**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ**

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала ст.гр.

ПУАз-41

**Павлюх (Труш)А.В.**

підпис

Науковий керівник:

д.е.н, професор

**Монастирський Г.Л.**

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до

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

Завідувач кафедри

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

 підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

**Зміст**

[ВСТУП 3](#_Toc168247256)

[РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ 6](#_Toc168247257)

[РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ 12](#_Toc168247258)

[**2.1. Формування ресурсного потенціалу розвитку територіальної громади** 12](#_Toc168247259)

[**2.2. Організаційно-економічний механізм управління проєктами розвитку територій** 18](#_Toc168247260)

[**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ** 27](#_Toc168247261)

[ВИСНОВКИ 35](#_Toc168247262)

# **ВСТУП**

**Актуальність теми.** Механізм публічного управління сталим розвитком територій є вкрай важливим у сучасних умовах, оскільки забезпечує баланс між економічним зростанням, соціальним добробутом та охороною навколишнього середовища. В умовах децентралізації та зростаючої ролі місцевих громад у прийнятті рішень, розробка ефективних механізмів публічного управління сприяє підвищенню якості життя населення, стійкому економічному розвитку та збереженню природних ресурсів.

Ефективний механізм публічного управління сталим розвитком територій включає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку, інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів. Зокрема, він передбачає розробку та впровадження стратегічних планів, що враховують місцеві особливості та потенціал, застосування інструментів планування та моніторингу, залучення громадськості до процесу прийняття рішень, а також підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Управління сталим розвитком територій вимагає впровадження інноваційних підходів та технологій, що сприяють раціональному використанню ресурсів, зниженню екологічного навантаження та покращенню якості життя населення. Важливим елементом цього процесу є забезпечення прозорості та підзвітності органів влади, що сприяє довірі громадськості та підвищує ефективність управлінських рішень.

У сучасних умовах, коли глобальні виклики, такі як зміна клімату, урбанізація та зростаюча нерівність, потребують нових підходів до управління, дослідження та впровадження ефективних механізмів публічного управління сталим розвитком територій є надзвичайно актуальним. Це сприятиме досягненню цілей сталого розвитку, визначених ООН, та забезпеченню довготривалого добробуту суспільства.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Такі вітчизняні дослідники, як В. Базилевич, О. Бобровська, О. Василик, О. Кириленко, О. Кравченко, П. Круш, О. Сунцова, В. Федосов, С. Юрій та інші, присвятили свої праці дослідженню управління фінансовими ресурсами.

Дослідження в галузі публічного управління, проведені такими науковцями, як В. Бакуменко, О. Бобровська, П. Ворона, Т. Желюк, Т. Крушельницька, О. Кириленко, М. Латинін, В. Мамонова, Ю. Молодожен, О. Ольшанський, С. Осадчук, П. Покатаєв, В. Толкованов, В. Толуб’як, М. Шкільняк та інші, зосереджені на питаннях управління доходами та видатками, Податки, управління майном територіальної громади, оцінка ефективності використання бюджетних коштів, ресурсні платежі, програмно-цільовий метод бюджетування, середньострокове планування бюджету, бюджет розвитку та інші аспекти діяльності ОМС, що сприяють розвитку власного фінансового ресурсу територіальних громад. Це не дозволяє повністю розкрити елементи самодостатності територіальних громад, які складаються з місцевих бюджетів і ресурсного забезпечення.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розкриття сутності публічного управління сталим розвитком територій.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

* «висвітлити концептуальні засади управління потенціалом сталого розвитку території в умовах децентралізації влади;
* проаналізувати нормативно-правове забезпечення управління потенціалом сталого розвитку території в умовах децентралізації влади;
* розглянути моделі управління потенціалом сталого розвитку території в зарубіжних країнах;
* дослідити процес планування та прогнозування розвитку досліджуваного органу місцевого самоврядування;
* дати оцінку можливості удосконалення фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування ТГ;
* висвітлити можливості посилення ділової активності громадян щодо розвитку підприємництва на території ТГ» [19];

**Об’єкт дослідження:** процеси управління сталим розвитком територій.

**Предмет дослідження:** механізм публічного управління сталим розвитком територій.

**Методи дослідження.** «В процесі вирішення поставлених завдань використовувались такі методи наукового дослідження: категоріального й етимологічного аналізу – при уточненні змісту базових понять дослідження; діалектичний – для усестороннього аналізу діяльності територіальної громади; узагальнення – при дослідженні зарубіжного досвіду щодо впровадження децентралізації та її практичної ролі у розвитку держав; порівняння – для зіставлення фактичних значень показників у динаміці, звітних даних та розрахункових показників діяльності громади; графічний метод – для ілюстрації висновків дослідження» [12].

**«Практична значущість** результатівдослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення управління потенціалом сталого розвитку території в умовах децентралізації влади, сформульовані в кваліфікаційній роботі положення й рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування при підготовці Стратегії розвитку територій» [13].

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ**

У зв’язку з децентралізацією влади та фінансових ресурсів, які відбуваються в Україні, необхідно мати стратегічне бачення щодо управління ресурсним потенціалом територіальних громад. Крім того, необхідно розширити розуміння місцевих бюджетів як фінансової основи функціонування та розвитку територій. Законодавча основа, яка дозволяє органам місцевого самоврядування (ОМС) ефективно виконувати свої повноваження, складається з таких елементів, як Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» та концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Як наслідок, одним із головних завдань у програмі розвитку місцевого самоврядування в Україні є посилення фінансової автономії територіальних громад. Це пов’язано з тим, що досягнення правової та організаційної автономії громад неможливе без достатнього забезпечення ресурсами.

В основі стратегічного управління ресурсним забезпеченням ОМС лежить визначення стратегічних пріоритетів. Це необхідно для формування глибокого розуміння необхідності стратегічного управління ресурсним, його впливу на соціально-економічний розвиток територіальної громади та її основних компонентів. ОМС повинні знати, для чого їм потрібно використовувати стратегічний підхід у управлінні ресурсами. У багатьох випадках відсутність практики використання стратегічного підходу до ресурсного забезпечення ОМС призводить до неефективного використання ресурсів території та спрямування їх на програми, які не є пріоритетними.

Управлінські впливи, спрямовані на зміну кількості, складу, якості та співвідношення ресурсів в економіці регіону, як внутрішніх, так і зовнішніх, а також на якість участі мобільних і немобільних ресурсів у відтворювальних процесах, відомі як процес управління ресурсним забезпеченням. Стратегічне управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів має на меті не лише мобілізація ресурсів у короткостроковій перспективі та залучення надходжень на середньо- та довгострокові періоди, але й створення умов для пошуку та створення альтернативних джерел дохідності в довгостроковій перспективі. Концепція стратегічного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів поєднує бюджетно-фінансове прогнозування з муніципальними стратегіями розвитку ресурсного потенціалу територіальної громади. Метою цього поєднання є забезпечення фінансової стійкості місцевих бюджетів шляхом виявлення проблем у ресурсному забезпеченні, можливостей і причин фіскальних дисбалансів.

