

Центральноукраїнський національний технічний університет  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»  
Зав. кафедри ЕМКД  
канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«20» \_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.  
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№7 від «20» грудня 2024 р.)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на другому (магістерському) рівні вищої освіти  
на тему:  
**«Шляхи удосконалення зміцнення  
спроможності територіальних громад в Україні»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Публічне управління та адміністрування»  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
група ПА-23М

\_\_\_\_\_ Сергій Петрович Лось

«20» \_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник докт. юрид. наук., професор  
\_\_\_\_\_ Костянтин Сергійович Фомічов

«20» \_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПЕРЕДУМОВ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	7
1.1. Децентралізація як інструмент реформування місцевого самоврядування в Україні	7
1.2. Базові принципи формування спроможних територіальних громад	17
1.3. Особливості нормативно-правового регулювання діяльності органів місцевого самоврядування	24
Розділ 2. ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ТА СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	33
2.1. Особливості управління розвитком та спроможністю територіальних громад в Україні	33
2.2. Загальна характеристика Соколівської територіальної громади	40
2.3. Оцінка результативності Стратегії розвитку Соколівської територіальної громади	49
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	58
3.1. Шляхи підвищення ефективності розподілу та використання фінансових ресурсів територіальної громади	58
3.2. Методи планування як ефективний інструмент розвитку територіальної громади	64
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	82

## ВСТУП

Конституція України встановлює, що суверенітет належить народу, який є єдиним джерелом влади в державі. Влада здійснюється народом як безпосередньо, так і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування.

Протягом тривалого періоду влада в Україні була централізованою, тобто державна влада була переважно зосереджена в столиці, а управління здійснювалося з єдиного центру «зверху вниз». Проте для створення та підтримки життєвого середовища на місцевому рівні, забезпечення надання якісних і доступних державних послуг, гармонізації інтересів громади найефективнішим підходом є децентралізація влади.

У 2014 році Україна розпочала реформу, спрямовану на децентралізацію, щоб полегшити перехід від централізованого до децентралізованого управління. Дана ініціатива дозволила створити потужний та ефективний інститут місцевого самоврядування на фундаментальному рівні – територіальні громади – відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування. До вихідних законодавчих документів належали Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, Закон України «Про співробітництво територіальних громад», Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», а також внесення змін до Бюджетного та Податкового кодексів України. Відповідно до Закону України від 16 квітня 2020 року № 562-ІХ «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад» Кабінет Міністрів України санкціонував створення 1470 спроможних територіальних громад.

Реформа децентралізації сприяла створенню інституту місцевого самоврядування, який є ефективним і тісно пов'язаним із потребами громадян. Дана реформа передбачає відповідальність органів місцевого

самоврядування перед жителями за ефективність своєї діяльності та перед державою за законність своїх дій. Розвиток спроможності територіальних громад у процесі децентралізації залежить від ефективного використання ресурсів громади органами місцевого самоврядування та здійснення ними повноважень на місцевому рівні. Від цих факторів залежить майбутній розвиток території та добробут її жителів.

Спроможна громада – це та, яка може самостійно гарантувати достатній рівень надання послуг, зокрема в таких сферах, як освіта, культура, охорона здоров'я, соціальний захист, житлово-комунальне господарство, враховуючи наявні людські ресурси, фінансове забезпечення та розвиток інфраструктури в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Наукові розвідки у сфері децентралізації активно ведуться як українськими, так і зарубіжними дослідниками. Значний внесок у вивчення проблем місцевого розвитку здійснили такі вітчизняні науковці, як О. Розпутенко, В. Васильєва, В. Куйбіда, В. Мамонова, М. Миколайчук та інші. Їхні праці охоплюють ключові аспекти децентралізації та місцевого самоврядування, особливо в контексті України.

Зарубіжний досвід у цій сфері представлений дослідженнями Ф. Фльфонсо, Р. Гоела, П. Друммонда, Д. Кортена, А. Монсоора, С. Ретерсона та інших. Вони зосереджуються на розв'язанні проблем місцевого розвитку за умов децентралізації, що може слугувати корисним орієнтиром для українських реалій.

