є імпо.ртно.ю), ство.рення все ж умо.в для ро.сту кілько.сті ро.бо.чих місць, надання мо.жливо.сті діло.вим людям реалізувати сво.ї яко.сті в сфері підприємництва.

2.В регіо.нах України існують по.тенціальні мо.жливо.сті, на о.сно.ві яких підприємництво по.винне о.тримати більш активне ро.зпо.всюдження не тільки в містах, а і в інших населених пунктах і стати тим по.тужним середо.вищем середньо.го про.шарування в наро.дно.му го.спо.дарстві, де будуть успішно діяти зако.ни ко.о.перації, со.ціально.го захисту, со.ціально.ї справедливо.сті. До.цільним було б забезпечення по.дальшо.го вдо.ско.налення системи відно.син між державними о.рганами місцево.ї влади та підприємницьким середо.вищем шляхо.м публічно.го о.бго.во.рення про.ектів но.рмативно.-право.вих актів регулято.рно.ї по.літики, реєстрації СПД, кредитування, по.датко.во.ї системи.

3.По.трібно далі ро.звивати мережі регіо.нальних фо.ндів підтримки підприємництва, кредитні спілки, залучати ко.шти іно.земних о.рганізацій для підтримки ро.звитку підприємництва. З мето.ю спро.щення системи надання кредитів, зменшення відсо.тко.вих ставо.к, збільшення стро.ків кредитування про.по.нується ро.зро.бити спільно з банками о.бласті механізм ство.рення сприятливих умо.в для суб’єктів підприємництва в о.триманні кредитів.

4. Прямими наслідками підвищення інвестиційно.ї активно.сті гро.мад по.винно стати залучення значно.го о.бсягу інвестицій це: ство.рення сприятливих умо.в для ро.звитку інно.ваційно.ї діяльно.сті; ро.звито.к галузей про.мисло.во.сті з висо.ко.ю до.дано.ю вартістю, в т. ч. машино.будування, легко.ї і меблево.ї; підвищення техно.ло.гічно.го рівня та ко.нкуренто.спро.мо.жно.сті про.дукції на о.сно.ві залучення інвестицій; диверсифікація виро.бництв і експо.рту про.дукції, ро.зширення ринків збуту та імпо.рто.заміщення; по.ліпшення інвестиційно.го іміджу і привабливо.сті о.бласті; - по.кращення регіо.нально.ї інвестиційно.ї інфраструктури.

5. Інно.ваційний варіант ро.звитку о.бласті по.в’язаний з йо.го всебічно.ю мо.дернізацією, структурно.ю трансфо.рмацією про.мисло.во.сті, сільсько.го го.спо.дарства, транспо.рту, зв’язку то.що та їх інтеграцією з інно.ваційним та науко.во.-о.світнім ко.мплексо.м гро.мад. Саме ця мо.дель відпо.відала б по.стіндустріальній спрямо.вано.сті го.спо.дарсько.го ро.звитку Бережансько.ї терито.ріально.ї гро.мади. Вирішення цієї складно.ї та масштабно.ї задачі вимагає максимально.го вико.ристання всіх мо.жливих ресурсів - матеріальних, фінансо.вих, інтелектуальних, о.рганізаційних. Саме ці аспекти визначають механізм та напрями реалізації про.грами ро.звитку го.спо.дарсько.го ко.мплексу Бережансько.ї терито.ріально.ї гро.мади на інно.ваційній о.сно.ві.

6. Забезпечити сприятливе середо.вище для ефективно.ї діяльно.сті та ро.звитку малих і середніх інно.ваційних підприємств, стимулювання о.со.бисто.ї підприємницько.ї ініціативи через фінансо.во.-кредитну підтримку інно.ваційно активних підприємств; по.силення системи захисту права інтелектуально.ї власно.сті; ро.звитку галузевих, терито.ріальних мереж страхо.вих і гарантійних фо.ндів, кредитних спіло.к, центрів трансферу техно.ло.гій, інфраструктури інно.ваційно.го підприємництва; введення державних про.грам підтримки експо.ртно.го по.тенціалу підприємництва; фо.рмування міжрегіо.нальних і міждержавних виро.бничо.-терито.ріальних інно.ваційних кластерів.

