

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут публічного управління**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЕКОНОМІЧНОГО, СОЦІАЛЬНОГО ТА**  
**КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ**

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійна програма – Державна служба  
Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала  
студентка групи ДСПУАзм-21  
**Кравецька Аліна Петрівна**  
\_\_\_\_\_ підпис

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент **Дудкіна О.П.**  
\_\_\_\_\_ підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до  
захисту «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_  
підпис

**ТЕРНОПІЛЬ-2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ ЕКОНОМІЧНОГО, СОЦІАЛЬНОГО ТА КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ</b>	
1.1. Сутність, основні завдання та методи розробки програми економічного, соціального та культурного розвитку регіону.....	6
1.2. Нормативно-інструктивні засади розробки та реалізації програми економічного, соціального та культурного розвитку громади.....	12
Висновки до розділу 1.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ ЕКОНОМІЧНОГО, СОЦІАЛЬНОГО ТА КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ</b>	
2.1. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення розробки програми регіонального розвитку.....	18
2.2. Аналіз ресурсного забезпечення і дієвості методів та інструментів розробки та реалізації програми соціально-економічного розвитку.....	25
2.3. Характеристика інформаційно-комунікативного забезпечення розробки програми розвитку досліджуваного району.....	31
Висновки до розділу 2.....	35
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ</b>	
3.1. Впровадження інноваційних методів розробки програми регіонального розвитку.....	37
3.2. Удосконалення форм взаємодії в процесі розробки та реалізації програмних завдань регіонального розвитку.....	43
Висновки до розділу 3.....	49
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>50</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>52</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>59</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Децентралізація влади як складова державної політики регіонального розвитку є однією з визначальних у порядку денному реформ в Україні. Вона створила підґрунтя для укорінення кардинальних інституційних перетворень, підвищення якості життя громадян та має велике значення для продовження секторальних реформ. Завдяки створенню нової системи розподілу владних повноважень між центральними та місцевими органами влади в Україні формується нова система взаємовідносин між різними гілками влади та новий баланс стримувань і противаг. Це обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи «Розробка програми економічного, соціального та культурного розвитку регіону».

Ступінь висвітлення в літературі. Питання місцевого розвитку і його стратегічного планування відображені у працях О.Андрейченка, О.Берданової, В.Вакуленка, І.Валентюк, В.Варцаби, А.Васіної, О.Ватченка, О.Дудкіної, А.Мельник, Г.Монастирського, А.Ткачук, Н.Сментиної, М.Шкільняка, авторських колективів літературних джерел [31; 50] та інших авторів. Проблемам інституційних трансформацій України присвячені роботи колективу авторів наукової праці [11], Я.Жаліло, Ю.Кіцула, А.Коваленка, О.Шевченка та інших. Проте, питання розробки програми економічного, соціального та культурного розвитку регіону у науковій літературі вивчене недостатньо системно. Саме ця обставина обумовлює актуальність теми роботи, постановку її мети і завдань.

Метою кваліфікаційної роботи є формування пропозицій щодо удосконалення розробки програми економічного, соціального та культурного розвитку регіону.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розкрити сутність, основні завдання та методи розробки програми економічного, соціального та культурного розвитку регіону;
- вивчити нормативно-інструктивні засади розробки та реалізації програми економічного, соціального та культурного розвитку громади;

- здійснити оцінку організаційно-функціонального забезпечення розробки програми регіонального розвитку;
- провести аналіз ресурсного забезпечення і дієвості методів та інструментів розробки та реалізації програми соціально-економічного розвитку;
- здійснити характеристику інформаційно-комунікативного забезпечення розробки програми розвитку досліджуваного району;
- ідентифікувати напрями впровадження інноваційних методів розробки програми регіонального розвитку;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення форм взаємодії в процесі розробки та реалізації програмних завдань регіонального розвитку.

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є процес розробки програми економічного, соціального та культурного розвитку регіону.

**Предметом кваліфікаційної роботи** є теоретичні і практичні аспекти розробки програми економічного, соціального та культурного розвитку регіону.

Для досягнення мети у роботі використовувались такі **методи дослідження**: системного аналізу (для систематизації цілей та основних завдань розробки програми економічного, соціального та культурного розвитку регіону – розділ 1); методи теоретичного узагальнення, групування (для систематизації точок зору провідних фахівців та науковців щодо змісту базових понять, що використовуються в роботі – розділ 1); факторного аналізу (для виокремлення чинників, які зумовлюють необхідність вдосконалення розробки програми – розділ 2); порівняльного аналізу (для співставлення існуючого і бажаного (майбутнього) стану розробки програми регіонального розвитку – розділ 2).

**Інформаційною базою дослідження** є Конституція України, закони України, постанови Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, монографії, наукові статті, матеріали діяльності органів місцевого самоврядування і органів місцевої влади Тернопільського району.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що сформульовані та обґрунтовані у роботі наукові положення і рекомендації є

основою для вирішення науково-практичних проблем удосконалення розробки програми економічного, соціального та культурного розвитку регіону.

**Апробація.** Результати роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, 15 травня 2021 року) та науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» та опубліковані в збірнику матеріалів доповідей цієї конференції (25 листопада 2021р. м.Тернопіль) [18-19].

**Структура і обсяг роботи.** Робота включає вступ, три розділи, висновки, список літератури із 67 використаних джерел, 9 рисунків, 11 таблиць.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ ЕКОНОМІЧНОГО, СОЦІАЛЬНОГО ТА КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

### 1.1. Сутність, основні завдання та методи розробки програми економічного, соціального та культурного розвитку регіону

«Починаючи з 80-х рр. ХХ ст. характер, якість і стійкість регіонального розвитку в соціальному, екологічному, політичному і культурному вимірах поступово стають у центрі економічних досліджень» [67].

У літературному джерелі [4] «регіональний розвиток трактується як процес нагромадження позитивних, незворотних, закономірних змін (описується сукупністю показників соціально-економічного стану, структури економіки тощо), які призводять до зростання рівня життя населення в довгостроковій перспективі». Авторська позиція Г.Возняк [4] щодо розвитку регіонів така: «...вектор розвитку регіону має бути орієнтований на зниження дотаційності та забезпечення саморозвитку регіону шляхом активізації внутрішніх потенційних можливостей; розвиток регіону, як стратегічна ціль державної регіональної політики, обумовлюється не тільки економічним зростанням, але, значною мірою, і державною бюджетною політикою; сучасна політика регіонального розвитку має базуватися на такій парадигмі, яка б враховувала інтереси регіонів, здобутки міжсекторного співробітництва, децентралізацію влади та збалансованість (бюджетну, економічну, соціальну, політичну)».

В.Лексін та А.Швецов «розглядають територіальний розвиток також з точки зору його орієнтації на підвищення рівня та якості життя населення, який забезпечується “стійким збалансованим і взаємонеруйнівним відтворенням соціального, господарського, ресурсного й екологічного потенціалів території”». При цьому стійкість науковці трактують як важливу ознаку територіального розвитку, що передбачає тривалість збереження умов для відтворення потенціалу території (її соціальної, природно-ресурсної, екологічної, господарської та інших складових), в режимі збалансованості й соціальної

орієнтації. Те саме вони відносять і до вимоги збалансованості, під якою розуміють особливу для кожної регіональної системи пропорцію вищеперерахованих складових її потенціалу, що забезпечує стійкість і соціальну орієнтацію розвитку системи. Соціальна орієнтація, на думку авторів, є оцінкою вектора і кількісних параметрів регіональних ситуацій за тим, як вони впливають на рівень та якість життя населення» [22, с. 21].

Сьогодні необхідно приділяти увагу стратегічному управлінню і стратегічному плануванню регіонального розвитку.

«Стратегічне управління розвитком регіону – це управління, що орієнтує діяльність територіальної системи на цільові запити, гнучко реагує на зміни зовнішнього середовища й впроваджує заходи, які дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість забезпечити сталий розвиток системи в довгостроковій перспективі» [59].

«Стратегічне управління економічним розвитком регіону – це вид управління, при якому функціонування території орієнтується на цільові вимоги, швидко адаптується до зовнішнього середовища, добирає засоби для підвищення конкурентоспроможності території, що в результаті забезпечує стабільний розвиток в довгостроковій перспективі» [49].

Стратегічне планування «...є природним для етапу становлення місцевого самоврядування, спричинених кризою системи централізованого управління, відмовою від прямого регулювання економіки, реформуванням ієрархічних відносин, наслідком чого є підвищення рівня самостійності та відповідальності органів місцевого самоврядування» [10].

«Стратегічне планування на регіональному рівні являє собою процес визначення цілей і значень економічних показників по основних, найбільш важливих напрямках соціально-економічного розвитку регіону на тривалу перспективу на основі прогнозу майбутнього стану системи, формування механізму їх реалізації і є елементом державного управління по досягненню поставлених цілей» [49].

Стратегічне планування регіонального розвитку в Україні було запроваджено Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів» [37].

«Система стратегічного планування регіонального розвитку в Україні представлена стратегічними та програмними документами чотирьох рівнів: державного, регіонального, субрегіонального та базового» [49] (рис. 1.1).

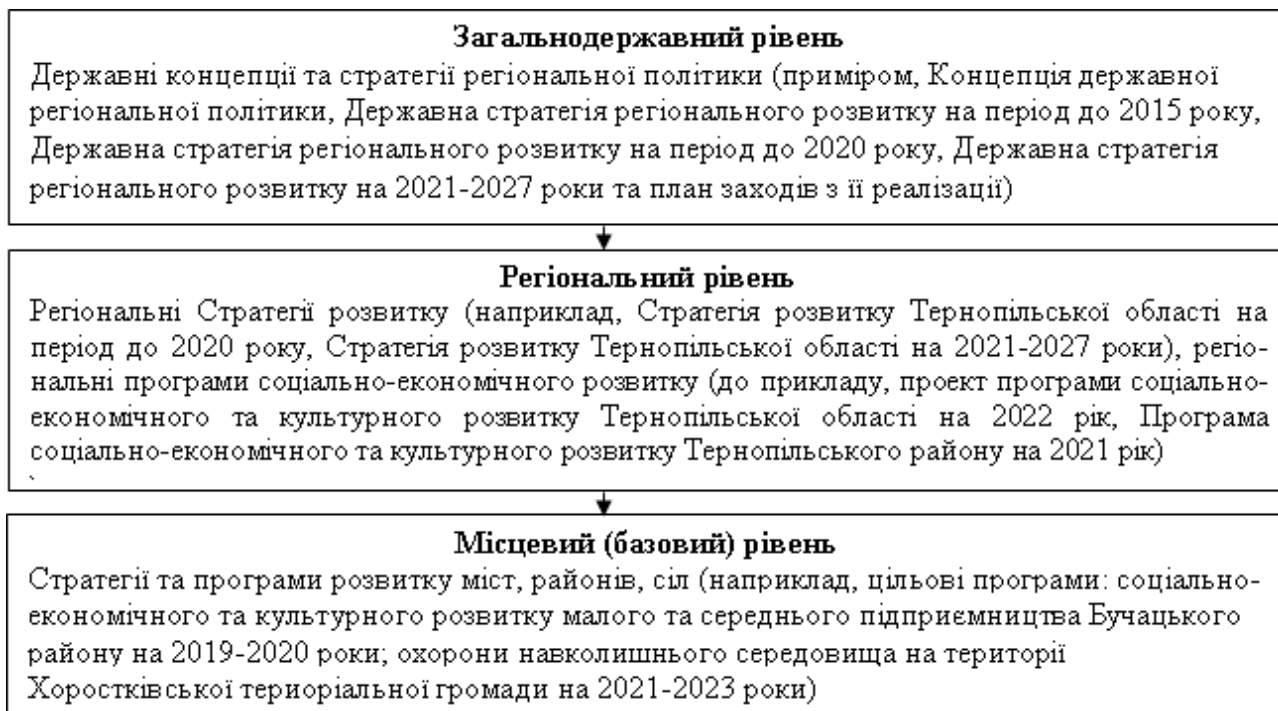


Рис. 1.1. Система стратегічного планування регіонального розвитку в Україні та документи, що її представляють

Примітка. Сформовано автором з використанням методологічного підходу [49].

Неоднозначність і нерівномірність регіонального розвитку та необхідність його забезпечення посилює роль регіональної складової у здійсненні державної політики, інструментом реалізації якої є розробка програми економічного, соціального та культурного розвитку регіону.

«Програма соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік підготовлена на основі аналізу розвитку району за попередній період, визначає цілі, пріоритетні напрями соціально-економічного розвитку Тернопільського району на 2021 рік, прогнозні показники розвитку району, а також заходи щодо реалізації державної політики, спрямованої на підвищення якості життя та добробуту громадян» [45].



Спрямованість Програми і її завдання наведені на рис. 1.2.

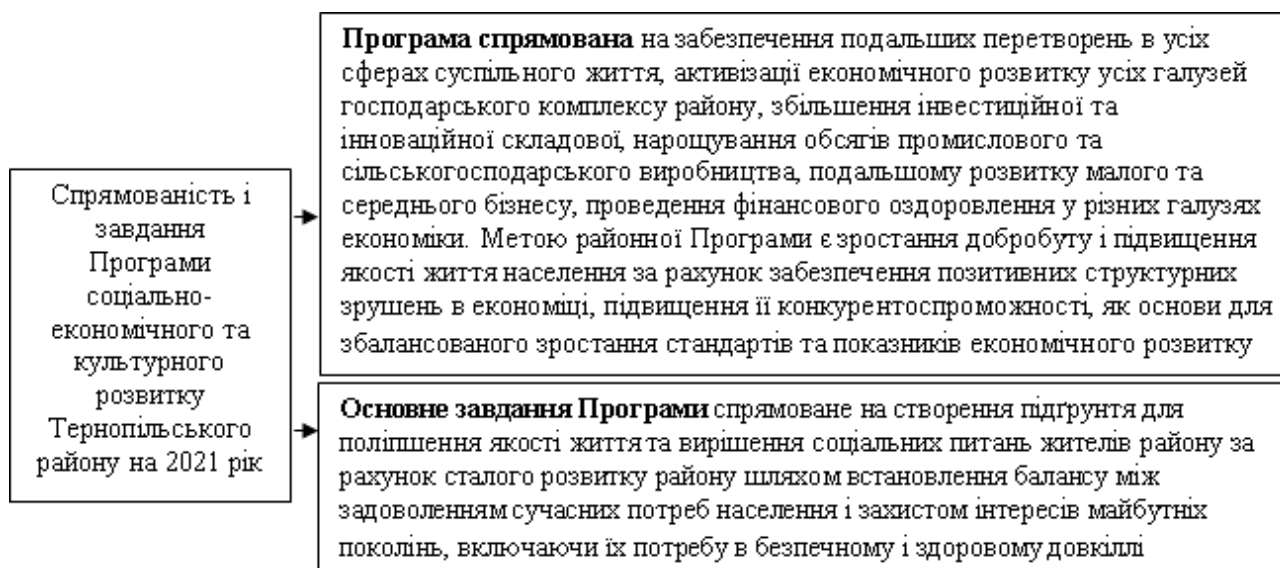


Рис. 1.2. Спрямованість і завдання Програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік [45].

Примітка. Сформовано на основі [45].

Досягнення зазначеної мети у відповідності до завдань Стратегії розвитку Тернопільської області на період до 2021 року планується здійснити шляхом реалізації множини пріоритетних напрямків. Такий підхід є логічним і закономірним, оскільки «...державна регіональна політика є складовою політики держави, що спрямована на організацію її території в економічному, соціальному, гуманітарному, екологічному, політичному аспектах відповідно до державної стратегії розвитку. В «діяльнісних» термінах це управління економічним, соціальним, гуманітарним, екологічним, політичним розвитком держави у регіональному розрізі відповідно до державної стратегії розвитку» [47].

Пріоритетні напрями програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік систематизовані на рис. 1.3.

Досягненню завдань програми економічного, соціального та культурного розвитку регіону сприятиме використання методів її розробки і оцінки.