У науковій літературі сформульовано різні підходи до розуміння поняття "децентралізація", визначено її основні моделі та специфіку впровадження в українських умовах. Попри це, питання сучасного стану реформи децентралізації, формування спроможності територіальних громад і пов'язані з цим проблеми залишаються недостатньо дослідженими та вимагають подальшого опрацювання.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування процесу формування та забезпечення спроможності територіальних громад у межах реформи

децентралізації, а також визначення основних проблем і перспектив їхнього розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати теоретичні та правові основи формування спроможних територіальних громад в умовах децентралізації; оцінити сучасний стан розвитку територіальних громад за умов реформи децентралізації; вивчити законодавчі засади функціонування місцевого самоврядування; визначити особливості управління розвитком територіальних громад; провести аналіз фінансово-економічного стану територіальних громад для налагодження ефективної роботи органів місцевого самоврядування; виявити проблемні аспекти розвитку територіальних громад; запропонувати шляхи вдосконалення механізмів зміцнення спроможності територіальних громад в Україні.

Об'єктом дослідження виступає державна політика у сфері децентралізації, тоді як предметом - формування та забезпечення спроможності територіальних громад у процесі реалізації реформи децентралізації.

У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: емпіричні методи: експеримент, спостереження, опис; теоретичні методи: аналіз, синтез, узагальнення, абстрагування, індукція, дедукція, класифікація; системний та функціональний підходи, які дозволяють досліджувати децентралізацію як багатогранний процес; соціологічні методи, які спрямовані на оцінку соціально-економічного стану територіальних громад.

Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися нормативно-правові акти України, статистичні дані, рейтинги територіальних громад, а також публікації, статті та експертні роз'яснення з питань реформи децентралізації. Увага також приділялася аналітичним матеріалам, розміщеним у друкованих та електронних виданнях, що дозволило отримати комплексний погляд на досліджувану проблему.

РОЗДІЛ 1  
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПЕРЕДУМОВ  
СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД  
В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

**1.1. Децентралізація як інструмент реформування місцевого самоврядування в Україні**

Більшість науковців (В. Авер'янов, В. Абрамов, Є. Бородін, В. Вакуленко, О. Васильєва, С. Дубенко, Д. Карамішев, В. Ковтун, Р. Науменко, Л. Новак-Каляєва, О. Оболенський, Н. Олійник, І. Рейтерович, С. Телешун та ін.) при визначенні сутності державного управління наголошують на трьох аспектах, а саме :

1) потреба знайти найкращий спосіб використання ресурсів для досягнення пріоритетних цілей соціального розвитку, спільно організованих урядом, представницькими установами та громадянським суспільством;

2) державні органи, органи місцевого самоврядування та громадські організації здійснюють потужний вплив на життєдіяльність людей шляхом застосування комплексу методів (економічних, адміністративних, інформаційно-психологічних тощо) для досягнення цілей суспільного розвитку;

3) діяльність, що здійснюється органами державного управління, органами місцевого самоврядування, представниками приватного сектору та інститутами громадянського суспільства в межах їх повноважень і обов'язків, визначених законом (планування, організація, управління, координація та контроль) і реалізація управлінських рішень суспільно важливого значення, політика розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць [10].

Водночас особливості державного управління пояснюють науковці (Л. Антонова, С. Казарян, В. Ємельянов, В. Мартиненко, В. Федоренко та ін.)

як діяльність суб'єктів державного управління, регламентована законами та іншими правовими актами, що передбачає виконання управлінських функцій у порядку, встановленому інструкціями, положеннями та процедурами, зосереджуючись на виконанні розпоряджень, вказівок, наказів, рекомендацій тощо [6].

Конституцією України визначено, що носієм суверенітету України і єдиним джерелом влади є народ. Народ здійснює владу безпосередньо та через органи державної влади й органи місцевого самоврядування.

Органи місцевого самоврядування є найближчими до громадян інститутами державного врегулювання, що є відповідальними за створення та підтримання доброго середовища проживання, надання якісних і зручних громадських послуг, створення органів безпосередньої народної влади, узгодження інтересів усіх верств населення територіальної громади.

