

Дмитро Чіпак
студент гр. ДСПУАзм-12,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль
Науковий керівник: д.е.н., професор Володимир Горин

ПЕРСПЕКТИВНІ ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЇ

Зарубіжний досвід управління розвитком територій є важливим джерелом досвіду щодо методологічних підходів, моделей та інструментів управління, які дають можливість формувати ефективну систему управління розвитком на рівні громад в Україні. У країнах із давніми традиціями місцевого самоврядування напрацьовано широкий спектр практик організації територіального управління, просторового та стратегічного планування, фінансового забезпечення розвитку, а також залучення громадськості до процесів прийняття рішень. Комплексне вивчення цих моделей дає можливість не лише оцінити потенційні напрями адаптації іноземних підходів до національних умов, але й зрозуміти логіку інституційних реформ, які сприяють підвищенню спроможності територіальних громад в умовах децентралізації та посилення міжрегіональної конкуренції.

У більшості європейських країн основою управління розвитком територій є чітко вибудована система багаторівневого врядування, що передбачає розподіл компетенцій між центральним, регіональним та місцевим рівнями. При цьому місцевому самоврядуванню належить ключова роль у формуванні та реалізації політики розвитку територій, оскільки саме на цьому рівні концентруються повноваження із просторового планування, управління земельними ресурсами, місцевими бюджетами, комунальною власністю, інфраструктурними об'єктами тощо. Європейська хартія місцевого самоврядування [13] закріпила принцип субсидіарності, який передбачає, що управлінські функції публічної влади мають виконуватися на найближчому до громадянина рівні, якщо це можливо з огляду на ефективність та якість надання послуг. У більшості країн ЄС саме місцеві органи влади відповідають за стратегічне планування розвитку, розроблення планів використання територій, реалізацію інвестиційних програм та управління комунальними підприємствами, що забезпечує проактивний характер діяльності органів місцевого самоврядування, швидку адаптацію управлінських рішень до територіальних потреб і специфічних викликів [15].

Характерною рисою зарубіжних країн є те, що управління розвитком територій базується на інтегрованому стратегічному підході. У країнах Західної Європи стратегічні документи місцевого розвитку мають комплексний характер і охоплюють економічні, соціальні, екологічні та просторові аспекти розвитку. В Німеччині, наприклад, поширеною практикою є формування інтегрованих концепцій розвитку міських територій (Integrierte Stadtentwicklungskonzepte) [2], які визначають пріоритети розвитку громад, конкретні проєкти, механізми їх фінансування та очікувані результати. Такі документи формуються в результаті широких консультацій із громадськістю, бізнесом та науковими установами, що

забезпечує високий рівень легітимності рішень. У Великобританії локальні плани розвитку (Local Development Plans) [7] регулюють не лише містобудівні аспекти, але й економічні пріоритети розвитку громади, політику зайнятості, розвиток громадського транспорту та інклюзивні соціальні послуги. на їхній основі базується стратегічне планування розвитку адміністративних одиниць вищого рівня. У Франції важливим інструментом є територіальні плани сталого розвитку (Plans Locaux d'Urbanisme) [6], які поєднують регулювання забудови з довгостроковою політикою екологічної збалансованості та соціальної інтеграції.

Одним з ключових елементів європейського досвіду є особлива увага до просторового планування як головної складової управління розвитком територій. Зазвичай у країнах ЄС просторове планування має нормативно обов'язковий характер і здійснюється у відповідності до ієрархічної системи документів – від національних стратегій до локальних планів забудови. Наприклад, у Нідерландах просторове планування належить до пріоритетних сфер державної політики, що пояснюється обмеженістю території та важливістю максимально раціонального її використання. Національна стратегія просторового розвитку Нідерландів [8] визначає основні принципи, а органи місцевого самоврядування розробляють детальні плани зонування території, які враховують потреби розвитку бізнесу, житлової забудови, транспортної та енергетичної інфраструктури. Подібні підходи застосовуються у Швеції, де муніципалітети мають виключне право на просторове планування та уповноважені визначати структуру використання земель, водних ресурсів і міської забудови. Висока автономія в цій сфері дає можливість органам місцевої влади формувати довгострокові плани заходів розвитку громад, забезпечувати збалансоване поєднання економічних інтересів, екологічних вимог та потреб збереження культурної спадщини.