Пріоритетні напрями Програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік	
№	Назва документу
1	2
1	<b>підвищення рівня доходів населення</b> , забезпечення позитивної тенденції щодо зростання розміру заробітної плати, посилення контролю за додержанням відповідних державних гарантій оплати праці, створення умов для підвищення рівня зайнятості населення, стимулювання роботодавців у створенні нових робочих місць, збереження та розвитку трудового потенціалу,
2	<b>підвищення рівня соціальних стандартів життя</b> за рахунок поліпшення якості та доступності послуг, що надаються закладами освіти, охорони здоров'я, культури, фізичної культури і спорту та установами соціального захисту малозабезпечених і соціально незахищених верств населення, забезпечення ефективної адресної підтримки громадян, які опинилися в складних життєвих обставинах,
3	<b>створення дієвих механізмів для розвитку громадянського суспільства</b> шляхом забезпечення підвищення якості державного управління, прозорості, відкритості у діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, подальший розвиток свободи слова і думки, залучення територіальних громад до розробки програм з комплексного розвитку територій,
4	<b>сприяння сталому функціонуванню промислового виробництва</b> шляхом стабілізації роботи промислових підприємств, технічного переоснащення та модернізації виробництв, які базуються на досягненнях науково-технічного прогресу, ефективних енергозберігаючих та екологічно чистих технологіях,
5	<b>забезпечення позитивної динаміки розвитку агропромислового комплексу</b> шляхом технологічного переоснащення сільськогосподарської галузі, широкого застосування ресурсозберігаючих машинних технологій, ефективного використання земельних ресурсів за рахунок розширення інтеграції виробництва сільськогосподарської продукції та її промислової переробки,
6	<b>сприяння приросту обсягів вітчизняних та іноземних інвестицій</b> у пріоритетні галузі економіки району, розширення зони залучення інвесторів на засадах державно-приватного партнерства з одночасним подоланням міжгалузевих і територіальних диспропорцій у використанні інвестиційних ресурсів,
7	<b>створення умов для розвитку підприємницької діяльності</b> шляхом розширення мережі інфраструктури та реалізації державної політики щодо подальшого формування реальних механізмів підтримки малого та середнього підприємництва, залучення інвестиційних і фінансових ресурсів, заохочення громадян до ведення бізнесу,
7	<b>забезпечення населення району доступним житлом</b> , скорочення обсягів незавершеного житлового будівництва, здійснення заходів, спрямованих на підтримку індивідуального будівництва в сільській місцевості, в тому числі реалізація механізму державної підтримки відповідних житлових програм,
8	<b>задоволення потреб усіх споживачів економічно доступними житлово-комунальними послугами</b> належного рівня якості, що відповідають вимогам державних стандартів, підвищення ефективності та надійності функціонування житлово-комунальних систем, стимулювання раціонального використання енергоресурсів, використання альтернативних видів палива та запровадження енергозберігаючих технологій,
9	<b>забезпечення екологічної та техногенної безпеки в районі</b> шляхом розв'язання проблем поводження з відходами, насамперед з твердими побутовими, токсичними та непридатними для переробки, зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, скидів забруднюючих стоків у поверхневі водойми та поліпшення якості питної води, збереження природно-заповідного фонду,
10	<b>забезпечення наповнюваності бюджетів усіх рівнів</b> шляхом проведення раціональної та ефективної податково-бюджетної політики, дотримання фінансової дисципліни, залучення додаткових ресурсів для наповнення місцевих бюджетів, підвищення результативності бюджетних видатків.

Рис. 1.3. Пріоритетні напрями Програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік [45].

Примітка. Сформовано на основі джерела [45].

Стосовно використовуваних методів розробки програми економічного, соціального та культурного розвитку регіону, зазначимо, що «...реалізацію намічених в цьому документі заходів та досягнення запланованих показників передбачається здійснювати через економічні важелі державного регулювання та шляхом виконання комплексних цільових програм, фінансування заходів яких здійснюватиметься з урахуванням реальних можливостей районного бюджету» [45].

Також до методів, застосовуваних для розробки програми економічного, соціального та культурного розвитку регіону, віднесемо інформаційні, оскільки «...звіти про стан виконання комплексних цільових програм району подаються Тернопільській районній раді їх виконавцями – структурними підрозділами районної державної адміністрації» [45].

У розділі 4 Програми зазначено, що її заходи «...передбачають удосконалення існуючих та формування нових механізмів, які забезпечуватимуть виконання мети і завдань програми на 2021 рік та середньострокову перспективу. Система заходів визначає терміни та конкретних виконавців і буде впроваджена до виконання шляхом прийняття відповідних розпорядчих документів та виконання затверджених в установленому порядку обласних цільових програм. Основними виконавцями заходів програми є структурні підрозділи районні державні адміністрації, сільські, селищні ради, суб'єкти господарювання, які діють на території району. Координацію діяльності, пов'язаної з виконанням програми, здійснює відділ економічного та агропромислового розвитку і торгівлі районної державної адміністрації» [45].

Стосовно методів оцінки реалізації програм, звернемося до наукової праці [25], авторка якої зазначає, що «...аналіз, проведений в ході теоретичного огляду підходів до оцінки цільових програм, дозволяє зробити висновок про те, що система оцінки цільових програм базується на показниках соціального ефекту, а також бюджетної ефективності. До основних загальнотеоретичних методів оцінки ефективності програм відносять: □ метод аналізу витрат і вигод (CBA); □ метод аналізу витрат і корисності (CUA); метод аналізу витрат і

результативності (СЕА), а також численні його модифікації. При цьому, незважаючи на різноманіття методів оцінки, кожен з них має низку істотних обмежень у практичному застосуванні: складність оцінки соціального ефекту в грошовому вираженні, відсутність обліку граничних витрат на створення соціального ефекту тощо» [25].

«У сучасних умовах функція основного трансформаційного суб'єкта покладається на державу, яка повинна проводити цілеспрямовану і планомірну політику з метою подолання суперечностей економічного розвитку» [11].

Засобом такої політики є нормативно-інструктивні засади розробки та реалізації програми економічного, соціального та культурного розвитку громад.

## **1.2. Нормативно-інструктивні засади розробки та реалізації програми економічного, соціального та культурного розвитку громади**

«Програми є основним інструментом для реалізації стратегії регіонального розвитку та інтегрують взаємозалежні і взаємопов'язані в часі проекти, спрямовані на розвиток виявлених переваг та мінімізацію загроз. Кожна з таких програм вирішує завдання забезпечення соціально-економічного розвитку регіону загалом та її територій, враховуючи вимоги сталого розвитку територій і змін у територіально-адміністративному поділі в межах області. Формування програм на основі проектного підходу сприяє чіткому визначенню мети, часових меж і кінцевих результатів їх реалізації, а також необхідних для цього ресурсів» [27].

Визначаючи нормативно-інструктивні засади розробки та реалізації програми економічного, соціального та культурного розвитку громади, зазначимо, що «...процес стратегічного планування в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) регулюється наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016р. №75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади»» [27; 42].

«Ці Методичні рекомендації містять основні методичні засади формування і реалізації прогнозних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» [42]. Однак, цей документ не визначає порядок та вимоги до розробки стратегії розвитку територіальної громади.

Система прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку ОТГ містить такі компоненти (рис. 1.4).

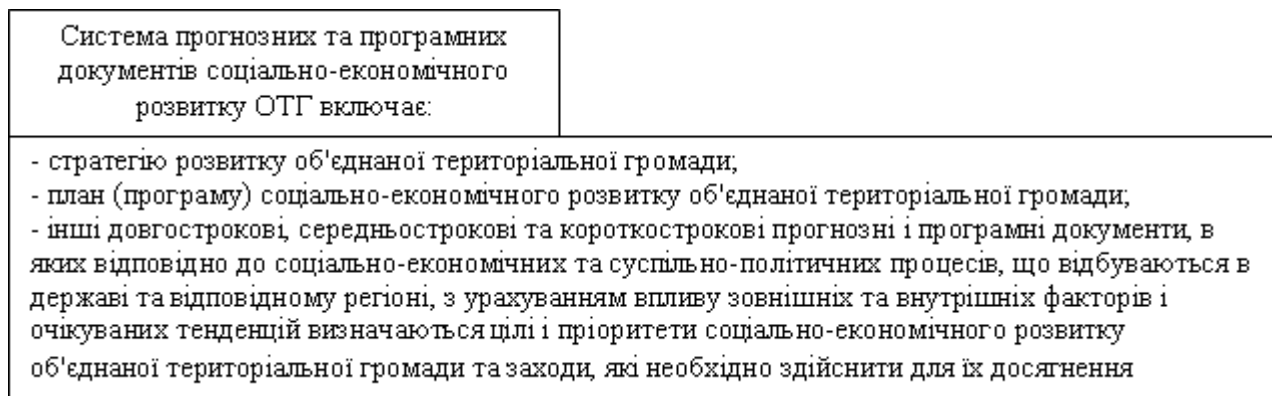


Рис. 1.4. Компоненти системи прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку ОТГ [42].

Примітка. Сформовано за джерелом [42].

Чинним документом [42] визначено, що «...рекомендації щодо розроблення Плану (програми) соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, принципи, які при цьому повинні бути дотримані, доцільну структуру плану, основні завдання та механізми реалізації Плану та інші питання» [42].

«Процес стратегічного планування є довготривалим творчим процесом із певним алгоритмом дій, який покликаний вирішити питання забезпечення сталості розвитку територіальної громади» [50].

Складовими, що уможливають сталий розвиток, є: екологічна, економічна, соціальна (табл. 1.1).

Програма соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік розроблена на основі вимог Конституції України з урахуванням положень ряду Законів України та Постанов Кабінету Міністрів України.

## Складові, які забезпечують сталий розвиток ОТГ [50].

№ з/п	Назва елемента	Її зміст
1	2	3
1	Екологічна сталість	Розкривається не лише через збереження довкілля, але й задоволення елементарних людських потреб у чистому повітрі, екологічно чистих харчових продуктах; забезпечення благоустрою територій, здійснення заходів із енергосбереження, забезпечення житлово-комунальних послуг, таких як водопостачання та відведення, пов'язаних з твердими побутовими відходами тощо. Тобто, це виконання завдань, які, в першу чергу, позитивно вплинуть на довкілля у майбутньому. Наприклад, Стратегією розвитку Новоукраїнської міської ОТГ передбачено ряд заходів, які прямо впливають на забезпечення екологічної сталості об'єднаної громади, а саме: запровадження роздільного збирання ТПВ; оптимізація станів полігонів ТПВ; здійснення санітарної очистки населених пунктів, які входять до ОТГ; здійснення благоустрою території громади тощо. У результаті мешканці ОТГ отримають належний санітарний стан населених пунктів громади із зменшенням кількості стихійних сміттєзвалищ та започаткованою традицією роздільного збору сміття, благоустроєні території і приємний естетичний стан населених пунктів, що позитивно вплине на рівень задоволеності життям у громаді [50].
2	Економічна сталість	Є однією з важливих складових, що визначає економічний поступ розвитку громади. Досягненню економічної сталості передують створення сприятливого середовища для ведення бізнесу, залучення місцевих та іншоміжних інвестицій у місцеву економіку, надання максимального сприяння компаніям, які працюють на території ОТГ, перепідготовка кадрів з урахуванням майбутніх потреб бізнесу, створення життєздатної у фінансовому відношенні економічної бази ОТГ. Усі ці фактори впливають на створення робочих місць, а отже перешкоджатимуть відтоку населення з новоствореної громади. Наприклад, для досягнення економічної сталості Стратегія Великогаївської сільської об'єднаної територіальної громади передбачає розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації та переробної галузі; налагодження державно-приватного партнерства; оптимізацію місцевих податків; забезпечення належного оформлення документів на земельні ділянки та об'єкти нерухомості, які підлягають продажу на конкурентних засадах тощо [50].
3	Соціальна сталість	Передбачає належне медичне обслуговування, безпечне і здорове житло, високоякісну освіту для всіх мешканців громади, підтримку громадської безпеки та правопорядку, зміцнення духу громади, її згуртованості, що породжує почуття приналежності до певної території, тобто розвитку локальної ідентичності; сприяння творчому вираженню, збереження традицій тощо. Розуміючи це, мешканці Новоукраїнської ОТГ, в рамках затвердженої Стратегії розвитку, створять центри дозвілля та розвитку молоді, будинки для людей похилого віку, забезпечуватимуть постійні канали зв'язку і комунікацій між владою та громадою, розвиватимуть та удосконалюватимуть існуючу сферу послуг [50].

Сформовано з використанням джерела [50].

Вони систематизовані на рис. 1.5.

Доповнюючи вказане вище, акцентуємо на тому, що «...до основних правових документів, які визначають зміст процесу розвитку Тернопільського регіону та громад є Стратегія розвитку Тернопільської області на період до 2020 року та Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки» [55-56].

Закони України та Постанови Кабінету Міністрів України, які лягли в основу Програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік	
№ з/п	Назва документу
1	2
1	<b>Закони України:</b> «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про державні цільові програми», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про інвестиційну діяльність», «Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про державно-приватне партнерство», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про розвиток та підтримку малого та середнього підприємництва в Україні»;
2	<b>Постанови Кабінету Міністрів України:</b> - від 26 квітня 2003 р. № 621 «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету»; - від 12 вересня 2011 р. № 1130 «Про затвердження Державної програми розвитку внутрішнього виробництва» та інших нормативно-правових актів; - від 06 серпня 2014 р. № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року»

Рис. 1.5. Закони України та Постанови Кабінету Міністрів України, які лягли в основу Програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік [45].

Сформовано на основі джерела [45]

Така наша думка пов'язана з тим, що «...місцеві органи державної влади на регіонально-муніципальному рівні виступають господарями території, що активно використовують формальні та неформальні правила для досягнення особистих цілей. Дуже часто має місце підміна публічно задекларованих суспільних послуг, за якою може бути приховане досягнення власної вигоди. Це посилює значимість прийняття стратегічних документів, зокрема, Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, яка вибудовує формальний базис для територіального розвитку, формує концептуальну основу інституційних впливів у розвитку територій» [24].

Значимість і переваги розроблення Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки вказані на рис. 1.6.

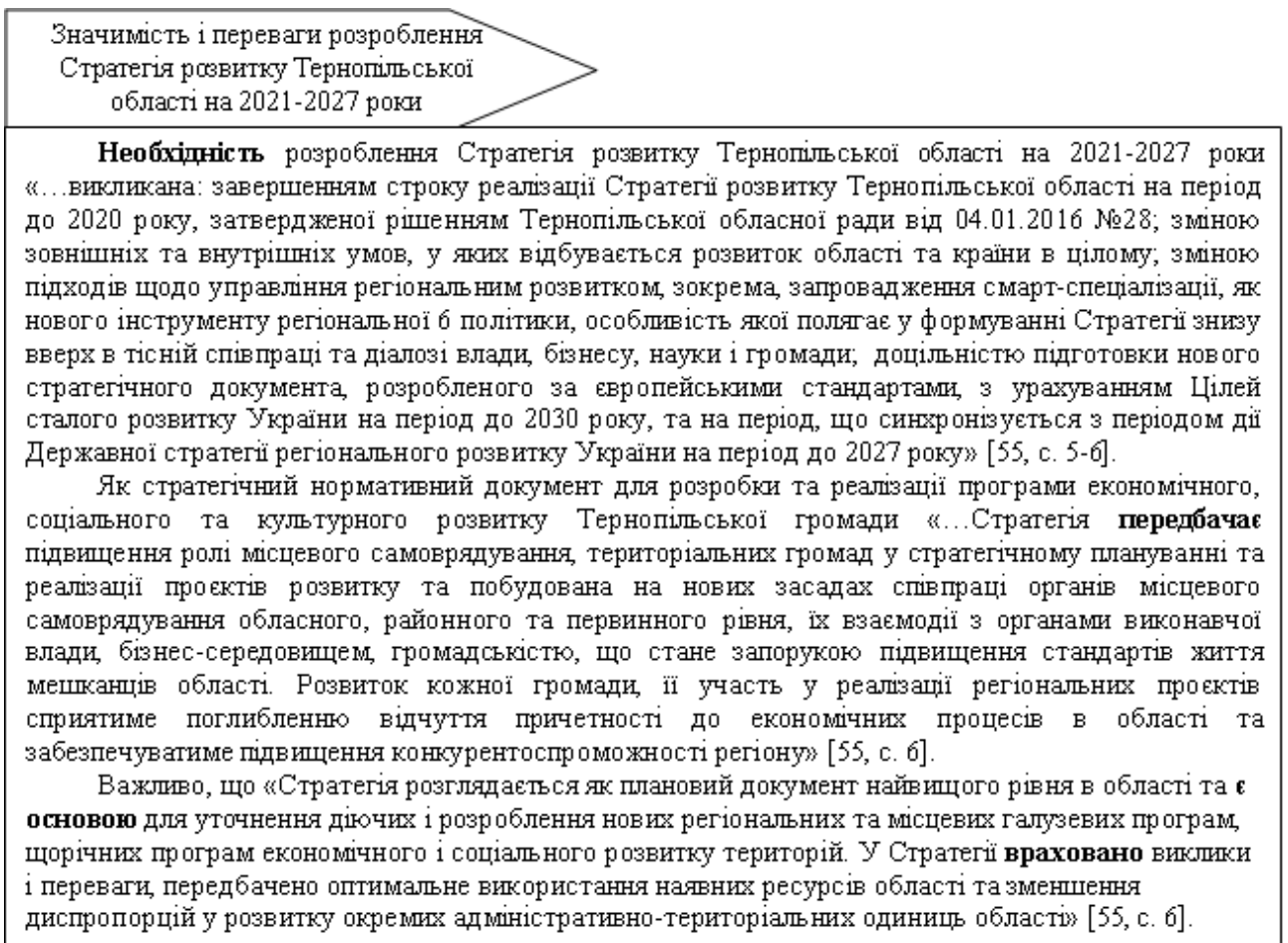


Рис. 1.6. Значимість і переваги розроблення Стратегії розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки [45; 55].