 Розробка системи управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів залежить від досягнення консенсусу щодо структури ресурсного потенціалу та фінансових потреб територіальної громади, щоб забезпечити стійкий розвиток. Фінансовий механізм повинен забезпечувати стратегічні рішення, ефективно використовувати фінансові ресурси, шукати ефективні джерела короткострокового та довгострокового фінансування та підвищувати ефективність фінансового менеджменту [14, с.62].

Баланс ресурсів, який є частиною комплексного плану соціально-економічного розвитку території та механізму розвитку інфраструктури, є основою стратегічного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів.

Перш за все, для створення концептуальних засад системи необхідно визначити фактори, які негативно впливають на розвиток території, а потім розробити стратегії та ресурси впливу, необхідні для подолання цих факторів. Для стратегічного управління ресурсним потенціалом місцевих бюджетів концептуальні основи повинні базуватися на обмеженнях щодо мобілізації доходів до місцевих бюджетів.

 П’ять різновидів обмежень можна класифікувати як економічні та соціально-культурні. Перші включають підтримку збалансованості та стійкості економічної системи регіону, диверсифікацію та спеціалізацію бізнес-структур, забезпечення відповідності між податковим навантаженням на бізнес і бажаним рівнем прибутковості бізнесу тощо. Друга група включає соціально-культурні обмеження, які включають дотримання законодавчих стандартів якості життя населення, ступеня розвитку;

 -демографічні обмеження (виникають на основі поточних тенденцій, таких як міграція, народжуваність, смертність і середня тривалість життя); -екологічні обмеження (включають стан навколишнього середовища та необхідність вжиття заходів щодо його поліпшення, що відображається в екологічних нормах і вимогах до ведення виробничої діяльності, затверджених українським та міжнародним законодавством); -політичні обмеження (передбачають дотримання програмних орієнтирів).

З точки зору концепції, система стратегічного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів має бути створена поетапно, з урахуванням обмежень, пов’язаних з кожним етапом. Бюджетне регулювання найшвидше впливає на процес управління ресурсним потенціалом місцевих бюджетів. Метою покращення податкового адміністрування є створення ефективного механізму, який допоможе ОМС і територіальним підрозділам Державної фіскальної служби співпрацювати один з одним. Лібералізація відносин влада-суб’єкт господарювання сприяє розвитку підприємництва.

Інвестори повинні залучати інвестиції в регіони, ставити пріоритети на розвиток технологічного виробництва та створювати нові мережі та системи комунікації, щоб реалізувати інвестиційно-інноваційну модель розвитку потенціалу територій.

В Україні регульований вплив ОМС на розвиток інфраструктури включає створення автомобільного та залізничного транспорту, електро-, газо- та нафтопровідних мереж, аеропортів і будівництво та реконструкцію об’єктів соціального призначення, таких як школи, дошкільні заклади та заклади дозвілля. Метою цих заходів є підвищення привабливості територій для інвесторів і покращення якості життя населення. Для економічної інтеграції територій необхідно встановити правові основи для економічних і політичних відносин «центр – ОМС», зберегти контроль держави над стратегічними об’єктами та природними ресурсами, забезпечити функціонування транспортних, енергетичних і телекомунікаційних систем міжрегіонального масштабу.

Інноваційні механізми прийняття рішень, які об’єднають державні, приватні та громадські сектори, щоб дозволити переходити до просторового управління, є основною метою адміністраційно-територіальної реформи. Вплив ОМС на розвиток людського потенціалу стабілізує та покращує демографічну ситуацію, підвищує рівень зайнятості населення та підвищує потенціал інтелекту. Складовою частиною комплексної системи планування місцевого розвитку є стратегічне управління ресурсним потенціалом місцевих бюджетів. Цей потенціал характеризується різноманітністю просторових, економічних, соціальних, культурно-духовних, екологічних та інших факторів, які необхідно враховувати під час виконання територіального управління. Таким чином, управління місцевим розвитком і бюджетним управлінням повинні синхронізуватися в часі.

Можна використовувати метод індикативного планування, щоб детально пояснити ідеї, необхідні для створення системи стратегічного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів. Загалом індикативне планування визначається як сукупність процедур встановлення та забезпечення досягнення загальнонаціональних пріоритетів шляхом узгодження (координування) інтересів і діяльності державних і недержавних органів управління, а також підприємств як рівних учасників процесу управління [6].

Індикативний план дій щодо стратегічного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів включає 6 дивізіонів дій: мобілізація, характеристика і аналіз, стратегія ресурсного забезпечення місцевих бюджетів, комплексний план розвитку територіальної громади, завершальна стадія планування, затвердження стратегії управління ресурсним потенціалом місцевих бюджетів та комплексного плану розвитку територіальної громади. У кожному етапі дій визначені основні завдання, які повинні бути виконані, щоб завершити дію та перейти до наступного етапу.

Ключовим результатом процесу є схвалення відповідною місцевою радою стратегії управління ресурсним забезпеченням місцевого бюджету та комплексного плану розвитку територіальної громади. Далі вони впроваджуються та реалізуються після синхронізації з бюджетом. Наступного року всі етапи дій ОМС повторюються з метою адаптації стратегії. Цей процес має циклічний характер.

Для створення стратегії управління ресурсним потенціалом місцевих бюджетів передбачено чотири етапи публічних консультацій із громадою та зацікавленими сторонами. Ці консультації допомагають демократизувати управлінські дії ОМС і залучити мешканців територіальної громади до вирішення проблем.

Кінцевим результатом процесу є затвердження відповідною місцевою радою стратегії управління ресурсним забезпеченням місцевого бюджету та комплексного плану розвитку громади. Далі вони впроваджуються та реалізуються після синхронізації з бюджетом.

Децентралізація фінансів спонукала до створення системи управління ресурсним потенціалом місцевих бюджетів, щоб забезпечити самодостатність територіальних громад. Система стратегічного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів складається з низки взаємопов’язаних методів і інструментів управління. За допомогою цієї системи ОМС працює з територіальними підрозділами центральних органів влади, політичними силами, підприємцями та громадськістю, щоб забезпечити процес виявлення, структурування, розвитку та мобілізації ресурсного потенціалу до місцевих бюджетів.

Таким чином, основні ідеї системи стратегічного управління ресурсним потенціалом ОМС служать основою для створення механізму ресурсного забезпечення місцевих бюджетів, який враховує економічні та політичні умови як на національному, так і на локальному рівні. Стратегічний підхід забезпечує підвищення якості управління на рівні ОМС, удосконалення процесів визначення програмних цілей, вимірювання соціальної результативності та економічної ефективності бюджетних програм, підвищення їх соціальної ефективності. Це дозволяє задіяти максимальний обсяг надходжень до місцевих бюджетів, створити позитивне електоральне поле та спрямувати дії ОМС, орієнтуючись на кінцевий результат, а не на потребу у фінансуванні лише постійно.