Тривалий час влада в Україні має централізований характер, тобто державна влада зосереджена в центрі (переважно в столиці), а управління здійснюється «зверху вниз» з єдиного центру. Централізована система передбачає можливість передачі раніше прийнятих рішень і розпоряджень вертикально вниз від центральної влади до регіонального (місцевого) рівня управління. Це в свою чергу призводить до повної залежності органів місцевого самоврядування від центральної влади, оскільки більшість рішень приймає вище керівництво, а участь органів місцевого самоврядування у прийнятті рішень обмежена.

Наслідки комплексної політики централізації: сильна залежність території від центру, слабка інфраструктурна і кадрова деградація села, низька якість обслуговування населення та низька довіра до влади; низька ефективність прийняття управлінських рішень.

Для того, щоб мати можливість створювати та підтримувати зріле середовище проживання на місцевому рівні та надавати високоякісні та доступні державні послуги, найефективнішим способом узгодження суспільних інтересів є система децентралізації. Система передбачає

прийняття «знизу» багатьох рішень на місцях, але без шкоди для інтересів держави, що діє як єдине ціле. Кожен житель територіальної громади має право на якісне адміністративне, освітнє, медичне, соціальне, громадське та інше обслуговування на території своєї громади. Але лише тоді, коли відповідальний орган поруч, він може впливати та брати участь у реалізації.

Передумовою децентралізації є прийняття місцевих рішень органами місцевого самоврядування, тобто інтереси громадян, які проживають на території громади та їхні інтереси представляють виборні голови, представницькі, виконавчі органи, громадські ради, громадські комітети, старійшини, тощо.

Тому теорія державного управління розглядає концепцію децентралізації з точки зору створення ефективної та раціональної адміністративної структури. Основний аргумент на користь децентралізації базується на ефекті, досягнутому наданням центральним урядом автономії місцевим установам. Окремі експерти по-різному бачать сутність і склад функцій держави. Більшість із них вважає державу формою суспільства, яка базується на громадянських інститутах, юридично об'єднує людей і забезпечує взаємодію між людьми, що належать до різних організацій та різних етнічних груп і регіонів [51].

На думку Б. Кваснюка, держава – це особлива і унікальна організація, яка володіє публічною державною владою та спеціалізованими інститутами регулювання суспільних відносин, тобто організація, яка забезпечує реалізацію механізмів політичного регулювання [20]. В. Малиновський розширив значення державного устрою і вказав, що державу слід розглядати як соціально-політичний механізм, що виникає в класовому суспільстві, метою якого є організація та впорядкування соціально неоднорідного суспільства, вирішення конфліктних ситуацій, забезпечення системної соціальної стабільності, цілісності суспільства і безпеки знаходяться на належному рівні [11]. М. Миколайчук звертає увагу на те, що держава є засобом «суб'єктивного вирішення об'єктивних конфліктів, як правило,

насильницькими методами, і головним чином на користь соціального суб'єкта, метою якого є економічна організація та інтелектуальний правлячий клас, представники якого володіють державною владою», що суперечить новій парадигмі розвитку, яка передбачає рівні права громадян і управлінські функції, які виконує влада для сприяння процвітанню суспільства в цілому, а не окремих класів чи кланів [1].

Відповідно до Конституції України загальною метою держави є забезпечення територіальної і соціальної цілісності, захист прав і свобод громадян. Для виконання головних завдань країни необхідно створити ефективну систему управління центральними та місцевими відомствами.

Науковці (Н. Васильєва, В. Куйбіда, Д. Рондінеллі, Г. Хіма та ін.) визначають децентралізацію як складний державний адміністративний механізм, відзначаючи складність структури самого цього механізму, що пов'язано з його походженням та головною задачею розвиватися [10].

Реформа децентралізації сприяла формуванню місцевого самоврядування – ефективної, найближчої до громадян влади – місцевого самоврядування.

З метою забезпечення переходу від централізованого управління до децентралізованого управління в Україні у 2014 році розпочато реформу місцевого самоврядування та територіальних організацій влади (далі – децентралізація), яка стала ключовим рушієм розвитку територіальних громад та докорінно змінила організацію місцевої автономії і територіальної реформи управління громадою та процеси прийняття ними рішень.

Результатом цього процесу стало формування важливого, ефективного та дієздатного низового інституту місцевого самоврядування – територіальної громади (ТГ) – відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування.

Децентралізація означає передачу повноважень і фінансів від найближчих до громадян державних органів до органів місцевого самоврядування.