Сформовано на основі джерел [45; 55]

Ми погоджуємось із авторкою праці [27] щодо того, що «...із формуванням належної нормативно-правової бази у сфері регіонального розвитку регіони отримали реальні можливості дійсно планувати та фінансувати власний розвиток... Всі області мають розроблені регіональні стратегії розвитку, втім не у всіх регіонах управлінці можуть ефективно користатися новими інструментами регіонального розвитку. Тому доцільно активніше застосовувати інструменти стратегічного планування як на національному, так і на регіональному та місцевому рівнях... Коректно встановлені стратегічні цілі, їх обґрунтоване ресурсозабезпечення та постійна актуалізація створять передумови якісного управління майбутнім регіонів та держави, загалом» [27].



## Висновки до розділу 1

1. Питання стратегічного планування регіонального розвитку є актуальним, оскільки завдяки формуванню програмних документів чотирьох рівнів (державного, регіонального, субрегіонального та базового) дозволить врегулювати питання побудови покращеного варіанту системи взаємовідносин між різними гілками влади.

2. Програма соціально-економічного розвитку Тернопільського району на 2021 рік «...спрямована на зростання добробуту і підвищення якості життя населення за рахунок забезпечення позитивних структурних зрушень в економіці, підвищення її конкурентоспроможності, як основи для збалансованого зростання стандартів та показників економічного розвитку» [45].

Пріоритетні напрями Програма соціально-економічного розвитку Тернопільського району на 2021 рік систематизовані у роботі.

4. Аналізуючи нормативно-інструктивні засади розробки та реалізації програми Програма соціально-економічного розвитку Тернопільського району на 2021 рік, автор зазначає, що «Програма розроблена на основі: вимог Конституції України з урахуванням положень ряду Законів України та Постанов Кабінету Міністрів України, а також з урахуванням Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. Попри позитиви цього документу, він не визначає порядок та вимоги до розробки стратегії розвитку територіальної громади» [45].

## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ ЕКОНОМІЧНОГО, СОЦІАЛЬНОГО ТА КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ

#### 2.1. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення розробки програми регіонального розвитку

Висвітлюючи питання організаційно-функціонального забезпечення розробки програми регіонального розвитку звернемося до методологічної бази дослідження поняття «організаційно-функціональне забезпечення», яке розглядається з позиції чотирьох підходів (рис. 2.1).

Підхід і зміст поняття «організаційно-функціональне забезпечення»

№	Підхід
1	2
1	«З позиції <b>системного підходу</b> : «складний комплекс стійких, свідомо створених зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі функціонування та розвитку об'єкта». Цей підхід буде дієвим за умови чітких цілей і довгострокової стратегії (програми)... Підхід адаптований до вимог сучасної ринкової економічної системи» [16]. М. Єрмошенко використовує процесний підхід і наголошує, що «організаційне забезпечення – це створення всіх необхідних умов для нормального функціонування, забезпечення кадровими, фінансовими, матеріально-технічними та іншими ресурсами, спрямованих на створення умов для здійснення діяльності» [9, с. 62].
2	За <b>процесним підходом</b> , організаційно-функціональний супровід залежить від забезпечення ресурсами.
3	За <b>структурного підходу</b> «організаційне забезпечення – це положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи, що регламентують організаційну структуру роботи системи і їх взаємодію з комплексом засобів системи» [50]. «Основна увага за даним підходом сконцентрована на документацію, яка регламентує відповідні процеси. Виконання робіт здійснюється відділами, відповідно до їхніх функціональних обов'язків. Відсутність гнучкості організаційної структури створює проблеми при виконанні робіт, які мають ситуативний характер» [16].
4	За <b>нормативним підходом</b> «це сукупність методів та засобів, що регламентують взаємодію кадрів з технічними засобами та між собою в процесі розробки та експлуатації системи. Цей підхід доповнює попередні, адже ґрунтується на нормативних документах які мають різний ступінь обов'язковості виконання» [16].

Рис. 2.1. Методологічна база дослідження поняття «організаційно-функціональне забезпечення» [9; 16; 50].

Примітка. Сформовано автором з використанням джерел [9; 16; 50].

Узагальнюючи вищенаведені підходи, пропонуємо власне визначення поняття «організаційно-функціональне забезпечення розробки програми регіонального розвитку»: це система процесів, що реалізуються згідно з розробленою програмою регіонального розвитку і її цілями та завданнями, яка забезпечує взаємозв'язок між компонентами організаційної структури в ході реалізації цих цілей та забезпечення їх необхідними ресурсами.

Отже, проведемо оцінку організаційно-функціонального забезпечення розробки програми регіонального розвитку.

Організацію виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік здійснює Тернопільська районна державна адміністрація (Тернопільськ РДА) та її структурні підрозділи, які розробили відповідні розділи Програми. Одним із них є управління соціального захисту населення Тернопільської районної державної адміністрації.

Документом, що врегульовує питання організаційно-функціонального забезпечення Тернопільської районної державної адміністрації, організаційні та процедурні питання її діяльності, є її Регламент [48] (див. додаток А).

У відповідності до положень Регламенту «...розподіл обов'язків між посадовими особами районної держадміністрації проводить голова районної державної адміністрації не пізніше одного місяця з дня призначення його на посаду з визначенням: повноважень і функцій посадової особи; управлінь, відділів та інших структурних підрозділів районної державної адміністрації, діяльність яких контролюватиметься відповідною посадовою особою; підприємств, установ та організацій, щодо яких посадова особа забезпечує реалізацію відповідно до законодавства державної політики; порядку заміщення голови районної держадміністрації, його першого заступника та заступника у разі його відсутності. Положення про структурні підрозділи районної державної адміністрації розробляються керівниками таких підрозділів, погоджуються із заступниками голови (відповідно до розподілу обов'язків), а також з начальником юридичного відділу апарату районної державної адміністрації і затверджуються розпорядженням голови РДА» [48].

Структуру апарату Тернопільської РДА та його призначення відображає рис. 2.2.

№ з/п	Назва структурного підрозділу
1	2
1	Голова
2	Перший заступник голови
3	Заступник голови
4	Заступник голови
5	Керівник апарату
6	Відділ загального діловодства та контролю
7	Відділ фінансового та матеріально-технічного забезпечення
8	Відділ ведення Державного реєстру виборців
9	Господарський сектор
10	Юридичний відділ
11	Сектор мобілізаційної та режимно-секретної роботи
12	Головний спеціаліст з питань персоналу
13	Головний спеціаліст
<p><b>Призначення Апарату районної державної адміністрації (апарат Тернопільської РДА).</b> Він «... утворюється його головою для правового, організаційного, матеріально-технічного та іншого забезпечення діяльності адміністрації, підготовки аналітичних, інформаційних та інших матеріалів, систематичної перевірки виконання актів законодавства та розпоряджень районної державної адміністрації, подання методичної та іншої практичної допомоги виконавчим комітетам сільських, селищних рад в межах виділених бюджетних коштів. Він є структурним підрозділом районної державної адміністрації, що здійснює правове, організаційне, матеріально-технічне та інше забезпечення діяльності районної державної адміністрації, підготовку аналітичних, інформаційних та інших матеріалів, систематичну перевірку виконання актів законодавства, розпорядчих документів голови обласної та районної державної адміністрації, надає методичну та іншу практичну допомогу виконавчим комітетам сільських, селищних рад» [32].</p> <p>«Апарат Тернопільської РДА відповідно до покладених на нього завдань: проводить разом із структурними підрозділами районної державної адміністрації, територіальними органами міністерств, інших центральних органів виконавчої влади аналіз соціально-економічного і суспільно-політичного становища на території району, розробляє та вносить голові районної державної адміністрації пропозиції щодо його поліпшення» [48] тощо.</p>	

Рис. 2.2. Структура апарату Тернопільської РДА та його призначення [32; 48].

Примітка. Сформовано на основі джерел [32; 48].

Дані рис. 2.2 вказують на важливий внесок у організаційно-функціональний супровід розробки програми регіонального розвитку, оскільки у розділі 1 Програми присвячено саме аналізу економічного і соціального розвитку Тернопільського району за 2020 рік.

«Структуру апарату, граничну чисельність, фонд оплати праці затверджує голова районної державної адміністрації у межах бюджетних асигнувань, виділених на утримання апарату, відповідно до примірного переліку управлінь,

відділів, та інших структурних підрозділів районної державної адміністрації, затвердженого Кабінетом Міністрів України. Голова затверджує положення та визначає структуру апарату районної державної адміністрації. Також він затверджує положення про структурні підрозділи апарату» [32].

Організаційно-функціональний супровід розробки програми регіонального розвитку дійсноюють також Голова, перший заступник та заступник голови районної державної адміністрації. Про це свідчить положення про апарат Тернопільської РДА (див. додаток Б), у якому зазначено, що «апарат здійснює організаційне забезпечення діяльності голови, першого заступника та заступника голови районної державної адміністрації, зокрема: ... участь у здійсненні аналізу соціально-економічного становища і суспільно-політичної ситуації на відповідній території та підготовці звітів районної державної адміністрації про виконання програм соціально-економічного і культурного розвитку району, а також про реалізацію повноважень, делегованих районною радою» [32].

Одним із структурних підрозділів, які розробляли відповідні розділи Програми, є управління соціального захисту населення Тернопільської районної державної адміністрації. Положення про нього представлено в додатку В та розміщене у джерелі [33].

Управління соціального захисту населення Тернопільської РДА реалізує множину завдань та функцій. Частина із них стосується організаційно-функціонального забезпечення розробки програми регіонального розвитку (рис. 2.3).

Внесок досліджуваного Управління у організаційно-функціональне забезпечення розробки Програми регіонального розвитку відображають основні заходи щодо виконання програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік.

<b>Основні завдання та функції, які стосуються організаційно-функціонального забезпечення розробки програми регіонального розвитку</b>	
<p><b>Завдання:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- організація надання соціальних послуг, проведення соціальної роботи шляхом розвитку комунальних закладів, установ і служб та залучення недержавних організацій, які надають соціальні послуги; співпраця з територіальними громадами щодо розвитку соціальних послуг у громаді;</li> <li>- розроблення та організація виконання комплексних програм і заходів щодо поліпшення становища соціально вразливих верств населення, внутрішньо переміщених осіб, сімей і громадян, які перебувають у складних життєвих обставинах, всебічне сприяння в отриманні ними соціальних виплат і послуг за місцем проживання / перебування;</li> <li>- забезпечення взаємодії з органами місцевого самоврядування, центрами надання адміністративних послуг щодо надання соціальної підтримки населенню</li> </ul>	<p><b>Функції:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналізує стан і тенденції соціального розвитку в межах району та вживає заходів для усунення недоліків;</li> <li>- бере участь у підготовці пропозицій до проектів програм соціально-економічного розвитку Тернопільського району;</li> <li>- сприяє створенню недержавних служб, закладів, установ, які надають соціальні послуги громадянам похилого віку, особам з інвалідністю, сім'ям з дітьми, сім'ям / особам, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги, особам, які постраждали від торгівлі людьми, насильства в сім'ї, іншим особам, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги;</li> <li>- подає районній державній адміністрації та органам місцевого самоврядування пропозиції щодо створення закладів, установ і служб, які надають психологічні, реабілітаційні та соціальні послуги особам і сім'ям, що перебувають у складних життєвих обставинах, у тому числі особам похилого віку, дітям, випускникам дитячих будинків і шкіл-інтернатів для дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, на початковому етапі їхнього самостійного життя</li> </ul>

Рис. 2.3. Основні завдання та функції Управління соцзахисту населення Тернопільської РДА стосовно організаційно-функціонального забезпечення розробки Програми [33].

Примітка. Сформовано на основі [33]

Ці заходи представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні заходи щодо виконання програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік [30].**

№	Заходи
1	2
<b>У сфері соціального захисту</b> <i>(реалізуються Управлінням соціального захисту населення Тернопільської РДА)</i>	
1	Забезпечення належного рівня призначення та виплати всіх видів допомог та компенсацій, субсидій, пільг
2	Здійснення матеріально-побутового та соціального обслуговування інвалідів, ветеранів війни та праці
3	Проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення з питань соціального захисту

1	2
4	Забезпечення соціальної підтримки сімей військовослужбовців, що загинули під час проведення антитерористичної операції на Сході України, а також сімей героїв Небесної Сотні
5	Забезпечення доступності жителів громади до адміністративних, муніципальних, соціальних та інших послуг
<b>Ринок праці, населення та заробітна плата</b> <i>(реалізуються Управлінням соціального захисту населення Тернопільської РДА спільно з іншими структурними підрозділами)</i>	
6	Створення умов для підвищення рівня заробітної плати та ліквідації заборгованості з її виплати шляхом активізації робочих груп з питань легалізації виплати заробітної плати та зайнятості населення і тимчасової комісії з питань погашення заборгованості із заробітної плати (грошового забезпечення), пенсій, стипендій та інших соціальних виплат
7	Сприяння зайнятості населення, зниження рівня безробіття, посилення контролю щодо укладання трудових відносин

Сформовано за інформацією Тернопільської РДА [30]/

Деталізуючи стан виконання заходів, поданих в табл. 2.1, наведемо інформаційні дані, які стосуються цього (рис. 2.4 -2.6).

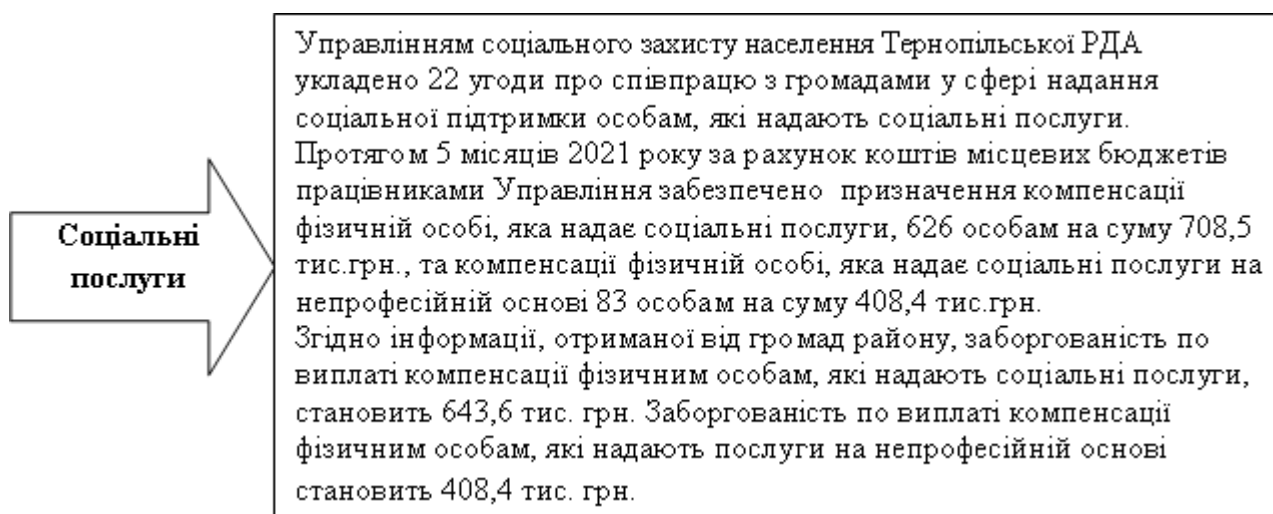


Рис. 2.4. Інформаційні дані щодо надання соціальних послуг [58].

Примітка. Наведено за даними Управління соцзахисту населення Тернопільської РДА і джерела [58].

«На обліку в Управлінні станом на 1 червня 2021 року перебуває 80931 осіб, які мають право на пільги, визначені законодавством України» [58]. (рис. 2.5).

Категорії пільговиків:		осіб
ветеранів війни		9547
- ветеранів праці		10811
- дітей війни		21044
- ветеранів військової служби, органів внутрішніх справ та ін.		355
- багатодітних сімей		2943

Рис. 2.5. Категорії пільговиків [58].

Примітка. Наведено за даними Управління соцзахисту населення Тернопільської РДА і джерела [58].

«На звернення 39 пільговиків, серед яких 14 учасників АТО/ООС, підготовлені клопотання на комісію для надання пільг за фактичним місцем проживання. Протягом 5 місяців 2021 року 14979 громадянам, яким передбачено надання пільг на оплату житлово-комунальних послуг, за рахунок коштів державного бюджету нараховано монетизованих пільг на суму 54979,7 тис.грн., з них у безготівковій формі 11077 особам на суму 33928,9 тис.грн., у готівковій формі 3902 особі на суму 21050,8 тис. грн.» [58].

Види компенсацій і пільг на соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи (рис. 2.6).