# **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ**

## **2.1. Формування ресурсного потенціалу розвитку територіальної громади**

Під час розробки та впровадження стратегії розвитку та інших місцевих нормативно-правових актів необхідно ефективно використовувати потенціал території громади з урахуванням всіх його аспектів. Такий підхід безпосередньо стосується забезпечення життєдіяльності територіальної громади. Він також має відповідати принципам європейської державної регіональної політики та відповідати потребам населення. Яка конкретно громада відіграє певну роль у забезпеченні розвитку сучасного суспільства? Громадськість є важливою частиною «звичайної природи» місцевого самоврядування. Вітчизняні вчені, такі як В. Вакуленко, Н. Гончарук, І. Дробот, Ю. Куц, В. Мамонова, Ю. Молодожен, В. Наконечний, С. Серьогін та інші, вивчали нормативно-правове забезпечення діяльності територіальних громад в Україні. Оцінка нових законів, які регулюють діяльність територіальних громад в Україні, є важливою, оскільки законодавство про місцеве самоврядування перебуває в процесі реформування.

 Реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади повинні базуватися на Конституції України та положеннях Європейської хартії місцевого самоврядування, забезпечуючи верховенство права, відкритість, прозорість і громадську участь, повсюдність місцевого самоврядування, субсидії та доступність публічних послуг. Органи та посадові особи місцевого самоврядування повинні бути підзвітні та підконтрольні територіальній громаді.

Кабінет Міністрів України схвалив Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2020 року. За її словами, метою децентралізації влади є позбавлення держави від централізованої моделі управління. Метою є посилення ролі місцевого самоврядування та створення ефективної системи територіальної організації влади в Україні, щоб повністю виконати положення Європейської хартії місцевого самоврядування. Крім того, Верховна Рада України схвалила План законодавчого забезпечення реформ в Україні, який підкреслює реформи місцевого самоврядування та децентралізацію влади.

Щоб вирішити проблеми на рівні територіальних громад, необхідно об’єднати зусилля громад і їхніх територій, а також отримати фінансову підтримку держави. З цієї причини в Україні були прийняті два закони: «Про добровільне об’єднання територіальних громад» і «Про співробітництво територіальних громад». Метою прийняття Закону є посилення гарантій місцевого самоврядування, створення ефективних територіальних громад і створення ефективних рад і виконавчих органів, які мають на меті покращити умови проживання та надати якісні соціальні послуги. Закон також має гарантувати стійкий розвиток відповідних територій і ефективне використання бюджетних коштів.

Закон України «Про співробітництво територіальних громад» розроблено з огляду на досвід інших країн Європи. Відповідно до того, що чинне законодавство України передбачало лише загальні рамки упровадження міжмуніципального співробітництва, він визначає організаційно-правові засади співробітництва територіальних громад, включаючи принципи, форми, механізми, стимулювання, фінансування та контроль, а також підстави та особливості припинення співробітництва.

Закон України «Про засади державної регіональної політики», який визначає основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як частини внутрішньої політики України, відіграє важливу роль у розвитку територіальних громад в Україні.

Наприкінці 2015 року було прийнято низку законів, які оптимізують розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади. Це дозволить місцевим громадам бути більш фінансово та функціонально ефективними.

Виконавчі органи місцевого самоврядування міст обласного значення отримали повноваження з державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань відповідно до Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень із державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців. У цьому Законі містяться правила щодо державної реєстрації органів місцевого самоврядування як юридичних осіб, з метою вирішення недоліків правового регулювання процесу добровільного об’єднання територіальних громад. Цей закон спрямований на спрощення процесу реорганізації та державної реєстрації органів місцевого самоврядування як юридичних осіб публічного права, усунення недоліків правового регулювання щодо правонаступництва об’єднаних територіальних громад, їхніх рад.

Органи місцевого самоврядування отримали додаткові повноваження в результаті Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг». Ці повноваження включають право на створення Центрів надання адміністративних послуг, ведення реєстру територіальної громади, надання відомостей з Державного земельного кадастру, реєстрацію місця проживання громадян та інші питання. Бюджетне законодавство також змінилося. Прийняття Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо зарахування окремих адміністративних зборів до місцевих бюджетів» збільшило доходи новостворених об’єднаних територіальних громад.

Особливості формування та виконання бюджетів ТГ визначені Законом України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо особливостей формування та виконання бюджетів об’єднаних територіальних громад», який дозволяє об’єднаним територіальним громадам мати прямі міжбюджетні відносини з Міністерством фінансів України. Склад доходів об’єднаних територіальних громад визначено Законом України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин». Вже після впровадження цих законів у практику бюджетування місцевий бюджет значно покращився. Нові закони, спрямовані на реалізацію реформи, були прийняті на початку 2017 року.

 Відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо статусу старости села, селища» «старостинський округ» — це частина території об’єднаної територіальної громади, утвореної відповідно до Закону України «Про добровільне об’єднання територіальних громад», на якій розташовані один або декілька населених пунктів (сіл, селищ), крім адміністративного центру об’єднаної територіальної громади, визначеного сільською, селищною, міською рад Крім того, закон визначає повноваження та правовий статус старости. Відповідно до Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей добровільного об’єднання територіальних громад, розташованих на територіях суміжних районів», прогалини в законодавстві, які тривалий час перешкоджали Центральній виборчій комісії (ЦВК) проводити перші вибори в ТГ.

Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо добровільного приєднання територіальних громад» вирішує проблему об’єднаних територіальних громад. Тепер такі громади мають можливість приєднатися до ТГ, які вже були створені.

Децентралізація вимагає прийняття значної кількості законів та інших нормативно-правових актів. який, очікується прийняття законів, які стосуються таких тем: — внесення змін до Конституції України щодо децентралізації влади; — стандарти та процедури вирішення питань адміністративно-територіального устрою України. Це забезпечує правову основу для прийняття багатьох законодавчих актів, істотних для впровадження реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Це також створити підґрунтя для створення ефективних територіальних громад і забезпечити безпеку для громадян.