Метою реформи децентралізації є формування ефективних органів місцевого самоврядування та територіальних владних організацій, створення та підтримка зрілого життєвого середовища для громадян, надання якісних та зручних публічних послуг, створення інститутів прямого народовладдя, узгодження інтересів країни та регіональних громад.

Реформа місцевого самоврядування повинна передусім забезпечити можливість місцевих громад використовувати власні ресурси для самостійного вирішення основних місцевих проблем та забезпечити інституційну спроможність місцевого самоврядування надавати якісні публічні послуги. Обслуговувати жителів громади, залучати інвестиційні ресурси та розвивати території. Відстань від центру громади до її найвіддаленішого місця має забезпечувати подолання пожежної, швидкої допомоги та патрулів поліції в екстрених випадках не більше ніж за 30 хвилин.

Статтею 5 Конституції України визначено: «Носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування». Крім того, влада може бути публічною та здійснюватися через органи публічної адміністрації.

Відмінності між державними органами та органами місцевого самоврядування полягають у наступному:

- державна влада – 3 гілки державного управління: законодавча, виконавча, судова; нормативні дії поширюються на територію держави або адміністративні органи; формування шляхом виборів; діє згідно з принципами розподілу повноважень, передбачених Конституцією; рішення приймаються керівниками відомства безпосередньо; органи виконавчої влади є самостійними частинами державного апарату; за певних обставин адміністративні повноваження можуть бути делеговані органам самоврядування.

- місцеве самоврядування - це право жителів села або жителів кількох сіл, селищ і міст добровільно утворити єдину громаду – самостійно вирішувати найважливіші місцеві проблеми в межах Конституції і законів України. Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами безпосередньо або через органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи) у порядку, встановленому законом. Районні та обласні ради є органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси громад сільської, селищної, міської території. До системи місцевого самоврядування входять: сільські, селищні та міські ради, виконавчі органи сільських, селищних і міських рад. Органи місцевого самоврядування приймають рішення обов'язкові до виконання на відповідній території (виключно шляхом голосування) в межах своїх повноважень, які обираються населенням територіальної одиниці і мають на меті вирішення питань проблеми самоврядування щодо певної території; види діяльності не мають професійного характеру; за згодою обох сторін перерозподіляє відповідні повноваження за територією; здійснює бюджетну базу, яка представляє інтереси населення території; діють на основі субординації; делегування повноважень державним інституціям неможливе.

У процесі здійснення своїх повноважень органи державної влади та органи місцевого самоврядування діють у межах однієї країни та суспільства, тому мають спільні ознаки:

- державні установи, а також органи самоврядування здійснюють спільні функції управління суспільством шляхом встановлення та забезпечення діяльності суб'єктів, їх повноваження визначаються законами та нормативно-правовими актами;

- Конституція передбачає державні та автономні установи;

- приймає відповідно до наданих повноважень нормативні рішення, які можуть бути скасовані у разі суперечності Конституції;

- державні та автономні органи мають чіткі повноваження у відповідних сферах, а також форму та спосіб здійснення повноважень;

- рішення, прийняті цими інституціями, є авторитетними та певним чином гарантовані;
- державні та автономні органи обираються або призначаються в порядку, встановленому законом;
- здійснюють функції за принципом розподілу влади та певним чином взаємодіють у процесі здійснення влади.

Система управління, запроваджена в Україні до 2014 року від центральної влади до місцевих громад, була недостатньо ефективною. Ефективність державного управління полягає в результатах його діяльності, задоволенні потреб громади та сталому розвитку. Ефективніше вирішувати зазначені завдання будуть найближчі до мешканців територіальних громад органи державного управління – органи місцевого самоврядування.

Місцеве самоврядування - це право територіальної громади (добровільного об'єднання жителів села або кількох сіл, селищ, міста) самостійно вирішувати важливі питання місцевого значення в межах Конституції та законів України. Місцеве самоврядування здійснюється безпосередньо територіальними громадами сіл, селищ і міст, а також через сільські, селищні ради та їх виконавчі органи, районні та обласні центри, які представляють спільні інтереси територіальних громад, села, селища і міста.

Територіальна громада – жителі, які об'єднані постійним проживанням у межах адміністративно самостійного села, селища, міста.