Важливим аспектом зарубіжного досвіду є застосування економічних інструментів управління розвитком територій. У країнах ЄС, США і Канаді місцеві органи влади використовують податкові стимули, цільові інвестиційні програми, державно-приватні партнерства, грантові механізми, інструменти територіального маркетингу та залучення інвесторів в рамках реалізації програм сприяння місцевого розвитку. У Польщі після реформи децентралізації у 1999 році гміни отримали додаткові фінансові повноваження, які розширили їхні можливості реалізовувати інфраструктурні проєкти за участю європейських фондів. Механізм розподілу коштів ЄС базується на принципі співфінансування, що стимулює громади до активного залучення зовнішніх ресурсів і підвищення ефективності місцевих стратегій розвитку. У Франції на рівні комун широко застосовують податкові пільги для інноваційних підприємств, а також бізнес-інкубаторів, які розміщуються у спеціальних зонах економічного розвитку [12]. У США особливе місце посідають механізми податкового інкрементального фінансування (TIF) [10; 11], завдяки яким муніципалітети мають можливість фінансувати розвиток інфраструктури громад за рахунок майбутніх податкових надходжень, спричинених зростанням вартості нерухомості внаслідок реалізації проєктів.

Зарубіжний досвід демонструє, що підвищення спроможності місцевого самоврядування нерозривно пов'язане з рівнем фінансової децентралізації. У школі німецького муніципального управління панує принцип «гарантованої достатності ресурсів», за яким реалізація довгострокових стратегій розвитку громад потребує закріплення за ними стабільних та прогнозованих доходів. Основу ресурсного потенціалу громад формують місцеві податки, частка у розподілі загальнодержавних податків, комунальні підприємства і власність [9]. В Італії муніципалітети для стимулювання економічної активності на території громади мають можливість коригувати ставки місцевих податків у визначених державою межах. Подібні підходи застосовуються у Швейцарії, де фіскальна автономія муніципалітетів є однією з найширших у Європі, а бюджетна політика поєднується з високою відповідальністю громадян через систему прямих демократичних інструментів [1].

Серед фіскальних інструментів управління розвитком територій особливе місце належить бюджетним трансфертам. У країнах, які успішно впровадили децентралізаційні реформи, такі трансферти є не лише засобом вирівнювання фінансової спроможності місцевих бюджетів, але й інструментом реалізації довгострокових інвестиційних програм на місцевому рівні, який має забезпечити зменшення міжрегіональних диспропорцій та створення сприятливих умов для модернізації місцевої інфраструктури.

В ЄС надання базових трансфертів органам місцевого самоврядування поєднується із цільовими програмами інвестиційного спрямування. У Польщі, Чехії та Словаччині громади отримують не лише дотації вирівнювання, але й значні ресурси у формі субвенцій на розвиток через спеціалізовані фонди, такі як Фонд місцевих інвестицій, Регіональні оперативні програми або програми розвитку периферійних територій. Ці кошти використовують для модернізації транспортної інфраструктури, систем водопостачання і водовідведення, розвитку соціальних об'єктів, цифрової трансформації та проєктів енергоефективності. Доступ до таких ресурсів, як правило, прив'язаний до якості стратегічного планування – громади повинні мати затверджені стратегії розвитку, інтегровані плани територіального розвитку чи інвестиційні плани, а також обґрунтовувати економічну та соціальну ефективність проєктів [15].

У Німеччині важливу роль відіграють так звані вертикальні трансферти у межах системи фінансового вирівнювання (Länderfinanzausgleich) і регіональні інвестиційні програми федеральних земель. Федеральний уряд та землі спільно фінансують проєкти розвитку на місцевому рівні, зокрема, у рамках програм розвитку міського середовища (Städtebauförderung), модернізації громадського транспорту або підтримки сільських територій. Модель характеризується високим рівнем координації між різними рівнями влади, а надання ресурсів відбувається за чіткими критеріями, що враховують фінансову спроможність громади, її потреби в інфраструктурному оновленні та очікувану суспільну цінність проєктів.

У країнах з високим рівнем урбанізації важливим моментом управління розвитком територій є впровадження концепцій сталого розвитку та «розумного міста». Так, у Данії муніципалітети активно інтегрують екологічні стандарти в усі

елементи територіального управління, забезпечуючи енергоефективність будівель, розвиток велосипедної інфраструктури та підтримку низьковуглецевої економіки. У Сінгапурі державна політика розвитку територій ґрунтується на високому рівні цифровізації, що допомагає прогнозувати транспортні потоки, регулювати забудову та управляти ресурсами міста в режимі реального часу. В Іспанії концепції smart city широко впроваджують на муніципальному рівні для оптимізації надання суспільних послуг, підвищення ефективності комунального господарства та забезпечення прозорості управління [4].