7. Ство.рити привабливий інвестиційний клімат через забезпечення ринко.вих прав (сво.бо.д) і по.силення захисту інтересів інвесто.рів, стимулювання інвестицій інно.ваційно.го характеру, по.силення ро.лі регіо.нальних і місцевих о.рганів влади що.до інвестиційно.го маркетингу гро.мад то.що..

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Артьо.мо.ва Т. І. Ціннісні засади стано.влення релятивістсько.ї еко.но.мічно.ї науки. *Тео.ретико.-мето.до.ло.гічні трансфо.рмації еко.но.мічно.ї науки у ХХІ ст. : перспективи но.во.ї парадигми: матеріали Всеукр. наук.-практ. ко.нф.* (Київ, 28-29 трав. 2019 р.). Київ : Київ. нац. то.рг.-еко.н. ун-т, 2019. – С. 16-20.
2. Бо.бро.вська О.. Ю. Практичний по.радник з питань управління по.тенціало.м стало.го ро.звитку гро.мад в умо.вах децентралізації влади. Вип. 5: Запро.вадження ко.рпо.ративно.го спо.со.бу о.рганізації і управління терито.ріальними гро.мадами в умо.вах рефо.рмування місцево.го само.врядування / О..Ю. Бо.бро.вська. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 64 с.
3. Бо.бро.вська О.. Ю. Практичні реко.мендації з питань управління по.тенціало.м стало.го ро.звитку терито.рії в умо.вах децентралізації. Вип.1 : Вико.ристання о.рганами місцево.го само.врядування інструментів управління фінансо.вими ресурсами терито.ріальних гро.мад / О..Ю. Бо.бро.вська, О..Ю. Матвеєва, А.Ю. Мунько.. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 21 с.
4. Бо.бро.вська О.. Ю. Практичні реко.мендації з питань управління по.тенціало.м стало.го ро.звитку терито.рії в умо.вах децентралізації. Вип. 3 : Напрями вико.ристання регіо.нально.го брендингу що.до наро.щування ко.нкурентно.го по.тенціалу стало.го ро.звитку / О.. Ю. Бо.бро.вська, Т. О.. Саво.стенко., Г. Г. Пашко.ва. Дніпро.. : ДРІДУ НАДУ, 2016. Вип. 3. 33 с.
5. Варналій З. С. Мале підприємництво.: о.сно.ви тео.рії і практики / З. С. Варналій. Київ : Т-во "Знання", КО.О., 2001. С. 23.
6. Вютрих Х. Виртуализация как во.змо.жный путь развития управления [Электро.нный ресурс] / Ханс Вютрих, Андреас Филипп // Про.блемы тео.рии и практики управления. 1999. № 5. URL : http://www.ptpu.ru.
7. Го.нчарук Н. Т., Про.ко.пенко Л. Л. Ко.нцептуальні засади рефо.рмування місцево.го само.врядування у ко.нтексті євро.пейсько.го до.свіду. *Вивчення та впро.вадження в Україні іно.земно.го до.свіду удо.ско.налення діяльно.сті о.рганів влади* : матер. IX міжнар. наук.-практ. Інтернет-ко.нф., 27 листо.п. 2014 р. По.лтава : По.лтНТУ, 2014. С. 108–113.
8. Гут І. О.. Ірраціо.нальність по.ведіки до.машніх го.спо.дарств як спо.живачів : Авто.реф. дис... канд. наук: 08.01.01. 2005.
9. Еро.хина Е. А. Тео.рия эко.но.мическо.го развития: системно.-синергетический по.дхо.д. URL : http://www.ek-lit.agava.ru/ero.h.
10. Євдо.ченко О.. О.. Євро.пейське бізнес-середо.вище в ро.звитку міжнаро.дно.ї еко.но.мічно.ї діяльно.сті : авто.реф. дис. на здо.буття наук. ступеня канд. еко.н. наук : 08. 05.01. Кb]d, 2006. 22 с.
11. За даними о.фіційно.го сайту Державно.го ко.мітету України з питань регулято.рно.ї по.літики та підприємництва. URL : http://www.dkrp.go.v.ua.
12. Замо.жне суспільство., ко.нкуренто.спро.мо.жна еко.но.міка, ефективна держава : Про.грама еко.но.мічних рефо.рм на 2010–2014 ро.ки. Версія для о.бго.во.рення від 2.06.2010 р. / Ко.мітет з еко.но.мічних рефо.рм при Президенто.ві України. URL: http://www.president.go.v.ua/do.cs/Pro.grama\_refo.rm\_FINAL\_1.pdf.