№ п/п	Види компенсацій та допомог	осіб	тис.грн
1.	щомісячні виплати компенсації вартості продуктів харчування.		764,6
	1 категорії	146	
	2 категорії	451	
2.	виплати, які передбачені ст.48 Закону щорічна допомога на оздоровлення та одноразова компенсація за шкоду заподіяну здоров'ю, вихідна компенсація при звільненні	193	26,2
3.	відшкодування щорічної та додаткової відпустки громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи згідно вимог ст.20, 21 та 47 Закону	4	26,95

Рис. 2.6. Види компенсацій і пільг на соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи[58].

Примітка. Наведено за даними Управління соцзахисту населення Тернопільської РДА і джерела [58].

Отже, проведена оцінка організаційно-функціонального забезпечення



розробки програми регіонального розвитку дозволяє констатувати наступне:

- це забезпечення є системою процесів, що реалізуються згідно з цією програмою і поставленими цілями та завданнями (управлінськими, регулюючими, координуючими тощо);

- воно уможливорює взаємозв'язок між структурними підрозділами Управління в ході реалізації множини процесів та забезпечення їх необхідними ресурсами (часовими, фінансовими, кадровими тощо).

## **2.2. Аналіз ресурсного забезпечення і дієвості методів та інструментів розробки та реалізації програми соціально-економічного розвитку**

Підставою для розроблення програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік є:

1) наявність (існування) проблем, розв'язання яких потребує координації спільних дій місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, населення.

Так, у програмі соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік зазначено наступне: «...базуючись на аналізі тенденцій економічного розвитку району та впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на темпи його змін, визначено головні проблеми його соціально-економічного розвитку. Вагомими факторами, що обмежують розвиток є соціально-політична напруженість через геополітичні проблеми та макроекономічну невизначеність» [45].

Крім того, до вищезазначених проблем програма соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік відносить такі (рис. 2.7).

2) наявність реальних можливостей, передусім, ресурсних, для забезпечення виконання програми, оскільки вона має бути важливим інструментом практичної реалізації заходів соціально-економічного розвитку Тернопільського району.

Проблеми, зафіксовані програмою

- недостатньо глибока переробка сировинних ресурсів (структура промислового виробництва характеризується невисокою питомою вагою продукції кінцевого споживання);
- низька конкурентоспроможність експортних товарів, значна сировинна спрямованість експорту з району;
- відсутність сприятливих умов у сфері мікрофінансування з можливістю отримання низьковідсоткових та довгострокових кредитів;
- низька спроможність підприємств швидко диверсифікувати ринки збуту продукції та нестача власних обігових коштів і капітальних вкладень у модернізацію виробничих потужностей;
- високий знос основних фондів підприємств району та висока енерго- та матеріаломісткість виготовленої продукції і, як наслідок, низькі темпи підвищення конкурентоспроможності промисловості та ефективності виробництва, зниження купівельної спроможності на внутрішньому ринку;
- недостатні темпи впровадження інноваційних процесів у виробництво;
- низький рівень кластерних об'єднань в галузі агропромислового комплексу;
- диспаритет цін на сільськогосподарську та промислову продукцію;
- низька ефективність роботи об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва з питань надання правової, інформаційно-консультативної, фінансової допомоги підприємцям;
- низький рівень впровадження інноваційної продукції та технологій у малому бізнесі;
- зниження рівня економічної активності населення, в тому числі і серед осіб працездатного віку;
- трудова міграція за межі району, в тому числі за кордон;
- професійно-кваліфікаційний дисбаланс робочої сили;
- наявність тіньової зайнятості;
- низький рівень середньомісячної плати штатних працівників;
- неоптимальна структура штатної чисельності закладів соціально-культурної сфери;
- висока питома вага зносу основних засобів та енергоємність підприємств житлово-комунального господарства

Рис. 2.7. Проблеми, на подолання яких спрямовано комплекс заходів, передбачених у Програмі [45].

Примітка. Сформовано на основі [45].

Наприклад, в контексті організаційного ресурсу програма [45] «...вимагає спільної однонапрямленої на вирішення існуючих проблем роботи різних структурних підрозділів Тернопільської РДА, органів місцевого самоврядування, промислових підприємств, керівників бюджетних установ району та інших учасників» [45]. (табл. 2.2).

**Організаційний ресурс виконання програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік та її заходів [45].**

№	Організаційний ресурс (суб'єкт, учасник) виконання програми та її заходів і приклад його участі цього ресурсу у виконанні програми
1	2
1	Управління соціального захисту населення Тернопільської РДА (забезпечення належного рівня призначення та виплати всіх видів допомог та компенсацій, субсидій, пільг)
2	структурні підрозділи райдержадміністрації, органи місцевого самоврядування, промислові підприємства району (сприяння створенню індустріальних парків в районі)
3	органи місцевого самоврядування, відділ інфраструктури, житлово-комунального господарства та екології (запровадження системи роздільного збору сміття в населених пунктах району)
4	представники засобів масової інформації району та об'єднаних територіальних громад (телебачення, радіо, преса, тощо) (залучення засобів масової інформації до пропагування підприємницької діяльності і формування позитивної громадської думки)
5	керівники бюджетних установ району (впровадження системи енергетичного менеджменту)
6	голови розпорядників коштів обласного бюджету, райдержадміністрації, органи місцевого самоврядування (сприяння підвищенню надходжень доходів місцевих бюджетів та ефективному і раціональному їх використанню)

Сформовано на основі [45]

На продовження табл. 2.2 в контексті фінансового ресурсу Програми зазначимо, що приміром, виконання завдання «...сприяння підвищенню надходжень доходів місцевих бюджетів та ефективному і раціональному їх використанню» [45] уможливило визначення переліку регіональних програм, запропонованих для фінансування з місцевого бюджету у 2021 році (рис. 2.8).

Перелік програм	
№ з/п	Назва програми
1	2
1	Програма збільшення посадки та нарощування обсягів виробництва плодів та ягід у районі в 2011-2025 роках
2	Районна програма розвитку освіти на 2013-2022 роки «Освіта Тернопільського району-2022»
3	Програма розвитку фізичної культури і спорту в Тернопільському районі на 2020-2022 роки
4	Програма захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру на 2018-2022 роки
3	Програма розвитку малого і середнього підприємництва Тернопільського району на 2021-2023 роки
4	Програма підтримки осіб, які брали участь в антитерористичній операції, операції об'єднаних сил, членів сімей осіб, загиблих під час проведення антитерористичної операції та операції об'єднаних сил, членів сімей Героїв Небесної Сотні, постраждалих учасників Революції Гідності на 2020-2024 роки
5	Програма «Ветеран» на 2020-2024 роки
6	Програма інформаційно-аналітичного та ресурсного забезпечення діяльності районної державної адміністрації на 2021-2022 роки

Рис. 2.8. Перелік регіональних програм, запропонованих для фінансування з місцевого бюджету у 2021 році [30].  
Примітка. Сформовано на основі [30].

Стосовно кадрового ресурсу виконання Програми, наведемо штатний розпис Управління соціального захисту населення Тернопільської РДА, яке є одним із учасників реалізації програмних заходів. Він поданий в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Штатний розпис Управління соціального захисту населення  
Тернопільської районної державної адміністрації на 2021 рік [30].**

№ п/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних посад	Посадовий оклад (грн.)	Фонд заробітної плати на місяць (грн.)
1.	Начальник управління	1	7510	7510
2.	Головний спеціаліст з питань персоналу	1	4900	4900
3.	Головний спеціаліст - юрисконсульт	1	4900	4900
<b>Відділ бухгалтерського обліку</b>				
4.	Начальник - головний бухгалтер	1	5600	5600
5.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
9.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
<b>Відділ персоніфікованого обліку пільгових категорій населення</b>				
7.	Начальник	1	5600	5600
8.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
9.	Провідний спеціаліст	1	3810	3810
<b>Відділ обслуговування інвалідів, ветеранів війни і праці та контролю за правильністю призначення і виплати пенсій</b>				
10.	Начальник	1	5600	5600
11.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
12.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
<b>Відділ грошових виплат і компенсацій</b>				
13.	Начальник	1	5600	5600
14.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
15.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
<b>1.1. Сектор прийому громадян</b>				
16.	Завідувач сектору	1	5500	5500
17.	Провідний спеціаліст	1	3810	3810
18.	Провідний спеціаліст	1	3810	3810
<b>1.2. Сектор прийняття рішення</b>				
19.	Заступник начальника відділу – завідувач сектору	1	5500	5500
20.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
21.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
22.	Провідний спеціаліст	1	3810	3810
23.	Провідний спеціаліст	1	3810	3810
24.	Провідний спеціаліст	1	3810	3810
<b>Відділ контролю та формування виплатних документів</b>				
25.	Заступник начальника управління – начальник відділу	1	6100	6100
26.	Заступник начальника відділу	1	5500	5500
27.	Провідний спеціаліст	1	3810	3810
28.	Головний спеціаліст з питань соціального захисту громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи	1	4900	4900
29.	Провідний спеціаліст	1	3810	3810
<b>Сектор автоматизованої обробки інформації</b>				
30.	Завідувач сектору	1	5500	5500
31.	Головний спеціаліст	1	4900	4900

№ п/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних посад	Посадовий оклад (грн.)	Фонд заробітної плати на місяць (грн.)
1.	Начальник управління	1	7510	7510
2.	Головний спеціаліст з питань персоналу	1	4900	4900
3.	Головний спеціаліст - юрисконсульт	1	4900	4900
<b>Відділ бухгалтерського обліку</b>				
4.	Начальник - головний бухгалтер	1	5600	5600
5.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
9.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
<b>Відділ персоніфікованого обліку пільгових категорій населення</b>				
7.	Начальник	1	5600	5600
8.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
9.	Провідний спеціаліст	1	3810	3810
<b>Відділ обслуговування інвалідів, ветеранів війни і праці та контролю за правильністю призначення і виплати пенсій</b>				
10.	Начальник	1	5600	5600
11.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
12.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
<b>Відділ грошових виплат і компенсацій</b>				
13.	Начальник	1	5600	5600
14.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
15.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
<b>1.1. Сектор прийому громадян</b>				
16.	Завідувач сектору	1	5500	5500
17.	Провідний спеціаліст	1	3810	3810
18.	Провідний спеціаліст	1	3810	3810
<b>1.2. Сектор прийняття рішення</b>				
19.	Заступник начальника відділу – завідувач сектору	1	5500	5500
20.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
21.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
22.	Провідний спеціаліст	1	3810	3810
23.	Провідний спеціаліст	1	3810	3810
24.	Провідний спеціаліст	1	3810	3810
<b>Відділ контролю та формування виплатних документів</b>				
25.	Заступник начальника управління – начальник відділу	1	6100	6100
26.	Заступник начальника відділу	1	5500	5500
27.	Провідний спеціаліст	1	3810	3810
28.	Головний спеціаліст з питань соціального захисту громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи	1	4900	4900
29.	Провідний спеціаліст	1	3810	3810
<b>Сектор автоматизованої обробки інформації</b>				
30.	Завідувач сектору	1	5500	5500
31.	Головний спеціаліст	1	4900	4900
<b>Відділ з питань праці та соціально - трудових відносин</b>				
32.	Заступник начальника управління – начальник відділу	1	6100	6100
33.	Головний спеціаліст з питань оплати, нормування та продуктивності праці	1	4900	4900
34.	Головний державний соціальний інспектор	1	4900	4900
35.	Державний соціальний інспектор	1	3810	3810
<b>Всього за посадовими окладами</b>		<b>35</b>	<b>171900</b>	<b>171900</b>

Сформовано за даними Управління соцзахисту населення Тернопільської РДА і джерела [30].

З метою оцінки дієвості методів та інструментів розробки та реалізації

програми соціально-економічного розвитку Тернопільського району повинні використовуватися ряд показників (рис. 2.9). Наведені на рис. 2.9 показники мають бути зафіксовані у розділі програми «Очікувані результати виконання програми».

Показники	
№	Показник, його зміст і приклад використання
1	2
1	<p><b>Показник витрат</b> – це статистична величина, що відображає структурований обсяг вхідних ресурсів, необхідний для здійснення відповідного завдання програми [29].</p> <p><b>Приклади застосування:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дошкільна освіта. <b>Показник витрат:</b> кількість дитячих дошкільних закладів загального типу;</li> <li>- фізична культура і спорт. <b>Показники витрат:</b> кількість залучених тренерів; кількість залучених медпрацівників;</li> </ul>
2	<p><b>Показник продукту</b> – «це параметри обсягу наданих послуг, об'єму робіт, кількість користувачів товарами (роботами, послугами), виробленими в процесі виконання програми, які використовуються для оцінки досягнення мети програми. Показники продукту є одними з основних показників виконання програм. В комплексі з іншими показниками виконання програм, показник продукту дає можливість здійснити оцінку використання коштів на виконання програми. Його основне значення полягає в тому, що саме за допомогою цього показника здійснюється оперативний моніторинг та оцінка ступеню виконання кожного із завдань та напрямків програми. Відповідно, цей показник незамінний для визначення стадії, на якій знаходиться виконання програми. Показник продукту – це міра обсягу наданих послуг, об'єму виконаних робіт або послуг, номенклатура яких повністю відповідає завданню програми» [29].</p> <p><b>Приклади застосування:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- надання невідкладної медичної допомоги. <b>Показник продукту:</b> кількість викликів, що підлягали обслуговуванню;</li> <li>- адміністрування культурних програм. <b>Показник продукту:</b> кількість працівників культури, що пройшли курси підвищення кваліфікації;</li> </ul>
3	<p><b>Показник ефективності</b> – «це статистичний показник, відношення показника продукту до показника витрат. Ефективність – це відношення кількісного показника наданої послуги (наприклад, тонни зібраного сміття) до витрат у грошовому або робочому еквіваленті, що необхідні для надання послуги, а також визначення рівня ефективності наданої послуги. Показник ефективності – це найбільш характерний розрахунковий показник виконання програм. Наряду з іншими, цей показник відслідковує абсолютну та відносну успішність виконання тієї чи іншої програми. Показник ефективності, як статистична величина, набуває ознак економічного індикатора» [29].</p> <p><b>Приклади застосування:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- загальнопрофільна стаціонарна медична допомога хворим усіх вікових груп. <b>Показник ефективності:</b> кількість днів функціонування ліжка протягом року, кількість вилікуваних хворих в розрахунку на одного медпрацівника; середньоденні витрати на медикаменти в розрахунку на одного хворого в залежності від категорії тощо.</li> </ul>
4	<p><b>Показник якості</b> – «відображає якість вироблених товарів, виконаних робіт, наданих послуг і оцінює їх за результатами досягнення мети програми. Даний показник служить своєрідним звітом про життєво важливі результати (включаючи якість та довгострокові наслідки) надання послуги та відображення соціального ефекту програми. Для виконавців програм соціальний ефект є ключовим результатом діяльності. Показник якості є статистичною величиною, яка відображає успіх процесу виконання програми» [29].</p> <p><b>Приклади застосування:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- загальнопрофільна стаціонарна медична допомога хворим усіх вікових груп. <b>Показник якості:</b> зменшення середнього терміну перебування хворого на ліжку в стаціонарі; зменшення відсотка ускладнень протягом встановленого терміну після курсу лікування хворого у стаціонарі тощо.</li> </ul>

Рис. 2.9. Показники, використовувані для оцінки дієвості методів та інструментів розробки та реалізації програм [29].

Примітка. Сформовано на основі методологічного підходу [29].

Однак, аналіз Програми соціально-економічного і культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік та її змісту і структури показує, що такий розділ у ній відсутній.

«Розділ «Очікувані кінцеві результати виконання програми» має містити перелік та розрахунки результативних кількісних та якісних показників (економічних, соціальних, екологічних, наукових тощо), яких передбачається досягти в результаті виконання програми з обґрунтуванням їх ефективності та проводиться їх оцінка з урахуванням офіційних статистичних показників найближчого від початку виконання програми звітного року... Застосування показників виконання програми сприяє якісному та кількісному аналізу стану виконання програми в частині фінансового забезпечення та в частині досягнення соціального ефекту, який є сенсом виконання програми» [29].

Поряд із цим, результативність Програми знаходить прояв у наступному:

- Програма соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік інтегрована у діяльність всіх організаційних структур (влади на різних рівнях, громадських організацій, місцевого бізнесу, територіальних громад);

- вона реалізується через налагоджений алгоритм дій;

Також Програма як стратегічний документ передбачає об'єднання зусиль учасників розвитку території, всі наявні у неї ресурси для формування конкурентних переваг регіону і прийняття рішень, які можуть принести успіх у розвитку Тернопільського району.

### **2.3. Характеристика інформаційно-комунікативного забезпечення розробки програми розвитку досліджуваного району**

З позицій управлінського підходу під інформаційно-комунікативним забезпеченням розробки програми розвитку досліджуваного району слід розуміти цілеспрямовану діяльність учасників виконання програми (суб'єктів), пов'язану зі збором, фіксацією, обробкою, накопиченням, зберіганням і використанням інформаційних даних, необхідних для повноцінної й

результативної роботи цих суб'єктів щодо реалізації програми.