Новій редакції Закону про місцеве самоврядування в Україні забезпечити місцевому самоврядуванню базовий рівень реальних повноважень на основі принципу субсидіарності, отже, ефективного та максимального до громадянина надання публічних послуг ; визначити перелік повноважень органів місцевого самоврядування районного та обласного рівнів за результатами публічного обговорення, наділення районних та обласних рад власними виконавчими органами; встановити повноваження органів місцевого самоврядування повними і виключними; запровадити ефективні механізми адміністративного нагляду органів державної влади за відношенням до органів місцевого самоврядування, які не відповідають принципам Європейської партії місцевого самоврядування і не перешкоджають діяльності органів місцевого самоврядування у разі виникнення спірних питань; забезпечити принцип, відповідно до якого на одній території не існує більше одного органу самоврядування одного рівня та повсюдності юрисдикції місцевого самоврядування на рівнях територіальних громад; встановити, що зміна меж територіальних громад можлива лише після публічного обговорення думки місцевих жителів; визначити перелік повноважень органів місцевого самоврядування на рівні районів і областей, а також створити свої власні виконавчі органи.

Розширення повноважень органів місцевого самоврядування та посилення державного контролю за використанням та охороною земель дозволить розширити повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо розпорядження земельними ділянками та контроль за їх використанням і охороною, одночасно розширюючи повноваження об’єднаних територіальних громад. Крім того, це забезпечити ясність у таких питаннях, як розпорядники землі; дозволи на розробку документації із землеустрою щодо земельних ділянок, які ще не були надані до внесення цих змін; незавершені процедури земельних торгів; передача земельних ділянок із державної власності в комунальну власність або навпаки; і передача земельних ділянок із комунальною власністю однієї територіальної громади в комунальну власність тощо.

Реформа публічної служби також є частиною адміністративної реформи. Це вимагає внесення змін до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який відповідає європейським стандартам державної служби.

Внесення змін до Бюджетного кодексу України, щоб забезпечити належне фінансування місцевого самоврядування, зокрема: розподіл фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування відповідно до повноважень, визначених законом; запровадити горизонтальну систему вирівнювання ефективності місцевих бюджетів за доходами, що дозволяє не вилучати надлишкові доходи заможним громадам, а також стимулювати менші заможні громади. Органи місцевого самоврядування можуть створювати муніципальну поліцію з фінансування територіальних громад із наданням порядку та ведення адміністративних проваджень , які належать до їхньої компетенції.

Прийняття закону про муніципальну варту дозволяє ОМС використовувати місцеві бюджети для створення власних підрозділів правопорядку, передавши відповідні повноваження та функції поліції громадської безпеки органам муніципальної поліції, щоб уникнути дублювання повноважень префектів. На місцевому рівні територіальна організація влади дозволяє забезпечити політичну та професійну нейтральність представників виконавчої влади на місцевому рівні, організовуючи проведення конкурсних процедур для керівників та посадових осіб цих органів .

Слід зазначити, що затверджений Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2016 року № 688-р план заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної влади в Україні для розробки законодавчих актів, наведених у цій статті, з метою прискорення процесу завершення реформи децентралізації . влади в Україні. Таким чином, хоча Верховна Рада та Кабінет Міністрів України ухвалили багато законів, які відмовляються від проведення реформи децентралізації влади, проблеми, пов’язані з діяльністю територіальних громад, потребують законодавчого регулювання.

## **2.2. Організаційно-економічний механізм управління проєктами розвитку територій**

Планування будівництва необхідно розглядати як процес систематичної підготовки і ухвалення рішень щодо цілей, термінів і послідовності дій. Планування у сукупності з процесами регулювання і контролю утворює процес управління будівельними проектами. Тут управління розглядається як організація взаємодії процесів таким чином, щоб досягти заданої мети проекту максимально ефективно. Управління як система ухвалення рішень включає планування і контроль. Планування в теорії ухвалення рішень (управління) займає центральне місце і є орієнтованим у майбутнє процесом ухвалення рішень, в якому поєднуються різні види управлінської діяльності: волевиявлення і втілення у життя цієї волі, що регулярно повторюється і тісно пов'язане з діяльністю по підтримці (регулюванню) і контролю. Тому планування в широкому сенсі означає ухвалення на основі систематичної підготовки управлінських рішень, пов'язаних з майбутніми подіями.

Головний смисл планування полягає у підвищенні ефективності управління за допомогою:

- цільової орієнтації і координації всіх подій;

- оцінки практичної можливості досягнення мети;

- пошуку кращих і ефективніших шляхів досягнення мети;

- прогнозування майбутніх проблем і можливостей, встановлення зони потенційних загроз і несподіваних наслідків, тобто зменшення впливу невизначеності і ризику;

- розукрупнення загальної проблеми управління і, тим самим, спрощення процесів управління;

- підвищення гнучкості, пристосовності до змін.

Контроль є продовженням планування. Він супроводжує процес реалізації планів і припускає визначення і фіксацію фактичних показників, порівняння їх з плановими для визначення результатів діяльності. До контролю також відноситься порівняння показників очікуваного і фактичного виконання планів, перевірка допустимості початкових передумов і контроль методичної та змістовної узгодженості планового процесу. Контроль включає також заходи щодо аналізу ймовірних відхилень від запланованих показників. Порівняння та аналіз стимулюють нові процеси ухвалення рішень, які, у свою чергу, ініціюють, проведення заходів, що корегують, і через це забезпечують довгостроковий повчальний ефект.

Таким чином, головний сенс контролю полягає у створенні гарантії виконання планів і підвищенні ефективності управлінського процесу.

Відповідно до концепції контролінга планування і контроль можна розглядати як процес отримання, переробки і передачі інформації, результати якого знаходять своє відображення у планах і звітах. Перетворення якісної та кількісної інформації для планування і контролю створює предмет планово-контрольних розрахунків, під якими розуміється як сам процес, так і результат збору і обробки інформації (плани та звіти). Планово-контрольні розрахунки є вираженими в конкретних показниках цілями, альтернативами досягнення мети, фактичними результати реалізації управлінських рішень, відхиленнями від запланованих результатів. Планово-контрольні розрахунки служать найважливішим інструментом управління при визначенні цілей і розробці заходів щодо їх досягнення.

Таким чином, планово-контрольні розрахунки є інструментом досягнення вищих результатів діяльності через поліпшення процесу управління, дозволяють якісно описувати майбутні і фактичні події у взаємозв'язку з процесами у внутрішньому і зовнішньому середовищі. При цьому управління розглядається як система ухвалення рішень; планування і контроль як основні центральні функції системи управління; планово-контрольні розрахунки як інструмент аналізу планів і звітів. Все це разом являє закінчену концепцію контролінгу, ядром якої виступає планування і контроль. При цьому контролінг виступає як інтегрована, така що базується на безперервному потоці внутрішньої і зовнішньої інформації, система планування та контролю, а концепція контролінга розглядається як інструмент інтегрованого планування і контролю діяльності підприємства.

Контроль за реалізацією будівельного проекту заснований і полягає в регулярному визначенні його стану. Контроль витрат засобів є другою, після оцінки тривалості, найважливішою проблемою для багатьох будівельних проектів, яка має два принципово різних аспекти: один організаційний, а інший - методологічного характеру.