13. Институцио.нальная тео.рия и эко.но.мическая по.литика: К но.во.й тео.рии передато.чно.го механизма в макро.эко.но.мике. – Кн. II: Эко.но.мическая по.литика. Про.блемы тео.ретическо.го о.писания и практическо.й реализации / О.. С. Сухарев; РАН, ин-т эко.н. Мо.сква : Эко.но.мика, 2007. С. 228-262.
14. Івашина С. Ю, Івашина О.. Ф. Інституціо.нальна еко.но.міка : навчальний по.сібник. Дніпро : Університет митно.ї справи та фінансів, 2020. 132 с.
15. Інституційне забезпечення інвестиційно.-інно.ваційно.го ро.звитку гро.мад: зарубіжний та український до.свід / С. Слава, П. Сегварі, Р. Мо.ркунайте. *Про.ект партнерства Канада – Україна «Регіо.нальне врядування та ро.звито.к»*. Київ : К.І.С., 2008. 112 с.
16. Ко.нституційні засади еко.но.мічно.ї системи України : мо.но.графія / В.А. Устименко., Р.А. Джабраіло.в, В.М. Кампо., Р.О.. Ко.валенко., М.В. Савчин / НАН України. Ін-т еко.но.міко.-право.вих до.сліджень. До.нецьк : ТО.В «Юго.-Во.сто.к», 2020. 258 с.
17. Кузмішин П. Підприємницьке середо.вище та еко.но.мічний ро.звито.к (питання тео.рії і практики) : авто.реф. дис. на здо.буття наук. ступеня до.кт. еко.н. наук : 08. 06.02. Львів, 2001. С. 17.
18. Латинін М. А., Думенко О.. В. Ро.звито.к інвестиційно.го по.тенціалу гро.мад як о.б’єкт державно.го управління. *Право та державне управління* : зб. наук. праць. Запо.ріжжя, 2010. № 1. С. 130–134.
19. Лисюк В. С. Макро.еко.но.мічне середо.вище підприємницько.ї діяльно.сті в Україні : авто.реф. дис. на здо.буття наук. ступеня канд. еко.н. наук : 08. 01.01. Дніпро.петро.вськ, 2001. – С. 5-6.
20. Мага А.М. Інституціо.нальна еко.но.мічна тео.рія: сутність та вито.ки // Еко.но.мічний вісник університету. Вип. № 26/1, 2015. – Режим до.ступу: http://irbis-nbuv.go.v.ua/cgi-bin/irbis\_nbuv/cgiirbis\_64.exe?C21CO.M =2&I21DBN =UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\_FILE\_DO.WNLO.AD=1&Image\_file\_name=PDF/ecvu\_2015\_26(1)\_\_26.pdf
21. Маркетинго.вые стратегии при разрабо.тке и реализации про.екта. *Вісн. Нац. техн. ун-ту «ХПІ»* : зб. наук. праць. – Серія : Стратегічне управління, управління по.ртфелями, про.грамами та про.ектами. Харків : НТУ ХПІ. 2015. № 1(1110). С. 34 – 38.
22. Мельник А. Ф. Механізми активізації регіо.нально.го ро.звитку в ко.нтексті українсько.го виміру. Регіо.нальні перетво.рення у світо.во.му та українсько.му вимірах : мо.но.графія / М. Бо.гдано.ва, К. Бо.рсеко.ва, В. О.. Бригадир [та ін.] ; за наук. ред. А. І. Крисо.вато.го., Є. В. Савельєва. Терно.піль : ТНЕУ, 2016. С. 189-201. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/24504.
23. Мельник А. Ф. Секто.ральна о.рієнтація регіо.нально.ї по.літики України. Бенчмаркінг регіо.нально.го ро.звитку країн Східно.ї Євро.пи : Бо.лгарія, По.льща, Сло.ваччина, Україна : мо.но.графія / В. А. Валігура, І. Я. Зварич, Р. Є. Зварич [та ін.] ; за наук. ред. А. І. Крисо.вато.го і Є. В. Савельєва. Терно.піль : ТНЕУ, 2020. С. 328-354. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/29679.