Досвід розвинених країн також демонструє важливість для управління розвитком територій такого механізму як міжмуніципальне співробітництво. У Франції поширені моделі міжмуніципальних об'єднань (intercommunalités) [3], у межах яких муніципалітети спільно реалізують інфраструктурні та економічні проекти. У Німеччині функціонують регіональні асоціації муніципалітетів, які координують розвиток транспорту, просторове планування, ринок праці та промислові зони. У США активно використовують регіональні ради розвитку (Regional Development Councils) [5], які забезпечують комплексну координацію міжмуніципальних проектів розвитку для оптимізації використання ресурсів, уникнення дублювання інфраструктури та забезпечення економії масштабу.

Досвід розвинених країн свідчить, що ефективне управління розвитком територій неможливий без формування інституційно сформованої, фінансово забезпеченої та аналітично підкріпленої моделі місцевого врядування. У країнах ЄС розвинулась традиція застосування багатоканальних систем фінансування проектів розвитку, які охоплюють ресурси від державних трансфертів, місцевих бюджетів, інвестиційних фондів, приватних інвесторів та міжнародних програм. Важливу роль у цьому процесі також відіграє наявність професійного кадрового потенціалу. У Німеччині, Швеції та інших країнах муніципальні службовці проходять фахову підготовку, яка охоплює питання стратегічного планування, економічного аналізу, управління проектами та публічної комунікації.

Отож, зарубіжний досвід управління розвитком територій демонструє ефективність моделей, які ґрунтуються на поєднанні стратегічного бачення, фінансової автономії, інтегрованого просторового планування, відкритості управлінських процесів, широкої участі громадськості й активного використання економічних інструментів стимулювання розвитку. Ці елементи формують комплексний підхід, у межах якого місцеві органи влади виступають ключовими суб'єктами територіальної політики, здатними не лише реагувати на виклики, а й формувати довгострокові траєкторії зростання.

Список використаних джерел:

1. Hermann B. Local taxes on economic activity in municipalities in EU Member States. JRC Research Reports JRC129095, Joint Research Centre, 2022. URL: <https://ideas.repec.org/p/ipt/iptwpa/jrc129095.html>
2. Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte und integrierte Handlungsansätze. URL:

- <https://www.staedtebaufoerderung.info/DE/WeitereProgramme/AktiveStadtOrtsteilzentren/Programm/Instrumente/IntegrierteAnsaetze/integrierteansaetze.html>
3. Intercommunalité en France. URL: <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/intercommunalite-communautes-urbaine-de-communes-d2019agglomeration>
 4. Kaunov E., Taisaeva V. Implementation of the smart city concept in Spain. *Creative Economy*. 2021. July. DOI: 10.18334/ce.15.6.112208
 5. Lawhorn, Julie M. The Role of Regional Development Organizations (RDOs) in Economic Development. URL: <https://www.congress.gov/crs-product/>
 6. Les plans locaux d'urbanisme. URL: <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/animer-les-territoires/environnement-et-urbanisme/les-regles-durbanisme/les-documents-durbanisme-et-les-regles-generales-durbanisme/les-plans-locaux-durbanisme>
 7. Local plans: the examination process. Guidance. URL: <https://www.gov.uk/guidance/local-plans>
 8. Memorandum on Scope and Details regarding the strategic environmental assessment for the National Spatial Strategy. URL: <https://www.platformparticipatie.nl/notaruinte/documenten+nota+ruimte/HandlerDownloadFiles.ashx?idnv=2498519>
 9. Prorok T. European Local Government Finances and Local Autonomy. URL: <https://www.kdz.eu/en/news/blog/european-local-government-finances-and-local-autonomy>
 10. Schneider B. CityLab University: Tax Increment Financing. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-10-24/the-lowdown-on-tif-the-developer-s-friend>
 11. Tax Increment Financing (TIF). URL: <https://goodjobsfirst.org/tax-increment-financing>
 12. Ворона П. Комуна як базова ланка місцевого самоврядування Франції. *Демократичне врядування*. 2009. Вип. 3. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26557/vorona.pdf>
 13. Європейська хартія місцевого самоврядування. Міжнародний документ від 15.10.1985 р. (у редакції від 16.11.2009 р.) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036
 14. Методологія наукових досліджень: навч. посіб. / В. М. Булавинець, В. П. Горин, О. В. Квасниця [та ін.]; за ред. В. П. Горина. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2023. 170 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49323>
 15. Фінанси зарубіжних країн: навч. посіб. / О. П. Кириленко, Т. О. Кізіма, Н. Я. Кравчук [та ін.]; за ред. О. П. Кириленко. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 420 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/12098>