Територіальна одиниця або добровільно утворене об'єднання жителів кількох сіл із єдиним адміністративно-територіальним центром – область, район, місто, міський район, село, селище.

Принципи місцевої автономії – це колегіальність; правова, організаційна та фінансова самостійність перед територіальною громадою місцева автономія; судова гарантія прав місцевої автономії.

Сільські, селищні, міські ради є органами місцевого самоврядування, які представляють відповідні територіальні громади та забезпечують

здійснюють повноваження від їх імені та на користь місцевого самоврядування.

Сільський, селищний, міський голова – виборна посадова особа громади на відповідній території, відповідальна, підконтрольна та підзвітна особа відповідній раді. Виконавчий орган сільської, селищної, ради – виконавчий комітет, відділи та управління, відомчі та функціональні підрозділи інших органів виконавчої влади, створених і підконтрольних, підзвітних цим радам.

Сільський голова, староста – це посадова особа місцевого самоврядування, яка представляє інтереси жителів села та відповідає за зв'язок влади з громадою села.

Органи місцевого самоврядування мають такі повноваження:

1. Власні повноваження: планування та бюджетування громади, залучення інвестицій, розвиток місцевої інфраструктури: водо-, тепло-, газопостачання та благоустрій території, видача будівництва ліцензії, прийняття будинків в експлуатацію; комунальні послуги (тепловідведення, утримання громадського транспорту); контроль за виконанням рішень міської ради та утриманням доріг у межах громади;

2. Уповноваження, що делегуються: надання соціальної допомоги через свої центри постачання (громади); забезпечення первинної медичної допомоги; керування закладами освіти ( дошкільної та шкільної); забезпечення роботи будинку культури, бібліотеки, спортивних площадок, стадіонних комплексів.

3. Послуги, що надаються державними органами: виплата пенсій, субсидій, надання пільг, санітарно-епізоотичний контроль, оформлення актів громадянства.

Повний перелік видаткових можливостей територіальної громади визначено ст.1. Статті 89, 91 Закону про бюджет України [23].

З метою створення інституційно та фінансово спроможного місцевого самоврядування в Україні Верховна Рада України у квітні 2014 року

ухвалила основний концептуальний документ – Концепцію реформування організації місцевого самоврядування та територіальних повноважень. Відтоді було схвалено «План заходів з реалізації» та офіційно розпочато реформу оптимізації адміністрування та делегування повноважень [3].

Реформа оптимізації управління та делегування повноважень починається з бюджетної децентралізації. Тому з метою реалізації повноважень органів місцевого самоврядування, забезпечення та реалізації планів соціально-економічного розвитку, надання послуг населенню та вирішення інших проблемних питань у січні 2015 року було доопрацьовано Закон «Про бюджет і податки». Тим самим надаючи більші фінансові можливості місцевому самоврядуванню для формування спроможних територіальних громад та підвищення їх економічного потенціалу. Територіальні (сільські, селищні та міські (великі міста районного значення)) громади отримали повноваження та ресурси, якими володіють міста обласного значення, наприклад:

- інтегрувати 64% податку на доходи фізичних осіб до місцевого бюджету МТГ. Крім того, податкові надходження залишаються цілком місцевими: єдиний податок на прибуток і майно (нерухомість, земля, транспорт) комунальної власності підприємств і фінансових установ. Крім того, регіональні громади мають прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом (до реформи прямі відношення мали лише обласний та районний бюджет та бюджети міст обласного значення) та отримують відповідні трансфертні платежі (субвенції, освітні субсидії тощо).

Згодом постановою Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 року No 214 затверджено методику визначення критеріїв формування повноправних територіальних громад.

Відповідно до критеріїв, визначених «Методикою формування повноправних територіальних громад в Україні», державною адміністрацією відповідної області розроблено «План бачення територіального формування територіальних громад України», який охоплює всю територію області.

Майбутній план формування територій громад – це бачення держави щодо створення ефективних територіальних організацій на базовому рівні у своїх регіонах. Метою розроблення перспективних планів є створення територіальних громад (за відповідним типом – сільських, селищних, міських), органи місцевого самоврядування яких спроможні виконувати всі покладені законом функції. Цей документ охоплює всю територію області та був розроблений і прийнятий з метою забезпечення того, щоб в регіоні не було нежиттєздатних громад, тобто органів місцевого самоврядування, які не мають достатніх ресурсів для виконання своїх повноважень щодо вирішення місцевих проблем. У 2020 році постанову було доопрацьовано та визначено індикатори, які дозволяють оцінити рівень спроможності громади.