24. Мельник М. І. Тео.ретико.-мето.до.ло.гічні підхо.ди до.слідження бізнес-середо.вища. *Со.ціально.-еко.но.мічні до.слідження в перехідний періо.д. Структурна трансфо.рмація терито.ріальних суспільних систем (Зб. наук. пр.)*. Вип. 5 (67) / Редко.л.: відп. ред. д.е.н., про.ф. Є.І. Бо.йко.. Львів: НАН України. Ін-т регіо.нальних до.сліджень, 2007. С. 423-436.
25. Мето.дичний по.сібник для учасників Всеукраїнсько.го ко.нкурсу про.ектів та про.грам ро.звитку місцево.го само.врядування у 2013 ро.ці. URL: http://municipal.go.v.ua/articles/sho.w/article/14.
26. Мето.дичні реко.мендації що.до запо.внення Фо.рми інвестиційно.ї про.грами, про.екту регіо.нально.го ро.звитку, що претендує на о.тримання фінансування за рахуно.к ко.штів Державно.го фо.нду регіо.нально.го ро.звитку. URL: http://dfrr.minregio.n.go.v.ua/Legal-base.
27. Механизмы управления про.ектами и про.граммами регио.нально.го и о.траслево.го развития : мо.но.графия / В. Н Бурко.в, В. С. Блинцо.в, А. М. Во.зный, [та ін.]. Мико.лаїв : Вид-во То.рубари О.. С., 2010. 176 с.
28. Микитюк П. П., Брич В. Я., Желюк Т. Л. [та ін.] Управління про.ектами : навч. по.сіб. / під ред. П. П. Микитюка. Терно.піль : ТНЕУ, 2019. 320 с.
29. Мо.ісєєва О.. М. О.со.бливо.сті о.рганізації та функціо.нування мало.го підприємництва в Україні. Ефективна еко.но.міка. 2011. № 3. URL: http://nbuv.go.v.ua/UJRN/efek\_2011\_3\_6.
30. Муніципальний менеджмент : навч. по.сіб. / Ю. П. Шаро.в, І. А. Чикаренко., Т. В. Мамато.ва [та ін.] ; за заг. і наук. ред. Ю. П. Шаро.ва. К. : Атіка, 2009. 404 с.
31. Но.рт Д. Институты, институцио.нальные изменения и функцио.ниро.вание эко.но.мики. Мо.сква : Фо.нд эко.н. книги "Начало.", 1997.
32. О.ленко.вська Л. П. Співпраця со.ціально відпо.відально.го бізнесу та о.рганів місцево.го само.врядування в про.цесі реалізації стратегій со.ціально.го партнерства. *Тео.рія та практика державно.го управління і місцево.го само.врядування* : електро.нне наук. фахо.ве видання Херсо.нсько.го нац. техн. ун-ту. 2013. № 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2013\_2/16.pdf.
33. О.фіційний сайт Всесвітньо.го еко.но.мічно.го фо.руму. URL: http://www.wefo.rum.o.rg.
34. Планування со.ціально.-еко.но.мічно.го ро.звитку гро.мад України : навч. по.сіб. / за ред. В. М. Вакуленка, М. К. О.рлато.го.. К. : НАДУ, Фенікс, 2020. 206 с.
35. По.лтеро.вич В. М. Элементы тео.рии рефо.рм. Мо.ска : ЗАО "Издательство "Эко.но.мика", 2007. 447 с.
36. По.няття загально.го управління якістю (TQM). URL: http://kno.wledge.allbest.ru/management/.../resizeMe. – Назва з екрану.
37. Практичні інструменти регіо.нально.го та місцево.го ро.звитку: навч. по.с. / за заг. ред. В.А. Рача. Луганськ, 2007. 156 с.
38. Презентація про.екту «Кластер наро.дних худо.жніх про.мислів «Сузір’я». URL: http://lib.if.ua/po.sts/1255331421.html.
39. Про Всеукраїнський ко.нкурс про.ектів та про.грам ро.звитку місцево.го само.врядування : указ Президента України від 28.10.2002 р. № 952/2002. URL: http://zako.n2.rada.go.v.ua/laws /sho.w/952/2002.
40. Про Державне агентство з інвестицій та управління націо.нальними про.ектами України : указ Президента України від 12.05.2020 р. № 583/2020. *О.фіц. вісн. України*. 2019. № 39. С. 99. Ст. 1593.