Для забезпечення ефективного контролю за реалізацією проекту необхідна якісна, достатня і своєчасна інформація. Її забезпечення має здійснюватися системою управлінського обліку. При цьому в контролі за реалізацією будівельного проекту критичну роль повинні відігравати наступні параметри:

- поточні витрати і зобов'язання по платежах;

- очікувані витрати у майбутньому;

- виконані обсяги робіт;

- первинна оцінка виконаних робіт;

- оцінка обсягів робіт, що залишилися.

Призначені для планування оцінки стану реалізації будівельного проекту повинні порівнюватися:

- обсяги робіт проекту, що залишилися, з первинним планом, тобто обсяг робіт, що залишився, що залишилися час, можливі чинники;

- обсяги робіт, що залишилися, з дійсними необхідними у поточній ситуації.

Друга частина цього порівняння пов'язана з тим, що планування частини будівельного проекту, яка залишилася, є уточненням, але на практиці з різних причин це уточнення не виконується або проводиться недостатньо серйозно; часто необхідні порівняння виявляються неможливими.

Проектне планування, незалежно від характеру і складності проектів, включає планування змістовної (продуктивною) мети, структури робіт за проектом в цілому і по окремим його етапам, планування термінів і економічних результатів. Планування структури робіт охоплює:

- складання переліку і змісту робіт або їх комплексів з визначенням взаємозв'язків між ними;

- розрахунки параметрів часу і потужностей (ресурсів), потрібних для виконання робіт проекту;

- детальне планування цілей, що відносяться до проекту, термінів, витрат і результатів.

Цілі проекту пов'язані постійно з його предметом і підрозділяються на специфічні цілі стратегічного і (або) оперативного характеру, мети щодо термінів, витрат і результатів.

В оперативних проектах на перший план виходять цілі мінімізації тривалості і витрат.

При плануванні структури робіт в якості цілей виступають:

- як тимчасова мета - мінімізація тривалості і (або) дотримання термінів виконання робіт;

- як ресурсна мета ефективне (оптимальне) використання потужностей (ресурсів);

- як вартісна мета – мінімізація витрат, максимізація результатів або оптимальна за витратами тривалість здійснення проекту.

Впорядкована в технологічній і організаційній послідовності структура виконання робіт проекту за часом називається планом реалізації проекту. Саме цей план, що включає велику кількість робіт проекту, вартісних, тимчасових та інших оцінок, з погляду системного проектування можна розглядати як систему в її фізичному сенсі [12, 81]. При цьому виникають різні альтернативи як по структурі, так і в послідовності виконання робіт. Альтернативи, таким чином, це можливості різних послідовностей дій, за допомогою яких реалізуються цілі проекту. Послідовність і структура робіт - це об'єкти планування у проектах. У них як змінні виступають:

- зміст однієї роботи;

- тривалість однієї роботи;

- потреба в ресурсах (потужностях) за часом і по кількості для однієї роботи;

- витрати на одну роботу.

Потреба у потужностях (ресурсах) для однієї роботи характеризується кількістю, якістю і часом, який необхідний для неї. Як суб'єкти робіт розглядають робочу силу, машини і (або) їх комбінацію. Потреба у потужностях може, таким чином, визначатися часовими, кількісними і якісними параметрами. Тут під якісними параметрами маються на увазі якісні (технічні) характеристики машин (наприклад, місткість ковша, вантажопідйомність, кваліфікація працівників і т.д.)

Управління розглядається як безперервний технологічний, детермінований за місцем і часом процес для забезпечення узгодженої діяльності всіх елементів виробництва і досягнення кінцевої його мети з мінімальними витратами ресурсів і часу.

Цей процес управління реалізацією будівельних об'єктів може бути розчленований на

п'ять послідовних етапів або функцій залежно від стратегічних цілей проекту (рис.1.4.):

-внутрішньофірмове планування будівельної політики, стратегії і тактики;

-оперативно-виробниче планування будівництва об'єктів;

- фінансове планування;

- контроль часу і вартості;

- розробка і реалізація рішень.

Разом з тим система планування спираючись на дані досліджень ринку і прогнозні розрахунки повинна забезпечувати реалізацію поставлених керівниками цілей і (у довгостроковому аспекті) авторитарно сформульованої цільової картини. Управління не повинне обмежуватися тільки доведенням до керівників їх планових цілей. Цілі і плани повинні розроблятися спільно з тими співробітниками, які відповідатимуть за їх реалізацію і розглядатимуть їх свій розклад руху.

Тільки за рахунок мотивації і на основі особистої участі можна досягти узгодженості між вимогами до результату, вираженими у формі планових завдань, і їх реалізації. Ці передумови утворюють фундамент контролінгу, яким є зіставлення планових показників і фактичних результатів, тобто порівняння того, що відбулося або досягнуто, з тим, що мало відбутися відповідно до плану. Таким чином, відбувається формування самонавчальної системи.

Планові показники набувають характеру орієнтирів для дій, а фактичні показники, у свою чергу, стають контрольними цифрами для зіставлення планових показників з погляду оцінки ефективності діяльності.

Система звітності повинна також показати, коли виникають моменти небезпеки, з'являються відхилення, які сигналізують про необхідність змін. Тоді тільки можна буде спробувати правильно відреагувати на відхилення, усунувши небажані.

Функції управління

Внутрішньофірмовє планування будівельної політики, стратегії і тактики

Мереживні

 графіки

циклограма

Оперативно виробниче планування

Кошторис за схемним проектом

Кошторис по робочих кресленнях

Лінійні графіки Ганта

**Система контролю вартості**

**Контроль**

**Система контролю матеріальних витрат**

Кошторис для контракту

Матричний метод

Оцінка і аналіз поточної інформації

Вироблення і реалізація рішень

Поточна інформація з низу до верху

Вироблення рішень по відхиленнях

Первинний кошторис за ескізним проектом

**Система контролю заробітної плати**

Фінансове планування

Метод лінійних балансів

Кошторис за технічним проектом

**Фінансовий контроль прибутку**

Система диспетчеризації

Система взаємин

**Система контролю тривалості**

Відхилення фактичного положення (досягнутого) від плану є важливими сигналами для ухвалення необхідних рішень. Можливі три трактування цих відхилень:

1. Використовувати дані про відхилення для пошуку винних, щоб показати їм їх помилки, при аналізі яких вони зроблять для себе відповідні висновки.

2. Прореагувати на ці відхилення по-діловому, абсолютно нейтрально: треба діяти і ухвалювати рішення. Розбіжності є сигналом (найбільшу увагу, природно, приділяють тривожним сигналам), що в реалізації проекту щось не в порядку.

3. Розглянути інформацію про відхилення як важливий засіб, як «подарунок», який нам зробила система обліку і звітності, як «послання», в якому йдеться про необхідність щось змінити, щоб уникнути ще більших відхилень.

Позитивна якість системи контролінгу полягає в тому, що вона дозволяє конструктивно використовувати дані про відхилення як основний засіб [14].