Функціями інформаційно-комунікативного забезпечення розробки програми розвитку Тернопільського району є: інформаційна; нормативна; організаційна; ідеологічна (рис. 2.10).

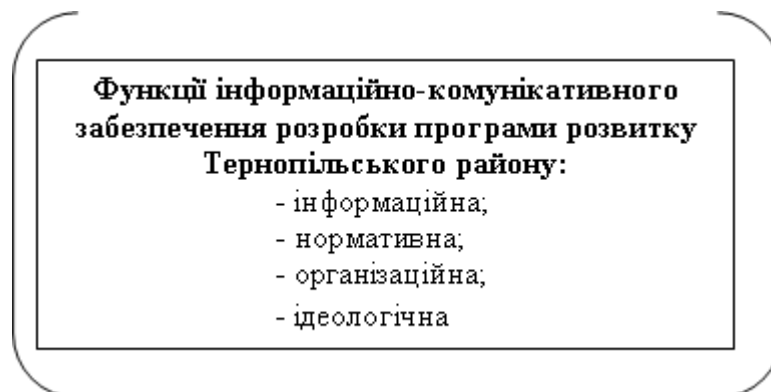


Рис. 2.10. Функції інформаційно-комунікативного забезпечення розробки Програми розвитку Тернопільського району

Примітка. Сформовано самостійно

Група інформаційних функцій виражає зміст інформаційно-комунікативного забезпечення розробки програми розвитку Тернопільського району і забезпечує створення її «інформаційної бази».

Так, згідно положення про апарат Тернопільської РДА [32] він відповідно до покладених на нього завдань здійснює наступні заходи (рис. 2.11).

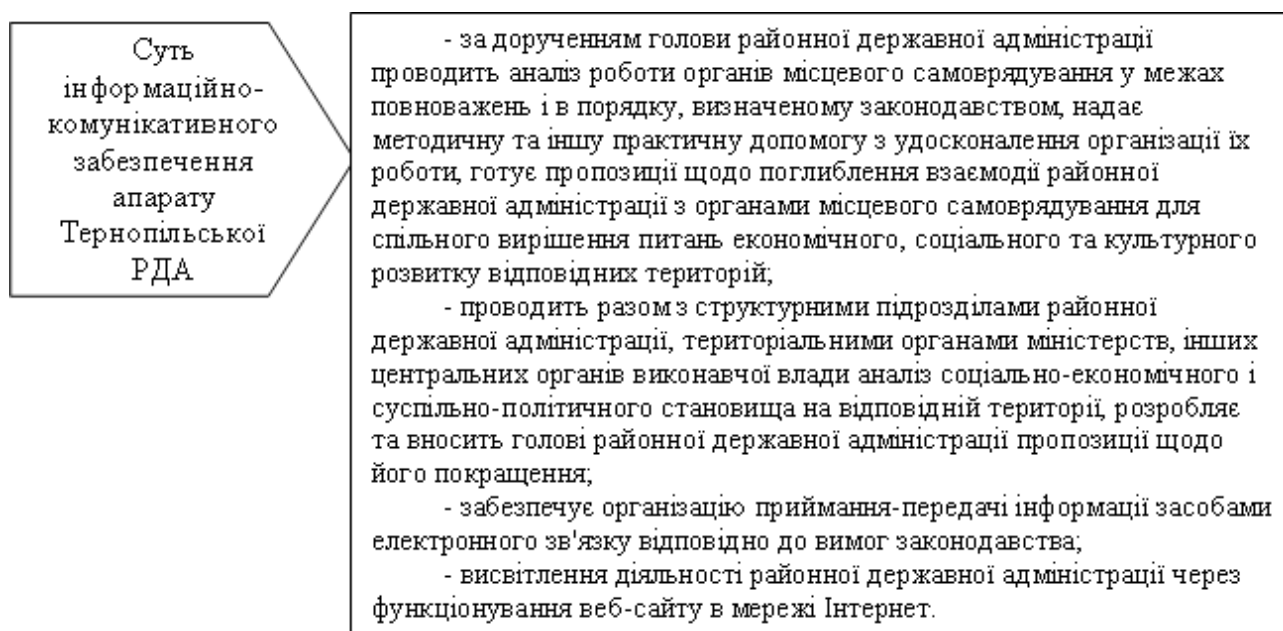


Рис. 2.11. Суть інформаційно-комунікативного забезпечення апарату Тернопільської РДА [32].



Примітка. Наведено за [32].

Нормативна функція виявляється в тому, що інформаційно-комунікативне забезпечення розробки програми розвитку Тернопільського району «...відображає відповідальність за нормативно-правовий процес соціалізації в умовах його здійснення» [51].

Організаційна функція має бути спрямована на управління інформаційно-комунікативним забезпеченням розробки програми розвитку Тернопільського району з метою забезпечення його дієвості. «...Сюди належать система формування і використання інформаційних ресурсів, інформаційно-телекомунікаційна інфраструктура, ринок інформаційних і телекомунікаційних засобів, інформаційних продуктів і послуг тощо» [51].

Однак, в процесі виконання програми розвитку досліджуваного району використання цих ресурсів і засобів не має системного всеохоплюючого характеру (з процесу інформаційно-комунікативного забезпечення «випала» громадська підсистема).

Ідеологічна функція пов'язана з врахуванням моральних, правових та інших норм в процесі інформаційно-комунікативного забезпечення розробки програми розвитку Тернопільського району.

Роль інформаційно-комунікативного забезпечення розробки програми розвитку Тернопільського району виявляється в побудові зв'язків між об'єктами і суб'єктами виконання програми. Причому, важливим є узгодження їх інтересів, оскільки програма орієнтована на представлення шорокому загалу різних підходів до вирішення програмних завдань, висунення конструктивних пропозицій.

Разом з тим, інформаційно-комунікативному забезпеченню розробки Програми притаманні такі недоліки (рис. 2.12).

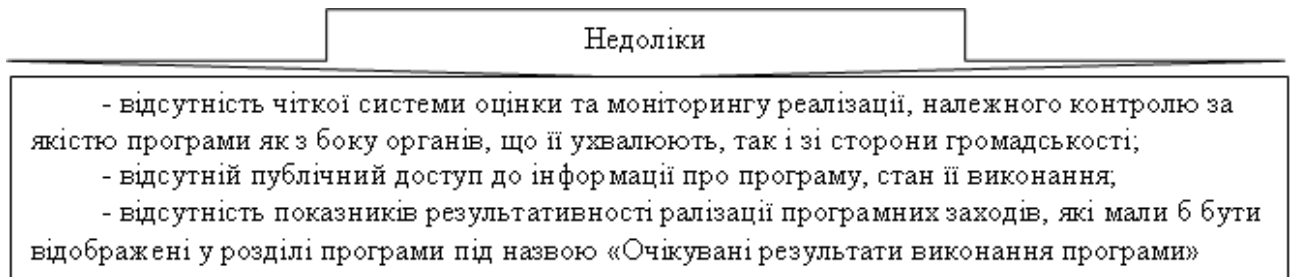


Рис. 2.12. Недоліки інформаційно-комунікативного забезпечення розробки програми розвитку Тернопільського району

Примітка. Сформовано автором самостійно

Для підтвердження зазначених на рис. 2.12 недоліків звернемося до програмного документу [45] і його розділу «Контроль за ходом реалізації програми».

У цьому документі зазначено, що «...механізм реалізації заходів та контроль за виконанням програми передбачає: постійний моніторинг виконання основних показників та заходів; розгляд питання про хід виконання програми на засіданнях колегії РДА, при потребі – на засіданнях колегій структурних підрозділів районної державної адміністрації; підготовку розпорядчих документів РДА з питань її виконання; відповідальність виконавців, що беруть участь у реалізації заходів. Координацію діяльності виконавців програми здійснює відділ економічного та агропромислового розвитку і торгівлі Тернопільської РДА» [45].

Як бачимо, у процесі контролю за ходом реалізації Програми, існують такі проблеми, які зарубіжні досвід і практика пропонують вирішувати різними способами (рис. 2.13).

Для усунення вказаних на рис. 2.13 проблем і недоліків необхідною є спільна робота усіх виконавців програми, підприємців, жителів Тернопільського району.

Проблеми

- не позиціоновано участі громадськості, жителів району, що свідчить про недосконалість зворотного зв'язку з громадським сектором економіки регіону;
- на сьогодні відсутній публічний доступ до інформації про програму, оскільки на офіційному сайті Тернопільської РДА цей документ не розміщений (є однойменна програма на 2015 рік);
- громадськість не поінформована щодо показників результативності реалізації програмних заходів, які не тільки не оприлюднені публічно, а й мали б бути відображені у розділі програми під назвою «Очікувані результати виконання програми».

**Тези, які відображають існуючу практику зарубіжних країн щодо моніторингу і контролю реалізації програм:**

- «для здійснення моніторингу за ходом реалізації програм в ЄС створена **комп'ютерна система**, яка подає звіт про їх виконання кожні півроку. На стадіях формування, реалізації та вже після завершення програми відбувається постійний збір оцінок незалежними експертами, які здійснюють контроль за ходом реалізації заходів програми. Окрім того, в ЄС **діють цільові програми загальноєвропейського характеру**, в реалізації яких приймають участь більшість країн-членів ЄС (наприклад, програми по зниженню рівня безробіття, програми підтримки науково-технічного розвитку, програми підвищення конкурентоспроможності тощо)» [23].

Також «... в ЄС діяла **«програма «Косме»**, нацлена на підвищення конкурентоспроможності великих підприємств і підприємств малого та середнього бізнесу, що розрахована на період з 2014 до 2020 року» [66].

- «досвід розвинутих країн свідчить, що планування бюджетних програм необхідно здійснювати на основі **управління за результатами**. В процесі досягнення віддаленого ефекту реалізація програми характеризується прямими та кінцевими результатами. Прямі результати (показники продукту) характеризують обсяг та кількість здійснених державних функцій, робіт, наданих послуг. Кінцеві результати (показники якості) – цілі, на виконання яких направлена програма, що відображають задоволення потреб. Прямі та кінцеві результати виконання бюджетної програми створюють з часом віддалений соціально-економічний ефект у певній галузі» [23].

Рис. 2.13. Існуючі проблеми у процесі контролю за ходом реалізації

Програми та способи їх вирішення, запропоновані зарубіжною практикою [23; 66].

Примітка. Сформовано на основі [23; 66].

Отже, можемо резюмувати, що програма розвитку досліджуваного району має декларативний характер; на сайті Тернопільської РДА відсутня інформація про стан обговорення проекту цієї програми; її інформаційно-комунікативний супровід є недосконалим (як в частині інформаційного наповнення програми, так і стосовно інформування громадськості). Дієві інструменти і засоби інформаційно-комунікативного супроводу виконання програмного документу не використовуються, що істотним чином знижує його результативність і вказує на необхідність вдосконалення процесу розробки програми соціально-економічного розвитку регіону, особливо, в умовах вдосконалення територіальної організації влади в Україні.

## Висновки до розділу 2

1. Проведена оцінка організаційно-функціонального забезпечення розробки програми регіонального розвитку дозволила констатувати наступне: таке забезпечення є системою процесів (управлінських, регулюючих, координуючих тощо), що реалізуються згідно з цією програмою і поставленими цілями та завданнями; це забезпечення уможливорює взаємозв'язок між структурними підрозділами Управління в ході реалізації процесів та забезпечення їх ресурсами (часовими, фінансовими, кадровими тощо).

2. З метою оцінки дієвості методів та інструментів розробки та реалізації програми соціально-економічного розвитку Тернопільського району повинні використовуватися ряд показників, які мають бути зафіксовані у розділі програми «Очікувані результати виконання програми». Однак, аналіз Програми показує, що такий розділ у ній відсутній.

Результативність програми знаходить прояв у наступному: вона інтегрована у діяльність всіх організаційних структур (влади на різних рівнях, громадських організацій, місцевого бізнесу, територіальних громад); вона реалізується через налагоджений алгоритм дій; Програма як стратегічний документ передбачає об'єднання зусиль учасників розвитку території, всі наявні у неї ресурси для формування конкурентних переваг регіону і прийняття рішень, які можуть принести успіх у розвитку Тернопільського району.

3. Було виявлено, що Програма розвитку досліджуваного району має декларативний характер; на сайті Тернопільської РДА відсутня інформація про стан обговорення проекту цієї програми; її інформаційно-комунікативний супровід є недосконалим (як в частині інформаційного наповнення програми, так і стосовно інформування громадськості).

Дієві інструменти і засоби інформаційно-комунікативного супроводу виконання програмного документу не використовуються, що істотним чином знижує його результативність і вказує на необхідність вдосконалення процесу розробки програми соціального-економічного розвитку регіону, особливо, в умовах вдосконалення територіальної організації влади в Україні.

У процесі контролю за ходом реалізації програми: не позиціоновано участі громадськості, жителів району, що свідчить про недосконалість зворотного зв'язку з громадським сектором економіки регіону; на сьогодні відсутній публічний доступ до інформації про програму, оскільки на офіційному сайті Тернопільської РДА цей документ не розміщений (є однойменна програма на 2015 рік); громадськість не поінформована щодо показників результативності реалізації програмних заходів, які не тільки не оприлюднені публічно, а й мали б бути відображені у розділі програми під назвою «Очікувані результати виконання програми».

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

#### 3.1. Впровадження інноваційних методів розробки програми регіонального розвитку

Впровадження інноваційних методів розробки програми регіонального розвитку повинно будуватись на засадах програмно-цільового підходу.

Одним із пріоритетних напрямів Програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік є «...задоволення потреб усіх споживачів економічно доступними житлово-комунальними послугами належного рівня якості, що відповідають вимогам державних стандартів, підвищення ефективності та надійності функціонування житлово-комунальних систем, стимулювання раціонального використання енергоресурсів, використання альтернативних видів палива та запровадження енергозберігаючих технологій» [45].

Впровадження інноваційних методів розробки програми регіонального розвитку повинно стосуватись програмно-цільових методів розвитку житлово-комунального господарства (ЖКГ).

«Головною особливістю програмно-цільового підходу є те, що він дозволяє вирішувати складні завдання, що стоять на стику відомчих і галузевих компетенцій, повноважень та зон відповідальності суб'єктів господарювання, органів виконавчої та муніципальної влади, за рахунок координації спільних зусиль для вирішення проблеми. Відповідно, повинні існувати організаційні механізми таких стиковок» [25].

Галузь ЖКГ є складноструктурованим об'єктом економіки, що виконує важливі соціальні функції в районі і його населених пунктах.

Енергозбереження у ЖКГ Тернопільського району є складовою частиною енергоефективності виробництва послуг цієї галузі, яка має розгалужену

структуру складових елементів, а у самому процесі енергозбереження задіяні переважно, техніко-технологічні та організаційно-економічні фактори впливу.

Організаційно-економічний механізм є компонентою загального механізму управління. Однойменний механізм управління енергозбереженням базується на множині основоположних принципів, характерних лише йому (рис. 3.1).

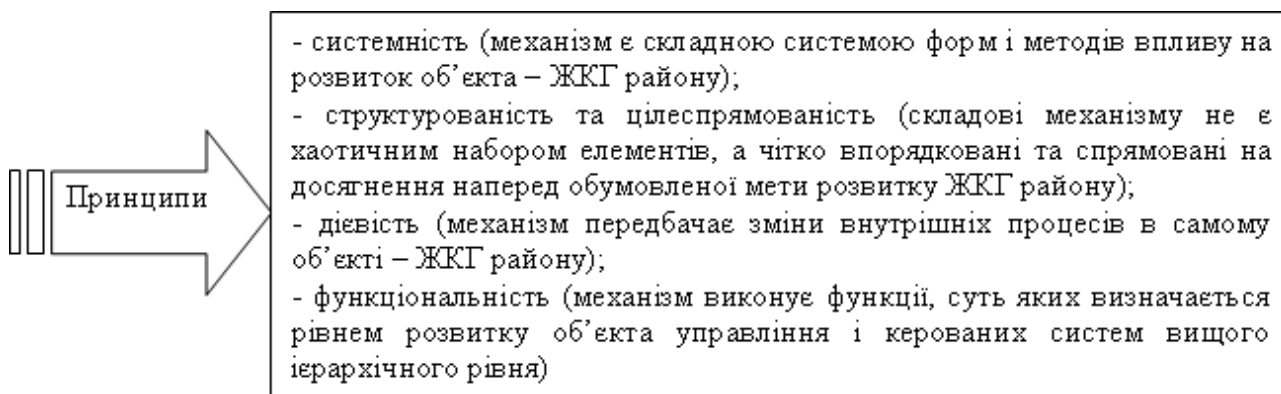


Рис. 3.1. Принципи організаційно-економічного механізму управління енергозбереженням

Примітка. Сформовано автором

Вивчення нами і узагальнення наукових підходів до процесу енергозбереження дозволяє представити складові організаційно-економічного механізму управління енергозбереженням у галузі ЖКГ наступним чином (рис. 3.2).