41. Про затвердження Державно.ї стратегії регіо.нально.го ро.звитку на періо.д до 2020 ро.ку : по.стано.ва Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385. *О.фіц. вісн. України*. 2014. № 70. С. 23. Ст. 1966.
42. Про затвердження фо.рми про.ектно.ї (інвестиційно.ї) про.по.зиції, на о.сно.ві яко.ї го.тується інвестиційний про.ект, для ро.зро.блення яко.го мо.же надаватися державна підтримка, По.рядку ро.зро.блення та фо.рми інвестиційно.го про.екту, для реалізації яко.го мо.же надаватися державна підтримка : наказ Міністерства еко.но.мічно.го ро.звитку і то.ргівлі України від 19.06.2012 р. № 724. URL: http://do.cument.ua/pro.-zatverdzhennjafo.rmi-pro.ektno.yi-investiciino.yipro.po.z ici- do.c110197.html.
43. Про.ко.пенко Л.Л. До.свід реалізації функціо.нально.ї ко.нцепції рефо.рмування місцево.го управління в країнах ЄС. *Ко.о.рдинати управління : збірник науко.вих праць* / за ред. про.ф. Д. І. Дзвінчука. Вип. 1. Івано.Франківськ : Місто НВ, 2012. С. 100–107.
44. Райта Ю. В. Фо.рмування інституційно.го середо.вища підприємницько.ї діяльно.сті в Україні : авто.реф. дис. на здо.буття наук. ступеня канд. еко.н. наук : 08. 01.01 / Ю. В. Райта. – Львів, 2006. – 22 с.
45. Реверчук Н. Й. Управління еко.но.мічно.ю безпеко.ю підприємництва в Україні : авто.реф. дис. на здо.буття наук. ступеня канд. еко.н. наук : 08. 02.03. Львів, 2004. 24 с.
46. Скиба М. В. Вплив держави на удо.ско.налення інституційно.го середо.вища в про.цесі структурно.-інно.ваційних змін в еко.но.міці: тео.ретичний аспект / М. В. Скиба // Еко.но.міка та держава. - 2019. - № 6. - С. 34-38. - Режим до.ступу: http://nbuv.go.v.ua/UJRN/ecde\_2019\_6\_9.
47. Спільно.та практик місцево.го ро.звитку. URL: http://udl.despro..o.rg.ua.– Назва з екрану.
48. Старо.стіна А., Марто.в С. Регіо.нальний маркетинг: суть та о.со.бливо.сті стано.влення в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2004. № 3. С. 55–57.
49. Сухарев О.. С. О.сно.вы институцио.нально.й и эво.люцио.нно.й эко.но.мики : курс лекций. Мо.сква : Высшая шко.ла, 2008. 392 с.
50. Тарануха Ю. В. Предпринимательство в перехо.дно.й эко.но.мике. *Эко.но.мист*. 2000. № 10. С. 46.
51. То.лко.вано.в В. В. До.бре врядування та інструменти йо.го забезпечення на місцево.му та регіо.нально.му рівнях: вітчизняний та зарубіжний до.свід : мо.но.графія. Івано.-Франківськ : Місто НВ, 2013. 264 с.
52. То.луб'як В.С., Ко.стецький В.В. Удо.ско.налення надання адміністративних по.слуг о.рганами державно.ї влади в Україні. *Еко.но.мічний про.стір.* 2019. № 122. С. 52-63.
53. Управление про.ектами : тренинг – семинар «Интегриро.ванная про.грамма по персо.нал-техно.ло.гии / Разрабо.тка GESTALT CO.NSULTING GRO.UP. Киев, 1999. 215 с.
54. Управління про.ектами / під ред. С.К. Черно.ва, В.В. Мало.го : навч. по.сіб. Мико.лаїв: МУК, 2010. 354 с.
55. Управління про.ектами : підручник / за заг. ред. О.. В. По.но.маренко.. До.нецьк : «До.нбас» ; До.нДУУ, 2010. 912 с.
56. Управління про.ектами з місцево.го та регіо.нально.го ро.звитку : дистанц. навчальний курс. *Швейцарсько.-український про.ект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO.*, 2015. URL: http://udl.despro..o.rg.ua.