Оскільки причини відхилень багато аспектні, вони вимагають відповідного аналізу. У цьому випадку доцільно також говорити, що відхилення - це сигнали, що дають поштовх (диспозитивному) плануванню заходів з удосконалення виробництва.

Звичайно, дію ряду чинників можна виключити. Наприклад, вплив цін виключається, якщо ввести нормативні розрахункові ціни для всіх матеріалів і оцінювати по них і планові, і фактичні обсяги реалізації. Таким чином, відхилення за вартістю стає відхиленням за рахунок кількості спожитого матеріалу. Те ж саме відноситься до зміни тарифних ставок. Якщо в розрахунках витрат за місцями їх виникнення використовувати розрахункову ставку оплати праці і множити її на фактично відпрацьований час, то відхилень, обумовлених зміною рівня оплати праці, не буде. Проте в цьому випадку треба вести подвійні розрахунки оплати праці: на основі реальних ставок з метою її виплати працівникам і на основі нормативних ставок у системі обліку витрат.

У випадку, якщо відхилення обумовлені структурними зрушеннями в організації виробництва, можна передбачити використання декількох базових показників як вимірників результативності. Тимчасові зрушення можна уловлювати таким чином, що при обліку фактичних витрат створюються резерви і вводяться розмежування через

відповідні рахунки або номери замовлень.

Таким чином, виникає необхідність системного підходу як до структури інформації, що надається для контролю, так і її порівняного розподілу з урахуванням специфіки користувача.

Певний стан реалізації проекту формується за допомогою планування; фактичний стан справ відбивається у поточній звітності. Тому зіставлення планових і фактичних показників є основою системи управління. Завдяки порівнянню і аналізу звітність стає частиною системи управління, оскільки відхилення, що обчислюються шляхом порівняння запланованих показників з фактичними, є основою для виявлення причин і вибору подальшого адекватного ухвалення, відповідних заходів. Саме в цьому полягає суть концепції контролінгу [8].

Через це контроль треба розглядати як продовження планування, що супроводжує процес реалізації плану. Контроль припускає встановлення і фіксацію фактичних показників, та порівняння їх з плановими показниками для визначення результатів діяльності. До контролю повинні відноситися також порівняння очікуваного і фактичного виконання планів, допустимості початкових передумов і контроль методичної і змістовної узгодженості планового процесу.

Планування і контроль треба розглядати інтегровано з наступних причин:

-у процесі планування одночасно відбувається контроль планових результатів (показників) і в разі їх невідповідності з бажаним, коригують початкові передумови, сам план, або розглядають альтернативні плани, тобто процес планування і контролю не розділені в часі;

- результатом процесу планування є планові показники, з якими порівнюються фактичні результати, тобто у процесі планування створюються стандарти для контролю;

- контрольна інформація, отримана у процесі фіксації досягнутих результатів, після порівняння і аналізу, стає початковою інформацією для вживання коригуючих заходів, перегляду плану аж до розробки нового плану.

У цьому відношенні методи мереживного планування за своєю суттю є способом презентації, вони добре підходять для порівняння планових і фактичних показників реалізації проекту при будь-якому ступені деталізації Це відноситься перш за все до структурних змін планових і фактичних показників.

При управлінні будь-якою системою необхідно розробити методи впливу, що відповідають зміні умов роботи цієї системи. Створення зворотного зв'язку виходу системи з входом і порівняння виходу з бажаним рівнем виконання – важлива особливість будь-якого ефективного процесу управління. Вхідний сигнал, його перетворення, зворотний зв'язок і дія, що коригує, є фундаментальними поняттями в теорії управління [39, 40].

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ**

Пошук найкращої моделі територіальної організації влади є призначення адміністративно-територіальної реформи. Це призведе до появи нової ролі місцевого самоврядування, особливої форми управління, в якій гармонійно поєднуються інтереси держави та громади.

 У міжнародній практиці існує широкий спектр різноманітних моделей, структур і систем місцевого самоврядування. Нині в стабільних політичних і соціально-економічних державах пропонують унікальні моделі місцевого самоврядування. Як внаслідок того, що більшість цих країн пройшли подібні етапи свого розвитку, що випливає з того, що їхні цілі, цілі та інтереси є спільними. можливо на те, що ці моделі мають багато спільних характеристик, вони також зберігають певні особливості.

 Зокрема, можна помітити, що типи взаємовідносин, які виникають між повноваженнями місцевого самоврядування та посадовими особами, і державними та муніципальними органами, схожі за змістом і формою. Принципово важливим залишається те, що у всіх випадках держава залишає за собою право контролювати здійснення повноважень ОМС. Це важливий компонент державного механізму, який гарантує певну гармонію між діяльністю держави та місцевого самоврядування.

 У різних країнах є різні місцеві системи управління в межах відповідних адміністративно-територіальних одиниць. На вибір цих систем впливають різні фактори, включаючи державний режим, форму державного устрою, неоднакове розуміння сутності та державної природи влади, поділ адміністративно-територіальних одиниць на «природні» та «штучні», національні та історичні традиції та особливості тощо.

 Крім того, на розвиток місцевого самоврядування в державах сучасного світу вплинули правові системи, які сприяли виникненню та розвитку континентальних (французьких, романо-германських або європейських), іберійських і так званих радянських моделей, демократизації та урбанізації, змін у соціально -економічному розвитку, підвищення мобільності робочої сили та впровадження принципів партисапативної демократії. ОМС розширюють та стають більш автономними в Європі за останні два десятиліття. Перехід до перерозподілу повноважень між місцевими органами влади пояснюється двома факторами: 1) підвищення попиту на місцеву демократію; і 2) розподілом фінансових і бюджетних функцій, які передаються місцевим органам влади з центру.

 Як відомо, децентралізація є одним із основних принципів розвитку демократії в державах ЄС і Раді Європи. Він також є основою регіональної політики, разом із іншими принципами, такими як субсидіарність, концентрація, компліментарність, партнерство та програмний підхід. Згідно з Європейською хартією місцевого самоврядування, Проектом Європейської хартії регіональної демократії та іншими документами, цей принцип передбачає перерозподіл повноважень регіонів для кращого використання їх потенціалу, підтримки регіональних ініціатив і розмежування повноважень і функцій між різними рівнями влади. Кожна нація досягла різних результатів у виконанні положення Європейської Хартії місцевого самоврядування щодо забезпечення сприятливості ОМС. Ці результати впливають від багатьох факторів, включаючи історичні, соціально-економічні, інституційні, політичні та культурні.