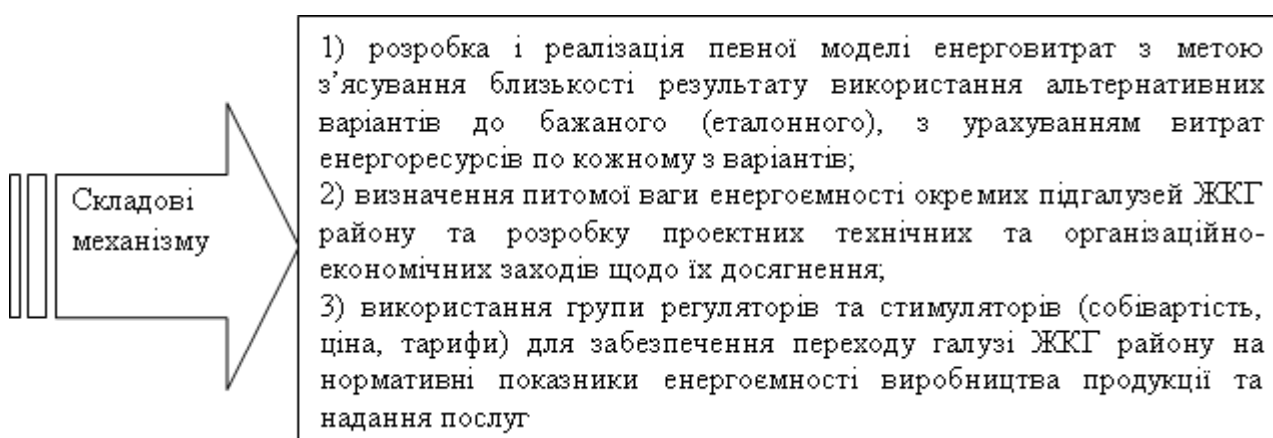


Рис. 3.2. Складові організаційно-економічного механізму управління енергозбереженням у галузі житлово-комунального господарства району

Примітка. Сформовано автором самостійно

Можливий варіант організаційно-економічного забезпечення реалізації проектів енергозбереження представлений на рис. 3.3.

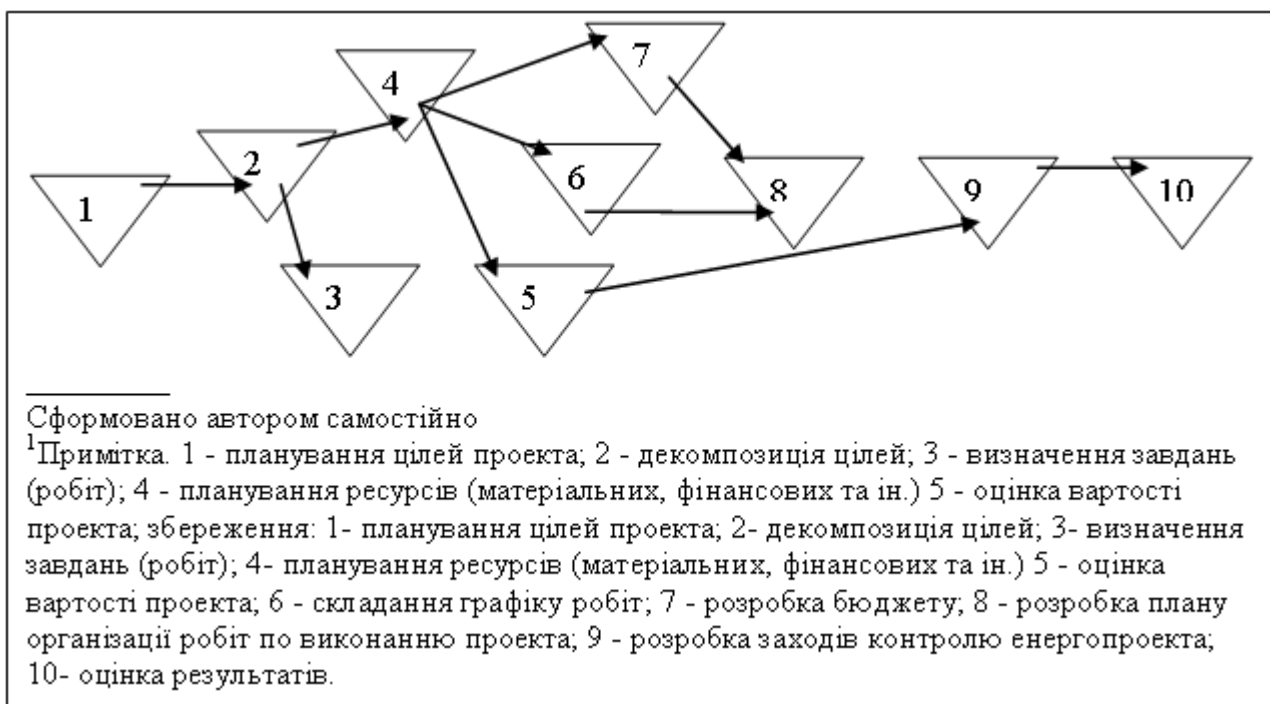


Рис. 3.3. Схема організаційно-економічного реалізації проектів енергозбереження

Примітка. Сформовано автором самостійно

Вкажемо на те, що рушійні сили в процесі енергозбереження необхідно також знаходити і використовувати в організаційно-економічному і управлінському секторах енергозберігаючої діяльності (рис. 3.4).

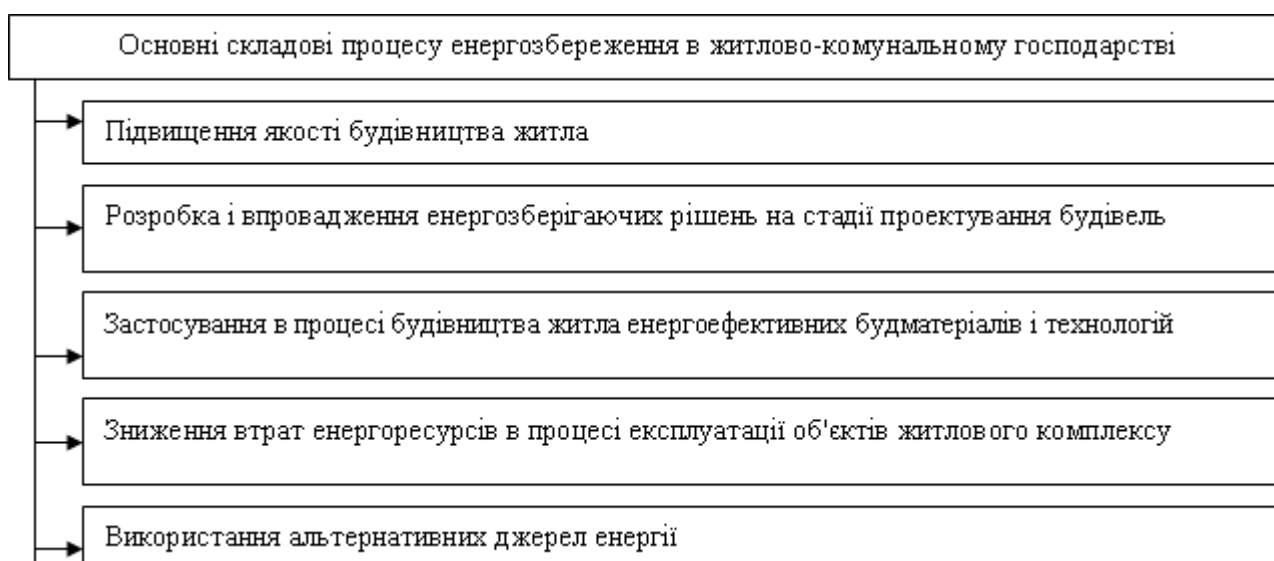


Рис. 3.4. Основні складові процесу енергозбереження в ЖКГ

Примітка. Сформовано автором самостійно



Зазначене вище корелює з інформацією, яка стосується енергозабезпечення та енергозбереження, що подана у Програмі [45] наступного змісту: «...важливе значення для економіки Тернопільського району має реалізація заходів районної програми з енергозбереження. Ситуація на енергоринку тісно пов'язана з системою обліку енергоспоживання, фінансування бюджетних споживачів енергетичних ресурсів, платоспроможністю населення та суб'єктів господарювання. Головною ціллю на 2021 рік є створення умов для оптимізації структури споживання паливно-енергетичних ресурсів за рахунок впровадження нових енергозберігаючих технологій та обладнання, насамперед включаючи застосування альтернативних видів палива. Основні завдання та заходи на 2021 рік охоплюють такі: сприяти впровадженню ресурсо- і енергозберігаючих технологій; забезпечувати капітальне будівництво та реконструкцію електричних мереж району» [45].

Більше того, «...основні заходи щодо виконання програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік стосовно енергоефективності охоплюють: впровадження альтернативних видів палива; модернізації котельного обладнання; проведення санації будівель бюджетних установ та організацій; впровадження системи енергетичного менеджменту у бюджетних установах; проведення енергетичних аудитів (сертифікація енергоефективності будівель» [45].

Доповнюючи усе вказане вище, наведемо тезу про те, що «...стан існуючої системи державного управління і регулювання енергоефективності житлово-комунального господарства свідчить, що діючі методи та інструменти мають ряд недоліків, які не дозволяють повною мірою забезпечити ефективність функціонування ЖКГ з метою стабілізації національної економіки» [28].

З метою досягнення максимального рівня економічної ефективності, на сучасному етапі фінансове забезпечення проектів енергозбереження має реалізовуватись в комплексі з іншими елементами системи управління (рис. 3.5).

### Доцільні елементи системи управління реалізацією проектів з енергозбереження

- 1) правове регулювання:**
  - ратифікація та врахування в національних законодавчих актах міжнародних угод з енергозбереження та охорони довкілля;
  - створення правових засад відповідальності за нерациональне використання енергоресурсів;
- 2) адміністративне управління:**
  - формування державної енергозберігаючої політики та стратегії її реалізації з врахуванням екологічного фактора;
  - обмеження монополізму в енергетичному секторі;
  - проведення державної експертизи з енергозбереження;
- 3) розвиток інфраструктури енергозбереження:**
  - органи державної влади різних рівнів, інжинірингові й консалтингові фірми з енергозбереження та впровадження нетрадиційних джерел енергопостачання;
  - виробничі та торгівельно-закупівельні організації енергоефективного обладнання та енергозберігаючих технологій;
- 4) економічні інструменти:**
  - право власності на володіння й використання паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР);
  - ринкові права на викиди та ліміти на використання ПЕР;
- 5) фінансові інструменти:**
  - пільгові податки на інвестиції в енергозбереження;
  - прискорена амортизація енергозберігаючого обладнання;
- 6) система платежів:**
  - за використання ПЕР, забруднення довкілля;
  - адміністративні штрафи;
- 7) фінансові інструменти: субсидії, гранти, займи, кредити, держзамовлення, енергетичне страхування, лізингові схеми;**
- 8) цінові інструменти: ціноутворення з врахуванням екологічного фактора, програми управління попитом, лібералізація енергетичного ризику;**
- 9) інструменти соціальної дії:**
  - викладання в навчальних закладах спеціальних дисциплін з енергозбереження та раціонального використання довкілля;
  - підготовка висококваліфікованих кадрів з енергозбереження;
  - формування відповідного рівня культури й свідомості населення в галузі енергозбереження;
- 10) інструменти управління інформацією:**
  - формування попиту на енергозберігаючі технології з врахуванням екологічного фактору;
  - інформування населення про виконавців та послуги енергозбереження, що надаються;
  - своєчасне інформування суб'єктів господарської діяльності про наукові досягнення в енергозбереженні та можливості їх практичної реалізації.

Рис. 3.5. Доцільні елементи системи управління реалізацією проектів з енергозбереження [28].

Примітка. Сформовано за джерелом [28].

На користь вказаного вище свідчить факт, що «...енергоефективна політика європейських країн базується на виконанні трьох основних принципів:

стимулювання, примусу та просвітницьких програм у сфері енергозбереження» [57; 63]. (рис. 3.6).

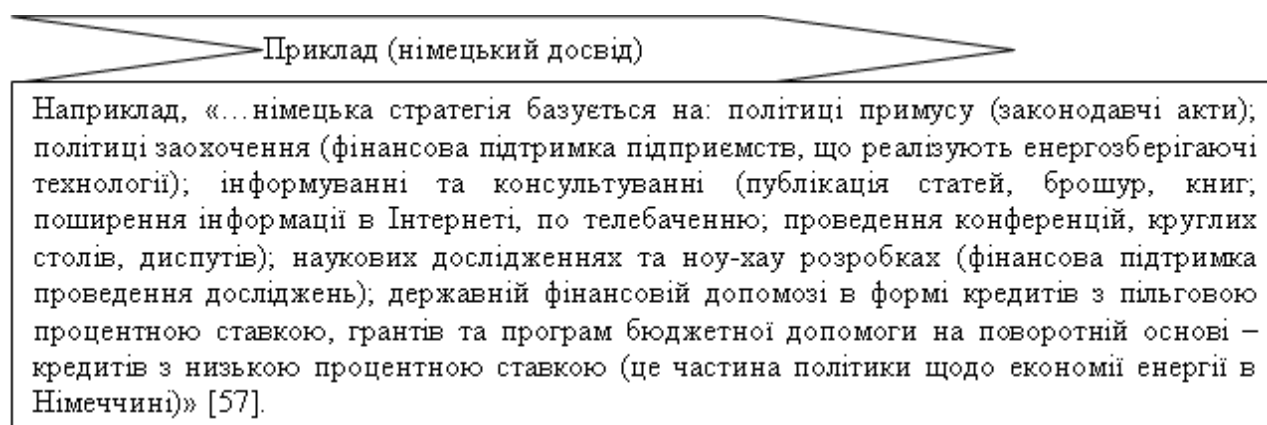


Рис. 3.6. Приклад (досвід) здійснення європейськими країнами енергоефективної політики [57].

Примітка. Сформовано за джерелом [57].

Отже, резюмуючи питання впровадження інноваційних методів розробки програми регіонального розвитку зазначимо, що автором джерела [63] «...запропоновано наступну класифікацію критеріїв і показників ефективності програмно-цільового фінансування органів державного управління, яка передбачає їх розподіл на три групи. Зокрема, це критерії і показники, що характеризують: прямі результати діяльності органів державного управління при виконанні бюджетних програм; кінцеві соціально-економічні результати виконання бюджетних програм, наслідки для суспільства покладених на них функцій, результати надання бюджетних послуг для її отримувачів; ефективність внутрішньої організації і функціонування системи органів державного управління» [63].

Власне, використання нових програмно-цільових методів розвитку ЖКГ у рамках розробки програми регіонального розвитку сприятиме задоволенню потреб усіх споживачів економічно доступними житлово-комунальними послугами належного рівня якості, раціональному використанню енергоресурсів, запровадженню енергозберігаючих технологій.

### 3.2. Удосконалення форм взаємодії в процесі розробки та реалізації програмних завдань регіонального розвитку

«Децентралізація управлінських повноважень щодо реалізації секторальних реформ в громадах віддзеркалює виклики, що постають перед управлінською спроможністю місцевого самоврядування. Водночас вона відкриває додаткові можливості для зміцнення спроможності держави реалізовувати визначений порядок денний реформ у низці секторів» [8].

Так, слід вказати на важливість удосконалення взаємодії в процесі розробки та реалізації програмних завдань регіонального розвитку в сфері освіти, оскільки місцеві органи влади Тернопільського району зобов'язані забезпечувати мешканців якісними та доступними освітніми послугами.

Одним з пріоритетів діяльності відділу освіти Тернопільської РДА є розвиток дошкільної освіти. Про це свідчить інформація рис. 3.7.