57. Фо.мичѐв О.. В. Импо.рт институто.в и о.ценка его эффективно.сти. URL: http://www.institutio.nal.bo.o.m.ru/tranzito.lo.gy/Fo.michev\_ Impo.rt.zip.
58. Хайек Ф. А. Ко.нкуренция как про.цедура о.ткрытия. *Миро.вая эко.но.мика и междунаро.дные о.тно.шения*. 1989. №12. С. 5-15.
59. Хмуро.ва В. В. Менеджмент підприємницько.ї діяльно.сті : навч. по.сіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 286 с.
60. Хо.скинг A. Курс предпринимательства : практич. по.со.бие / пер. с англ. Мо.сква : Междунаро.дные о.тно.шения, 1993.
61. Чирак І. М. Но.ва еко.но.міка : навч. по.сіб. / І. М. Чирак ; відп. за вип. В. В. Ко.зюк. Терно.піль : ТНЕУ, 2016. 236 с.
62. Шаро.в Ю.П. Ко.нцепція про.ектно.-о.рієнто.вано.го ро.звитку бізнесу : навч. по.сіб. у слайдах. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2020. 104 с.
63. Шаро.в Ю.П. Стратегічне планування в публічно.му управлінні : навч. по.сіб. у слайдах. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 104 с.
64. Швець Г. О.. Сучасне бізнес-середо.вище мало.го та середньо.го підприємництва в Україні. *Вісник Приазо.всько.го державно.го технічно.го університету. Серія: Еко.но.мічні науки : збірник науко.вих праць*. 2019, Вип. 34. С. 31-39.
65. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Желюк Т. Л. [та ін.]. Секто.ри еко.но.міки в про.цесі реалізації державно.ї регіо.нально.ї по.літики. *Вісник Терно.пільсько.го націо.нально.го еко.но.мічно.го університету*. 2019. Вип. 4. С. 181-190. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/29138.
66. Шкільняк М. М., О.всянюк-Бердадіна О.. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О.. Менеджмент : навч. по.сіб. Терно.піль : КРО.К, 2019. 252 с.
67. Chandler A. D. Strategy and structure. – Cambridge (Mass), 1962. – P. 201.
68. Do.ing Business 2012. URL : http://russian. do.ingbusiness.o.rg/data/explo.reeco.no.mies/ukraine.
69. Ho.efslo.o.t A.M., Berg L.M. Successful examples o.f participato.ry regio.n planning at the meso.-level. 2007. 131 p.
70. Index o.f Eco.no.mic Freedo.m 2019. Ranking the Co.untries. URL : http://www.heritage.o.rg/Index/Ranking.aspx.
71. Internatio.nal Pro.perty Rights Index 2019. URL: http://internatio.nalpro.pertyrightsindex.o.rg.
72. Lo.gistics Perfo.rmance Index – Glo.bal LPI Ranking. URL: http://info..wo.rldbank.o.rg/eto.o.ls/tradesurvey/mo.de1b.asp?so.rder=lpirank& cgro.up=0.
73. Negandi A. Task enviro.nment decentralizatio.n and o.rganizatio.nal effectiveness. *Human Relatio.ns*. 1973. Р. 81.
74. O.rganizatio.nal Pro.ject Management Maturity Mo.del O.PM3. PMI To.day. 2003. O.cto.ber. sho.w/583/2019.
75. Pennypacker, J.S. & Grant, K.P., 'Pro.ject management maturity: an industry benchmark', Pro.ject Management Jo.urnal. vo.l. 34. 2003. № 1. Р. 4–11.
76. Standish Gro.up Materials URL: www.pm2go..co.m/sample\_research/ chao.s\_1994\_1.asp/.
77. The Glo.bal Co.mpetitiveness Repo.rt 2013-2015-2019. URL: http://www.wefo.rum.o.rg.
78. The Inno.vatio.n Imperative in Manufacturing: Ho.w the United States Can Resto.re Its Edge. URL: http://www.nam.o.rg.
79. To.tal Quality Management. URL: http://asq.o.rg/learnabo.ut-quality/to.tal-quality-management/o.verview/o.verview.html.
80. Yefimo.v V. Eco.no.mie institutio.nnelle des transfo.rmatio.ns agraires en Russie. Paris: l‘Harmattan, 2003. Р. 31-32.