 Зокрема, реформи, які відбувалися у Франції, включали скорочення повноважень центрального уряду, зменшення ролі префектів і розширення автономії субнаціональних регіонів. Франція, яка раніше була найбільшою централізованою країною, зараз має 36 000 самоврядних одиниць, що робить її четвертою за економічним потенціалом у світі. Франція прийняла закон про створення агломерацій у 2002 році. Агломерації — це об'єднання комун або міст. З одного боку, це сприяло вирішенню проблеми, яка турбує жителів сусідніх громад, а з іншого боку, дозволяє економити державні ресурси та дозволяє району заробляти гроші самостійно, що сприяє саморозвитку.

Загалом існують два основні напрямки державної політики Франції щодо організації місцевого самоврядування: децентралізація, що означає, що держава більше делегує свої адміністративні функції на місцях, і децентралізація, що означає, що держава передає частину своїх владних повноважень місцевому органу самоврядування.

 Протягом останньої чверті 1800-х років уряд Франції отримав більшу легітимність і більшу автономію управління ресурсами . З одного боку держава заохочує нові форми діяльності органів місцевого самоврядування. Великі міста мають більший вплив, оскільки їхні структури більше відображають сучасне суспільство країни, а національне законодавство підтримує нові форми громадської участі. З іншого боку, відносини між місцевими та центральними владами залишаються напруженими. Використання системи контролю над місцевими бюджетами та цільовими дотаціями демонструє це. Тим не менш, у Франції впроваджуються нові підходи до публічного управління, зосереджені на управліннях місцевими фінансами, ефективності їх роботи та управлінні власними ресурсами.

 Ухвалення Конституції Італії 1 січня 1948 року встановило структуру влади та розподіл повноважень. (До цього Італія була Королівством, а потім Колоніальною Імперією Муссоліні). Італія провела значну реформу щодо децентралізації та реорганізації влади на початку 2000 років. У 2001 році до Конституції було додано нову Главу (Titolo V) про регіони, провінції та комуни. Нововведенням визначено, що Республіка складається з Комун, Провінцій, Міст-Метрополій, Регіонів і Держави. Таким чином, система рівнозначності всіх елементів Республіки замінює традиційну вертикальну ієрархічну структуру. Організація державної влади описується далі, починаючи з найнижчого рівня комуни, який є найближчим до громадян, і до рівня центрального уряду, який відповідає найбільш складним питанням .

 Італія не вважається федеральною державою, незважаючи на трирівневу систему влади та досить широкі повноваження регіонів. У статті 5 Конституції використовує, що Республіка Італія є єдиною та неподільною, а також підтримує та визнає місцеве самоврядування. Стаття 123 механізм зміни Ради Місцевих Автономій ( Consiglio delle autonomie locali), який є форумом для комунікації та співпраці між вищими рівнями державної влади та гарантує їх прямі стосунки. У 2009 році було прийнято Закон про фінансовий федералізм, який встановив основні принципи координації та розподілу публічних фінансів і податкової системи, а також визначив податкову рівність. Це дозволило місцевим органам влади Італії залишитися незалежними та автономними. Пізніше у березні 2011 року було прийнято Закон про фінансування місцевого самоврядування, який передбачав розподіл частин національного податку на потреби місцевого самоврядування, для компенсації скасоване державних трансфертів.

 З іншого боку, система має деякі недоліки. Одним із вихідних із них є значний розрив повноважень між комунами та провінціями, а також між провінціями та регіонами. Законодавство не надає органам місцевого самоврядування виключних повноважень чи повноважень щодо вирішення конкретних проблем, що призвели до конфліктів і непорозумінь. Крім того, частина повноважень комун була передана незалежним місцевим консорціумам, які водночас не мають повної відповідальності за свою діяльність від імені комун.

Управління ресурсним потенціалом ОМС сприяє волонтерству в територіальних громадах у багатьох країнах. У Сполучених Штатах, Канаді, Великобританії, Німеччини та Швейцарії працюють громадські центри, орієнтовані на роботу з різними віковими групами. Такі центри спеціалізуються на навчанні, дозвіллі та оздоровленні. Такі організації прагнуть допомогти людям, які втратили соціальні зв'язки зі спільнотою, такими як люди похилого віку, підлітки та особи з фізичними або психічними вадами.

Території деяких країн мають великий досвід у виконанні функції управління власними ресурсами. Так, як зазначає Р. Боклет, ініціатива громадськості в плануванні є найсильнішою в Баварії.

У Сполучених Штатах стратегічні плани розвитку міст приймаються з урахуванням думки громадян. Ці плани повинні відображати інтереси та переваги у всій територіальній громаді. Законодавство дозволяє територіальним громадам у статуті визначати, як проводити громадське слухання, організовувати діяльність місцевих рад тощо. Крім того, члени територіальної громади забезпечують цю функцію під час планування та організації демонстрацій, мітингів, походів, пікетів, загальних зборів, а також діяльність органів самоорганізації населення. Можливо виділити низку інших технологічних функцій, окрім загальних функцій управління. Зокрема, територіальні громади мають право на комунальну власність, що означає, що вони мають право ефективно, економічно та ефективно користуватися майном, яке належить їм скористатися та через органи місцевого самоврядування. Це пов'язано з фінансовою основою місцевого самоврядування.

Місцеві спільноти здійснюють свою роль у створенні нормативно-правових актів і забезпечують їх використання через різні форми діяльності, такі як місцеві референдуми, загальні збори громадян, ініціативи та громадське слухання, а також опосередковано через акти і посади осіб місцевого самоврядування. Статут громади є нормативно -правовим актом [17].

Поширення інформації між членами територіальної громади та іншими суб’єктами місцевого самоврядування є частиною інформаційної функції. Прямий зв’язок — інформування мешканців органами влади — сприяння збільшенню знань членів громади про стан місцевих справ і розвиток соціально -політичної орієнтації та громадської думки. Це також підвищує активність населення . Зворотний зв’язок дозволяє органам та посадовим особам постійно відслідковувати виконання відповідних рішень, порівнювати досягнуті результати з цілями, виявляти відхилення, негативні наслідки та настрої населення та вчасно вносити додаткове коригування. Для створення системи місцевого самоврядування, яка передбачає створення відповідних органів, обрання голів сільських, селищних, міських рад, депутатів місцевих рад, дострокове припинення повноважень ради, відкликання депутатів і виборних посад осіб місцевого самоврядування, об’єднання сусідніх сільських громад до однієї сільської громади та вихід із складу сільської громади, виглядає розумним виділення окремих технологічних функцій.

Для створення ефективного механізму формування територіальних громад, які можуть самостійно вирішувати питання розвитку своєї території, держава повинна фінансувати об’єднані громади, надаючи гроші на створення інфраструктури відповідно до плану соціально-економічного розвитку цієї громади. Бюджети об'єднаних територіальних громад отримують загальну суму фінансової підтримки відповідно до розміру території та населення в сільській місцевості. Збільшення ресурсної бази місцевих бюджетів можливе за рахунок об’єднання територіальних громад. Через зміни до Бюджетного та Податкового кодексів об’єднані громади заохочуються до об’єднання через механізм переходу своїх бюджетів на прямі міжбюджетні відносини з державними бюджетами. Об’єднані обласні громади мають повноваження, подібні до повноважень, наданих містам значення .