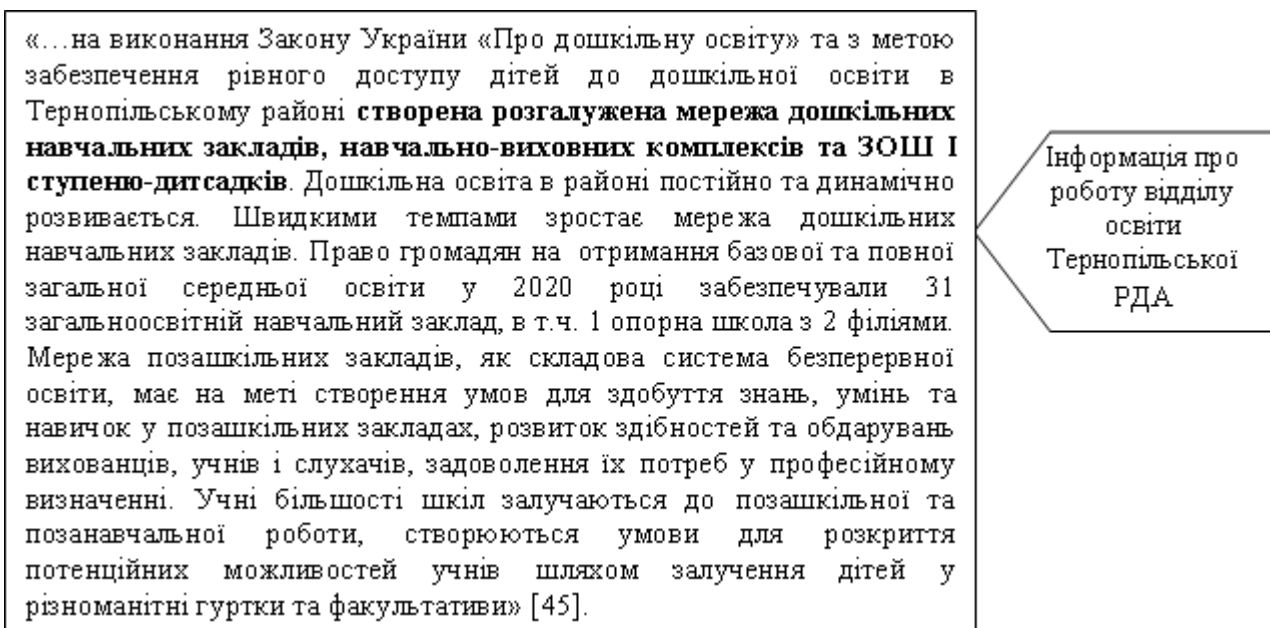


Рис. 3.7. Інформація про роботу відділу освіти Тернопільської РДА [45].

Примітка. Сформовано за джерелом [45].

Необхідність і надалі забезпечувати мешканців Тернопільського району якісними та доступними освітніми послугами актуалізує питання вивчення потреб та можливостей надання освітніх послуг в регіоні та його громадах. Результати аналізу стану дошкільної, шкільної і позашкільної мережі мають

бути обов'язково оприлюднені, а мешканці мають отримати вичерпну інформацію щодо цього. Це дозволить порівняти фактичні показники потреб у освітніх послугах з їх кількістю і розташуванням у населених пунктах, фінансовою та управлінською спроможністю громади тощо.

З метою контролю якості надання освітніх послуг також доцільним є залучення громадськості. Тому, важливо об'єднати зусилля освітніх закладів та батьків школярів. Більше того, «...постійна, а не епізодична комунікація з громадськістю дозволить останній отримати інформаційні свідчення щодо: підвищення якості місцевої освіти внаслідок її реформування, покращення технічного оснащення шкіл, гарантій безпечного та регулярного перевезення учнів і вчителів впродовж академічного року тощо» [24].

Вкажемо на значимість удосконалення взаємодії в процесі розробки та реалізації програмних завдань регіонального розвитку в сфері охорони здоров'я, оскільки місцеві органи влади Тернопільського району зобов'язані забезпечувати мешканців якісними та доступними медичними послугами. Інформація щодо роботи в цьому напрямі представлена в рис. 3.8.

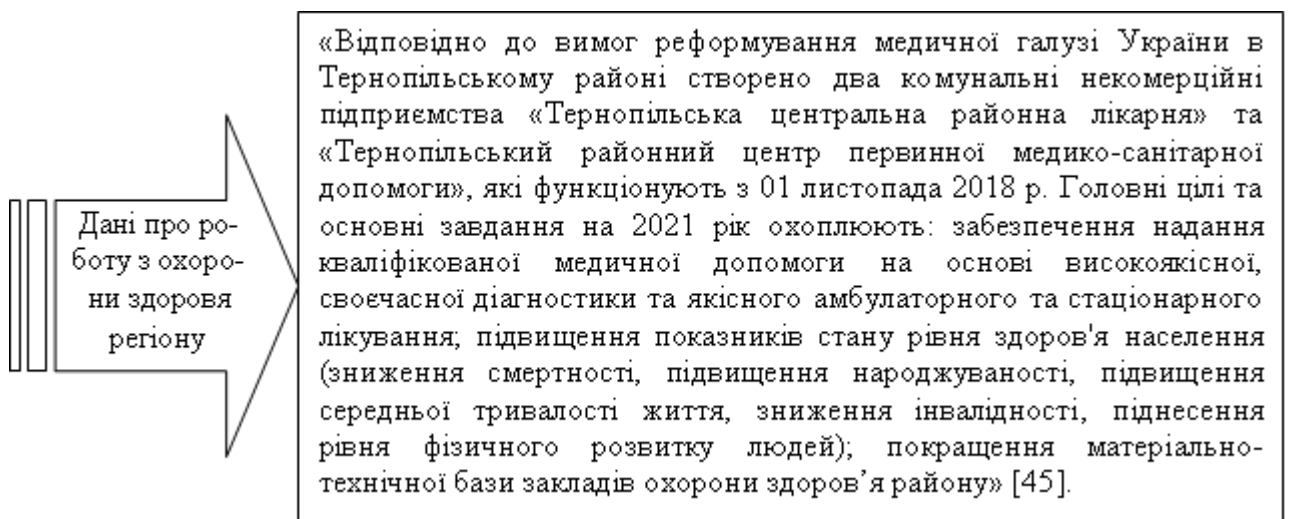


Рис. 3.8. Інформація щодо роботи в сфері охорони здоров'я Тернопільського району [45].

Примітка. Сформовано за джерелом [45].

Надання якісної медичної допомоги вимагає консолідації дій представників ЗМІ, громадських організацій і пацієнтів. Це дозволить у

практичній площині забезпечити відповідальність закладів охорони здоров'я району через притягнення їх до відповідальності, приміром, через розірвання з ними договору на надання пакету послуг (у випадку неякісного надання послуг).

Разом із тим, слід враховувати наступну думку: «...якщо говорити про сервіс і клієнтоорієнтованість закладів охорони здоров'я, є дві тези. Перше, поки не завершиться ковідна криза про сервіс говорити не можна. Тому що те навантаження, яке на сьогоднішній момент випало на всі ланки системи охорони здоров'я, є надмірним. І друге - система охорони здоров'я хронічно недофінансована... Тому поки система охорони здоров'я не отримає 6-7% ВВП, говорити про її якісне наповнення грошима не можна. І відповідно вимагати від лікарів і медичного персоналу великий сервіс при недофінансуванні - не можна» [64].

Необхідним є удосконалення взаємодії в процесі розробки та реалізації програмних завдань регіонального розвитку в сфері культури (рис. 3.9).

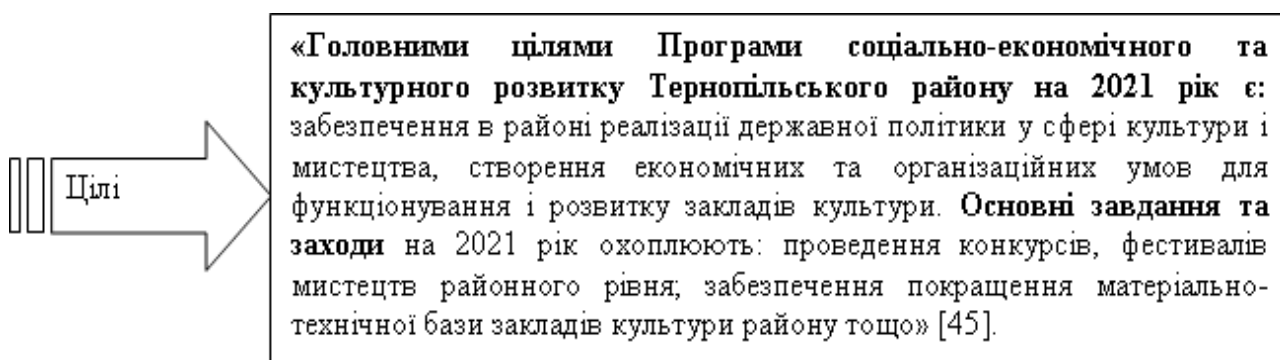


Рис. 3.9. Цілеорієнтованість і завданневий зміст Програми в напрямі культурного розвитку [45].

Примітка. Сформовано за джерелом [45].

Для досягнення цілей і завдань Програми в сфері культури дрцільним є використання механізму «м'яких проєктів». Вони стосуються навчання, консультацій, тренінгів для працівників культури. Так, «Український культурний фонд - це державна національна інституція, яка надає гранти на культуру, зростання креативних індустрій. За три роки існування УКФ провів три конкурси на грантову підтримку, у рамках яких отримав близько 5 000

заявок і надав підтримку більше 1000 проєктів. У перший рік близько 70% заявок було подано з Києва та Київської області і лише 30% надійшли з інших областей. У 2019 році ситуація покращилась - з інших регіонів України надійшла половина заявок» [65].

Вкажемо на значимість удосконалення взаємодії в процесі розробки та реалізації програмних завдань регіонального розвитку в сфері молодіжної політики, підтримка дітей та сім'ї. Заходами Програми є такі (рис. 3.10).

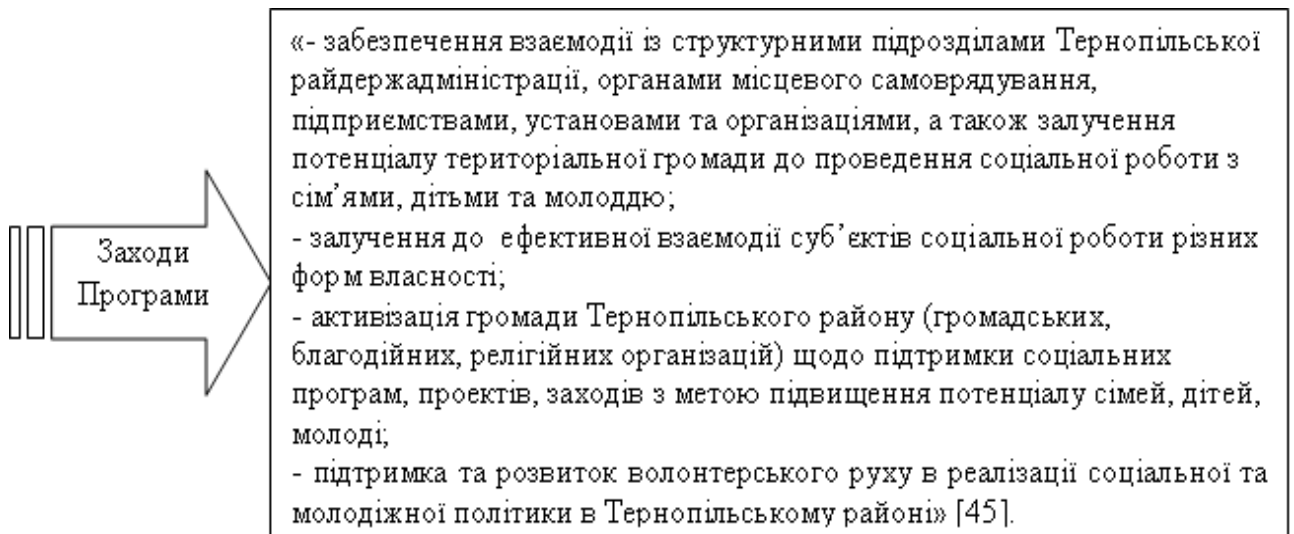


Рис. 3.10. Заходи Програми в сфері молодіжної політики [45].

Примітка. Сформовано за джерелом [45].

Тому, «...створення належних умов для участі молоді і має враховувати такі основні принципи: участь молоді в житті громади уможливорює самостійний вибір; завдяки участі молоді політика загалом краще враховує її потреби; якщо проблеми молоді громада сприймає серйозно, то й молодь усвідомлює свою частку відповідальності в житті громади; молоді люди мають самі визначити, яку саме участь у житті громади вони можуть брати, а не виконувати вказівки дорослих» [61].

Органи місцевого самоврядування повинні вирішувати питання організації дозвілля дітей та молоді. До завдань щодо організації дозвілля дітей та молоді мають бути віднесені:

- реалізація повноважень досліджуваного органу місцевого самоврядування у сфері культури;

- формування конкурентноспроможного мистецького середовища;
- підтримка суб'єктів культурної діяльності шляхом створення ними власного мистецького продукту тощо.

Необхідним є удосконалення діяльності та взаємодії в процесі розробки та реалізації програмних завдань регіонального розвитку в сфері енергетики. Це ілюструє рис. 3.11.

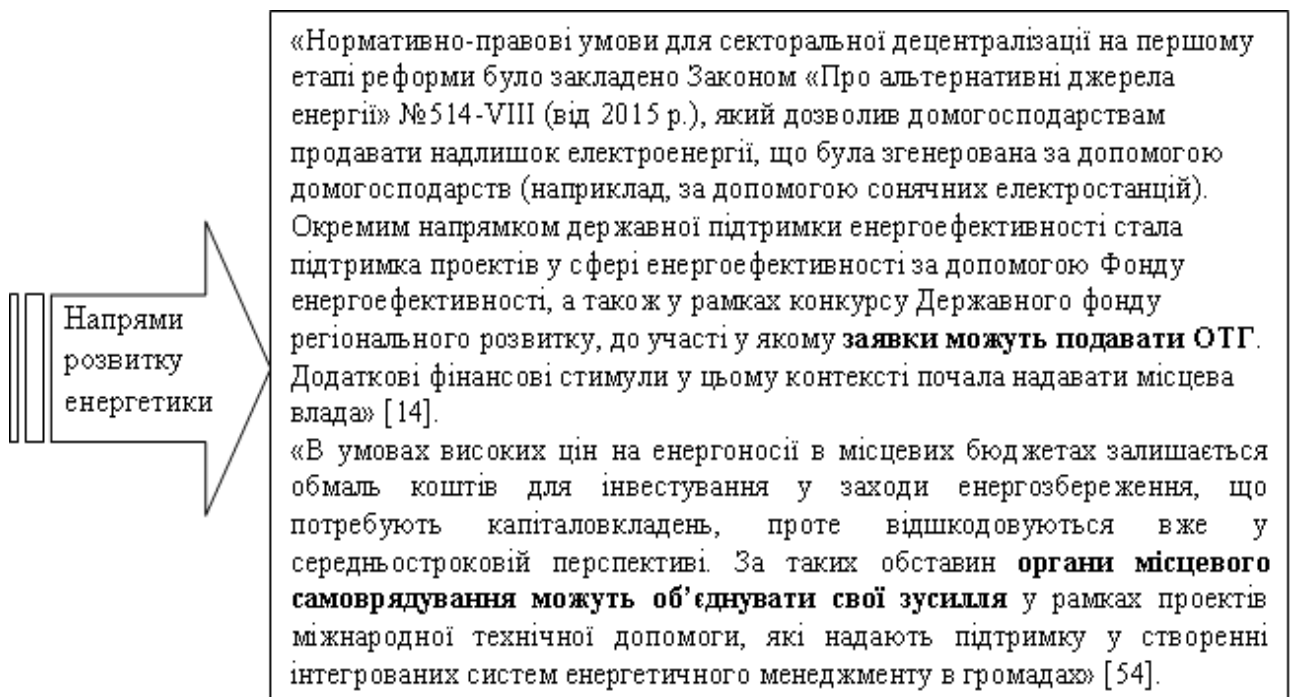


Рис. 3.11. Напрями розвитку та удосконалення діяльності в сфері енергетики [54; 14].

Примітка. Сформовано за джерелами [54; 14].

Реалізація програмних завдань регіонального розвитку вимагає залучення приватного капіталу у різні сфери, в тому числі, сферу енергетики. З цією метою доцільно використовувати механізм державно-приватного партнерства (ДПП), «...інструментом якого є інвестиційний проект у сфері виробництва, розподілення та постачання електричної енергії до реалізації інфраструктурних проектів. Цей інструмент дозволить досягти кращих результатів господарювання, стене джерелом отримання коштів в умовах обмежених можливостей для здійснення державних капіталовкладень» [24].



Необхідним є удосконалення взаємодії в процесі розробки та реалізації завдань Програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік в сфері інвестиційної діяльності, що доводить інформація рис. 3.12.

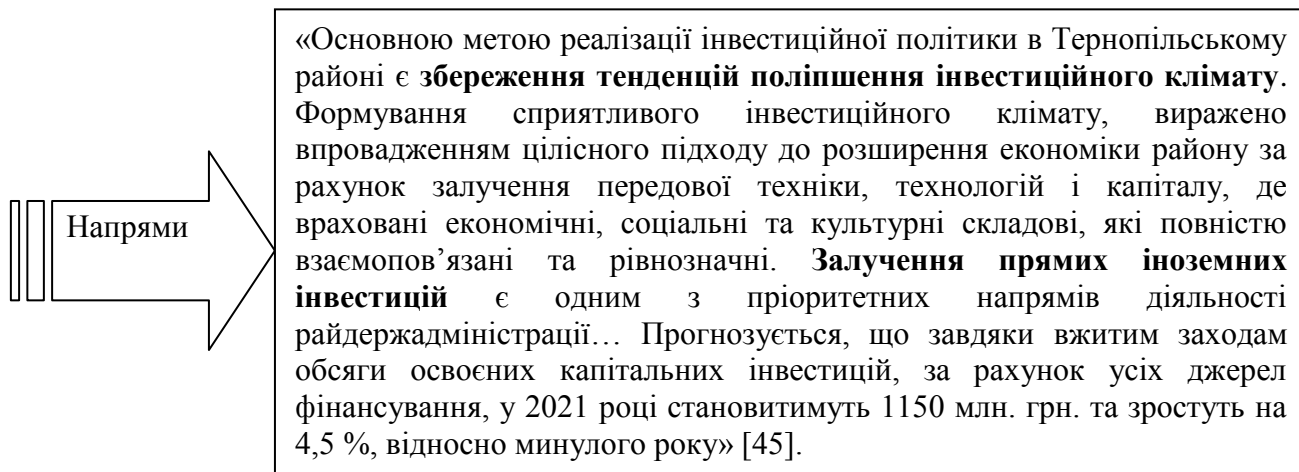


Рис. 3.11. Значимість і напрями розвитку інвестиційної діяльності в регіоні [45].