 Найпоширеніші способи участі територіальних громад у самоврядуванні в Сполучених Штатах включають участь у радах директорів громадських агенцій, робочих груп, громадських комісій та громадських слухань. сили, дорадчі комітети (дорадчі комітети) та інші організації, визначені законом. Крім того, громадські форуми, засідання громадських журі, опитування мешканців та зустрічі жителів з представниками місцевого самоврядування. Наразі триває широка інформаційна кампанія щодо участі територіальних громад у вирішенні місцевих проблем, яка передбачає муніципалітети з роз’ясненням сутності питань, які будуть вирішуватися. При цьому населенню пропонуються плани та інші рішення. Створення різноманітних громадських органів, які використовують публічне слухання, є звичайною практикою. Таким чином, як через громадські органи, жителі можуть надавати муніципалітетам свої відгуки та рекомендації щодо місцевих проблем.

Залучення громадян США в управління здійснюється на всіх рівнях, але воно найбільше помітно на рівнях локалізації та регіоналізації. Освітня діяльність, боротьба зі злочинністю, охорона здоров’я, соціальні послуги, економіка, охорона навколишнього середовища та інші сфери місцевого життя – усе це результат впливу членів громади на органи влади та проблеми, пов’язані з ними.

Досліджуючи діяльність депутатів територіальних громад у Польщі, слід зазначити, що в цій країні широко пропагується ідея, що населення має брати участь у розробці місцевих програм і рішень органів влади, особливо в останні роки, що відбулося відображення в практиці вирішення проблем між їхнім населенням. протягом року 16,4 відсотка членів територіальних громад взяли участь у прийнятті рішень, спрямованих на вирішення питань місцевого значення , ніж 6 разів ; 61,3 відсотка взяли участь 4-6 разів; і 22,3 відсотка взяли участь менше 4 разів . Загалом близько восьмидесяти відсотків населення висловили бажання керувати своїми власними змінами.

 ОМС Польщі може залучати членів територіальної громади до процесу складання бюджету, проводячи громадські обговорення, дебати та публікуючи проект бюджету, щоб переконатися, що їхня діяльність є прозорою та що вони підтримують підтримку населення. У 5,4 відсотка зміни було більше трьох випадків такої участі населення в процесі підготовки бюджету, 48,7 відсотка органи влади залучили громадськість до обговорення місцевого бюджету два-три рази, а 45,9 відсотка – менше двох разів. 43,8% громадських організацій внесли зміни до проекту бюджету, а 47% провели громадські слухання чи форуми з питань бюджету. Слід відзначити, що Польща широко використовує сучасні технології, щоб забезпечити взаємодію між громадою та владою. завдяки цьому використання Інтернету становило 90,5% змін щодо участі населення у вирішенні питань місцевого значення.

Дані показують, що місцеві територіальні громади в Польщі дуже активно беруть участь у вирішенні питань місцевого значення та мають значний вплив на органи та посадові особи місцевого самоврядування.

Отже, результати дослідження показують, що територіальні громади в інших країнах мають певний вплив на процеси прийняття рішень органами місцевого самоврядування, а також мають здатність самостійно приймати рішення щодо управління наявними ресурсами. Локальні спільноти проявляють свою суб'єктність у всіх сферах місцевого життя, включаючи політичне, економічне, соціальне та культурне життя, для різноманітних проблем , які виникають у кожному населеному пункті. Члени територіальних громад найбільш активно беруть участь у вирішенні різноманітних питань, включаючи умови , благоустрій, безпеку та боротьбу зі злочинністю, надання послуг, освіту, охорону здоров'я, захист навколишнього середовища тощо.

# **ВИСНОВКИ**

1. «Управління ресурсами територіальної громади – це сукупність управлінських впливів, спрямованих на зміну кількості, складу, якості, співвідношення ресурсів, як внутрішніх, так і зовнішніх, а також якості залучення ресурсів у відтворювальні процеси в економіці громади, метою стратегічного управління ресурсним забезпеченням територіальних громад є не лише мобілізація наявних ресурсів до бюджету у короткостроковому періоді, залучення резервів надходжень на середньо- і довгострокові періоди, а й створення умов для пошуку та альтернативних дохідних джерел наповнення на довгострокову перспективу» [15].
2. «Концептуальні засади стратегічного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів поєднують у собі бюджетно-фінансове прогнозування з муніципальними стратегіями розвитку ресурсного потенціалу територіальної громади і спрямовуються на виявлення проблем у ресурсному забезпеченні та можливостей, причин фіскальних дисбалансів з метою забезпечення фінансової стійкості місцевих бюджетів» [17].
3. «Стратегічне планування, як одна з функцій публічного управління, дозволяє чітко визначити в контексті стратегічного бачення соціально-економічного розвитку громад головні пріоритети місцевого соціально-економічного розвитку, на які найближчим часом мають спрямовуватися зусилля керівних структур, запропонувати стратегічний план дій на шляху їх втілення та проаналізувати інструментарій механізму його реалізації» [22].
4. «Особливої уваги потребує використання програмно-цільового підходу до розв’язання проблем соціально-економічного розвитку територій та підвищення ефективності використання бюджетних коштів, надання коштів з бюджету на конкурсній основі з метою досягнення найбільш ефективного їх використання для цілей розвитку громади» [17].
5. «Польський історичний та сучасний досвід формуванні вітчизняного місцевого самоврядування та його ресурсного потенціалу лежить на перетині національних та європейських управлінських цінностей та формує середовище спільного добробуту та визрівання оптимальних управлінських алгоритмів врядування, саме тому є потреба їх врахування при розвитку місцевого самоврядування в Україні» [11].
6. «Першочерговими заходами щодо забезпечення ефективності управління розвитком територій та формуванням ресурсного потенціалу ТГ є посилення їх конкурентоспроможності, яке можливо здійснити за рахунок: створення на регіональному рівні ефективних господарських структур, орієнтованих на інтенсифікацію використання регіонального потенціалу; розбудови та модернізації інфраструктури; забезпечення в ТГ сприятливих умов для залучення інвестицій; розвитку інноваційної інфраструктури (бізнес-інкубаторів, центрів трансферту технологій); впровадження сучасних форм міжтериторіальної економічної інтеграції та кооперації для спільного освоєння ресурсів і комплексного розвитку територій, запровадження механізму укладання угод про співпрацю між ТГ; розширення участі громадськості у вирішенні питань розвитку територій, забезпечення відкритості інформації, налагодження прозорого моніторингу соціально-економічного розвитку територій; об’єднання зусиль і забезпечення відповідальності громадськості, влади та бізнесу у сфері реалізації проектів місцевого та регіонального розвитку» [17].