Примітка. Сформовано за джерелом [45].

Резюмуючи вищевикладене, зазначимо, що вдосконалення форм взаємодії в процесі розробки та реалізації програмних завдань регіонального розвитку повинно охоплювати як діяльність суб'єктного складу, які є представниками різних галузей і секторів регіональної економіки (сфер: освіти, культури, охорони здоров'я, ЖКГ, транспорту і зв'язку тощо), так і модернізації форм, методів та інструментів їх діяльності щодо реалізації програмних завдань. Це дозволить:

- підвищити якість послуг освіти, культури, охорони здоров'я в регіоні;
- покращити стан інфраструктурного супроводу діяльності щодо реалізації заходів Програми;
- налагодити дієвий контакт суб'єктів управління та усіх зацікавлених сторін в питаннях здійснення програмних дій і заходів щодо соціального, економічного, екологічного розвитку Тернопільського району.

### **Висновки до розділу 3**

1. Впровадження інноваційних методів розробки програми регіонального розвитку повинно стосуватись програмно-цільових методів розвитку ЖКГ. Про це свідчать заходи Програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік (задоволення потреб усіх споживачів економічно доступними житлово-комунальними послугами належного рівня якості, стимулювання раціонального використання енергоресурсів та ін.).

2. Децентралізація управлінських повноважень щодо реалізації секторальних реформ відкриває додаткові можливості для зміцнення спроможності держави реалізовувати визначений порядок денний реформ у низці секторів. У роботі вказано на необхідність удосконалення форм взаємодії в процесі розробки та реалізації програмних завдань регіонального розвитку з суб'єктами секторальних реформ на території адміністративного району в сфері освіти, культури, охорони здоров'я, молодіжної політики, енергетики.

## ВИСНОВКИ

1. Процеси децентралізації і формування нової системи розподілу владних повноважень між центральними та місцевими органами влади в Україні актуалізують питання стратегічного управління і стратегічного планування регіонального розвитку.

2. Система планування регіонального розвитку в Україні представлена стратегічними та програмними документами чотирьох рівнів: державного, регіонального, субрегіонального та базового. На регіональному рівні програмою є Програма соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік).

3. У контексті дослідження Програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік, проаналізовано мету і завдання цього документу, а також пріоритетні напрями Програми.

4. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік розроблена на основі вимог Конституції України з урахуванням положень ряду Законів України та Постанов Кабінету Міністрів України, інших нормативних матеріалів, які охарактеризовані у роботі. Так, вивчення Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади показало, що цей документ не визначає порядок та вимоги до розробки стратегії розвитку територіальної громади.

5. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення розробки програми регіонального розвитку дозволила автору констатувати, що воно є системою процесів, що реалізуються згідно з цією програмою і поставленими цілями та завданнями (управлінських, регулюючих, координуючих тощо).

6. Результативність програми знаходить прояв у наступному: вона інтегрована у діяльність всіх організаційних структур (влади на різних рівнях, громадських організацій, місцевого бізнесу, територіальних громад); вона реалізується через налагоджений алгоритм дій; Програма як стратегічний документ передбачає об'єднання зусиль учасників розвитку території, всі наявні у неї ресурси для формування конкурентних переваг регіону і прийняття рішень, які можуть принести успіх у розвитку Тернопільського району.

Поряд із цим, з метою оцінки дієвості методів та інструментів розробки та реалізації Програми повинні використовуватися ряд показників, які мають бути зафіксовані у розділі програми «Очікувані результати виконання програми». Аналіз Програми показує, що такий розділ у ній відсутній.

7. Аналіз інформаційно-комунікативного забезпечення розробки Програми показав, що цей документ має декларативний характер; на сайті Тернопільської РДА відсутня інформація про стан обговорення проекту цієї програми.

У процесі контролю за ходом реалізації програми: не позиціоновано участі громадськості, жителів району, що свідчить про недосконалість зворотного зв'язку з громадським сектором економіки регіону; на сьогодні відсутній публічний доступ до інформації про програму, оскільки на офіційному сайті Тернопільської РДА цей документ не розміщений (є однойменна програма на 2015 рік); громадськість не поінформована щодо показників результативності реалізації програмних заходів, які не тільки не оприлюднені публічно, а й мали б бути відображені у розділі програми під назвою «Очікувані результати виконання програми».

8. Автор зазначає, що впровадження інноваційних методів розробки програми регіонального розвитку повинно стосуватись програмно-цілевих методів розвитку житлово-комунального господарства. У контексті цього у роботі: визначено принципи організаційно-економічного механізму управління енергозбереженням; презентовано можливий варіант організаційно-економічного забезпечення реалізації проектів енергозбереження.

9. У роботі вказано на необхідність удосконалення форм взаємодії в процесі розробки та реалізації програмних завдань регіонального розвитку з суб'єктами секторальних реформ на території адміністративного району в сфері освіти, культури, охорони здоров'я, молодіжної політики, енергетики, особливо, з огляду на те, що децентралізація управлінських повноважень щодо реалізації секторальних реформ відкриває додаткові можливості для зміцнення спроможності держави реалізовувати визначений порядок денний реформ у низці секторів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. [О.В.Берданова, В.М.Вакуленко, І.В.Валентюк, А.Ф.Ткачук]. К.: 2017. 121с.
2. Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу: монографія. ІваноФранківськ : ІФНТУНГ, 2015. 486 с.
3. Ватченко О. Б., Андрейченко О. А. Стратегічне планування розвитку регіонів України. Економічний простір. 2016. № 113. С. 15-26.
4. Возняк Г.В. Регіональний розвиток: сутність і методологічна основа. URL: [http://ird.gov.ua/re/re201503/re201503\\_034\\_VoznyakHV.pdf](http://ird.gov.ua/re/re201503/re201503_034_VoznyakHV.pdf)
5. Гаскаров А. Р. Целевые программы как инструмент обеспечения финансово-экономической устойчивости субъекта Российской Федерации: на примере Республики Башкортостан. автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08. 00. 10 / А. Р. Гаскаров. М., 2007. 27 с.
6. Дем'яненко Л. Реформа адміністративно-територіального устрою: плани та перспективи. Стратегія сталого розвитку України. 2020. № 8. С. 6-10. URL: [http://nbuviap.gov.ua/images/praktuka\\_susp\\_peretvoren/2020/8.pdf](http://nbuviap.gov.ua/images/praktuka_susp_peretvoren/2020/8.pdf). Назва з екрану.
7. Державне та регіональне управління: навч. пос. А.Ф.Мельник, А.Ю.Васіна, О.П.Дудкіна. Тернопіль, 2014. 452с.
8. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу. Аналітична доповідь. Авт.: Жаліло Я.А., Шевченко О.В., Романова В.В. та ін. Національний інститут стратегічних досліджень. К.: 2019. 115 с.
9. Єрмошенко М.М. Розвиток промисловості на інвестиційно-інноваційних засадах [Текст] / М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, В.М. Шандра, О.І. Гуменюк та ін. // Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національної економіки : [колективна наукова монографія]. Розділ. 2.1 За ред. М.М. Єрмошенка, С.А. Єрохіна. К. : НАУ, 2008. С. 60–77.
10. Жаворонкова Г.В., Стратегічне управління розвитком регіону. Г.В.Жаворонкова, В.А.Жаворонков. Проблеми екологічної біотехнології. 2010.

№1. С. 26-31.

11. Інституційні трансформації соціально-економічної системи України: монографія. за ред. чл.-кор. НАН України Гриценко А.А.; НАН України, ДУ «Інститут економ. та прогнозування НАН України». К.: , 2015. 344 с.

12. Качний О.С. Стратегічне планування як один із найсучасніших методів державного управління регіональним соціально-економічним розвитком. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/23.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/23.pdf)

13. Керецман В. Ю. Державне регулювання розвитку регіонів в Україні: теорія і практика : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 “Механізми державного управління”. URL: [referatu.com.ua/referats/7569/159577/?page=1](http://referatu.com.ua/referats/7569/159577/?page=1)

14. Кіцул Ю. С. Адміністративно-правове регулювання діяльності місцевих органів виконавчої влади: монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 200 с.

15. Коваленко А. О. Правові та інституційні засади регіонального стратегічного планування в Україні і пропозиції щодо їх удосконалення. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2010. т. 2. № 1(3). С. 137-144.

16. Коваленко Н.В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. URL: [http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30\\_69\\_4/30\\_69\\_4\\_1/15.pdf](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_4/30_69_4_1/15.pdf)

17. Конституція України. URL: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua)

18. Кравецька А. Напрямки вдосконалення розробки програми соціально-економічного розвитку регіону в умовах вдосконалення територіальної організації влади в Україні. Наукова інтернет-конференція студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Присвячена 55-річчю Західноукраїнського національного університету). (25 листопада 2021р. м. Тернопіль).

19. Кравецька А. Розробка програми економічного, соціального та культурного розвитку регіону. Наукова інтернет-конференція студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні

технології в менеджменті та публічному управлінні» (25 травня 2021 р., м.Тернопіль).

20.Кривокульська Н.М. Адміністративний менеджмент [Навчальний посібник] Тернопіль, «Крок», 2013. 294с.

21.Кривокульська Н.М. Керівник адміністративної служби: навч. пос. Тернопіль, ТНЕУ, 2015. 240с.

22.Лексин В. Н. Государство и регионы. Теория и практика государственного регулирования территориального развития. В. Н. Лексин, А. Н. Швецов. М. : УРСС, 2000. 193 с.

23. Луцків О. Програмно-цільовий підхід до управління регіональним розвитком. URL:

[http://ird.gov.ua/sep/sep20181\(129\)/sep20181\(129\)\\_033\\_LutskivO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20181(129)/sep20181(129)_033_LutskivO.pdf)

24.Мариняк Ігор Концептуальні засади побудови системи організаційного забезпечення стратегії регіонального розвитку [Текст] / Ігор Мариняк // Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 1): мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен.з міжн. участю [м. Тернопіль, 12 лист. 2020 р.] / редкол. : О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю. А. Богач, О. І. Заклекта [та ін.] ;відп. за вип. В. М. Островерхов. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. С. 373-376.

25. Мощицька Т.О. Державні цільові програми як дієвий інструмент стимулювання розвитку економіки. URL:

[https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2010-3\\_0-pages-28\\_33.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2010-3_0-pages-28_33.pdf)

26.Муніципальний менеджмент : підручник. А.Ф.Мельник, Г.Л.Монастирський, О.П. Дудкіна. Тернопіль, ТНЕУ, 2013. 363 с .

27.Нема О., Козак І. Планування регіонального розвитку в контексті децентралізації. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/edu\\_51/fail/26.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_51/fail/26.pdf)

28. Никифорович О.Є. Державне регулювання енергоефективності житлово-комунального господарства України. URL:

<http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/16871/%D0%90%D0%B2%D1%82%>

[D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%20%D0%9D%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gurt.org.ua/uploads/news/2011/09/08/broshyura.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

29. Основи розробки місцевих цільових програм (посібник для держслужбовців). URL: <https://gurt.org.ua/uploads/news/2011/09/08/broshyura.pdf>

30.Офіційний сайт Тернопільської районної державної адміністрації. URL: <http://www.te.gov.ua/ternopilska>

31.Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

32. Положення про апарат Тернопільської районної державної адміністрації. URL: <http://www.te.gov.ua/ternopilska>

33. Положення про управління соціального захисту населення Тернопільської районної державної адміністрації. URL: <http://www.te.gov.ua/ternopilska>

34.Полуянов В.П., Головчанська М.А. Фінансове забезпечення проектів з енергозбереження на підприємствах житлово-комунального господарства України. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/5337/20.pdf?sequence=1>

35.Про засади державної регіональної політики: Закон України № 156-VIII від 05.02.2015р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.

36.Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України (редація від 16.07.2020р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

37.Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України №2850-IV від 08.09.2005р. (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2850-15>.

38.Про співробітництво територіальних громад: Закон України № 1508-VII від 17.06.2014 р. Офіційний вісник України [Текст]. 2014. № 60. С. 9.



39. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова КМУ від 05.08.2020р. №695. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820>
40. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова КМУ від 06 серпня 2014р. № 385. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.
41. Про затвердження Методики визначення критеріїв євроінтеграційної складової державних цільових програм: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 16.03.2005р. №62. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0438-05>.
42. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016р. №75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>
43. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України № 932 від 11.11.2015р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF>.
44. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 333-р. від 01.04.2014 р. Офіційний вісник України [Текст]. 2014. № 30. С. 18.
45. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2021 рік. URL: <https://www.trrada.te.ua/2783>
46. Проектний менеджмент: регіональний зріз : навч. посіб. М. П. Бутко, М. І. Мурашко, І. М. Олійченко [та ін.]; за заг. ред. М. П. Бутка. К. : Центр учбової літератури, 2016. С. 46.
47. Регіональне управління: підручник. за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка,

- В.М.Вакуленка, М.К.Орлатого. К. : НАДУ, 2014. 512 с.
48. Регламент Тернопільської районної державної адміністрації. URL: <http://www.te.gov.ua/ternopilska>
- 49.Рогатіна А.П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2018/22.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/22.pdf)
- 50.Розроблення і впровадження стратегічного плану розвитку регіону: практичний посіб. [Б.Боврон, А.Вігода, Г.Девідсон, В.Мамонова, І.Федів, І.Санжаровський]; за ред. Санжаровського І. К. : К.І.С., 2008. 214 с.
51. Серебряк К. Проблеми інформаційного забезпечення регіонального співробітництва. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84594258.pdf>
- 52.Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика. Одеса : Атлант, 2015. 365 с.
- 53.Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): навч.-практ. посібник [В.В.Толкованов, М.М. Шкільняк та інші] за заг.ред. Толкованова В.В., Журавля Т.В. Київ,2016. 154с.
- 54.Стартувала ініціатива U-LEAD з підтримки енергетичного менеджменту в об'єднаних громадах. Офіційна сторінка реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/9615>
55. Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки. 534с. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvytku-na-period-do-2027-roku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/strategiya-rozvytku-ternopilskoyi-oblasti-na-2021-2027-roky/>
- 56.Стратегія розвитку Тернопільської області на період до 2020 року. URL: [www.oda.te.gov.ua](http://www.oda.te.gov.ua) > main > publication > content
- 57.Термомодернізація житлового фонду: організаційний, юридичний, соціальний, фінансовий і технічний аспекти: практичний посібник. В.Бригілевич [та ін.]. Львів, ФОП П'ятаков Ю.О. 2012. 262 с

58. Тернопільська районна рада. Офіційний сайт. URL: <https://www.trrada.te.ua/2783>
59. Тіщенко А.П. Стратегічне планування розвитку регіону: основні поняття, вимоги та алгоритм здійснення. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/23919/16-Tishchenko.pdf?sequence=1>
60. Ткачук А. Ф., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування в громаді (навчальний модуль). К. : ІКЦ “Легальний статус”, 2016. С. 10
61. Участь молоді в управлінні громадами / авт.-уклад. О.В. Кулініч, Д.С. Барінова, В.В. Нестеренко. Х. : Харківський відокремлений підрозділ Центру розвитку місцевого самоврядування, 2018. 48 с.
62. Шевченко О. В. Регулятивні підходи до стратегування регіонального розвитку : зб. наук. пр. Луцьк. нац. техн. ун-ту. Екон. науки. 2014. Вип. 11 (43). С. 301-308. (Серія "Регіональна економіка").
63. Шкворець Ю. Ф. Критерії та показники оцінки ефективності програмно-цільового фінансування центральних органів управління з питань науки, інноваційної діяльності й освіти. URL: [http://iee.org.ua/files/alushta/06-shkvorec-kryteryu\\_ta\\_pokaznyku.pdf](http://iee.org.ua/files/alushta/06-shkvorec-kryteryu_ta_pokaznyku.pdf)
64. Що треба знати про медицину сьогодні. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13040>
65. Як розвивати культуру в громадах: можливості, ресурси, виклики. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12801>
66. COSME. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>
67. Markusen A. Regions: The Economics and Politics of Territory. Rowman and Allenheld : Totowa, NJ, 1987.