У 2020 році в Україні створено нові територіальні громади та нові райони:

- громади: створено 1470 компетентних територіальних громад замість понад 11 тис. місцевих рад;

- регіони: створено 136 нових регіонів замість 490 регіонів. 17 липня 2020 року Верховна Рада ухвалила «Постанову № 3650 про утворення та ліквідацію районів». Основні повноваження окружних рад були передані на нижчі рівні (ради громад) і на вищі рівні (обласні ради).

Слід зазначити, що не всі громади, визначені за методикою як спроможні, зможуть у майбутньому вийти на економічну самодостатність. Значна частина громад, часто з меншим населенням, має нижчу спроможність. Близько третини створених ТГ мають менше 5000 жителів. Кількість мешканців є одним із ключових показників спроможності громади. Другий важливий показник – бюджетні дотації. Ми не говоримо, що дотацій на 100% не буде, але поріг складає 30%. Проте гнучкість і актуальність цих стандартів надзвичайно важливі. Експерти зазначили, що якщо лідер громади є ефективним і сучасним менеджером, то спроможність громади можна остаточно оцінити через 2-3 роки після об'єднання.

## **1.2. Базові принципи формування спроможних територіальних громад**

Життєздатною є територіальна громада, місцевий бюджет, інфраструктура та кадрові ресурси якої достатні для того, щоб органи місцевого самоврядування вирішували відповідно до законодавства питання місцевого значення в інтересах жителів громади.

Відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування, яка є частиною українського законодавства, місцеве самоврядування – це «право та здатність органів місцевого самоврядування регулювати та управляти значною частиною публічних справ, що належать до їх юрисдикції на користь місцевих жителів» [6].

Дієздатність – здатність органів місцевого самоврядування надавати певні послуги та здійснювати певні повноваження в межах певної території. Тобто, якщо станом на сьогодні громади територій не отримали освітніх закладів, шкіл, і вони все ще утримуються за рахунок районного бюджету, то можна сказати, що такі громади є недієздатними і не можуть вважатися адміністративними органами.

Крім того, показником спроможності громади є її здатність надавати ключові послуги – адміністративні, освітні, медичні, громадські тощо – жителям територіальної громади.

Розробка методів формування спроможних громад, затвердження перспективних планів – ці кроки національної влади дають можливість громаді розпочати процес об'єднання та працювати над реформами децентралізації, які вже використовують усі переваги громади.

Після визначення стандартів компетенції територіальної громади, затвердження плану бачення, що визначає межі територіальної громади, перелік населених пунктів та адміністративний центр, територіальна громада має правову можливість ініціювати процес об'єднання (приєднання).

Критерії оцінки рівня компетенції при розробці перспективного планування визначаються наступним чином:

- кількість осіб, які постійно проживають на території спроможної територіальної громади;
- кількість учнів, які навчаються у закладах загальної середньої освіти на території спроможних територіальних громад;
- розмір території спроможних територіальних громад;
- індекс спроможності плати податків до бюджету територіальної громади;
- частка місцевих податків і зборів у доходній частині бюджетів спроможних територіальних громад.

Одним із ключових факторів розвитку територіальної громади є наповнення бюджетів. Фінансові ресурси є важливою частиною функціонування кожної територіальної громади. Від фінансової підтримки залежить, чи зможуть органи місцевого самоврядування ефективно виконувати свої функції, реалізовувати національну, регіональну та місцеву політику та заходи, сприяти соціально-економічному розвитку та вирішувати проблеми людей. Фінансова підтримка громади, достатній ресурс для наповнення місцевих бюджетів відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні ефективного місцевого самоврядування, наданні якісних послуг населенню, створенні комфортних умов проживання громади.

Важливим інструментом діяльності та розвитку місцевого самоврядування є питання місцевого оподаткування. Адже без належного фінансового забезпечення органи місцевого самоврядування не можуть успішно виконувати покладені на них функції та завдання.

Органи місцевого самоврядування несуть відповідальність за соціально-економічний розвиток громад, підвищення рівня життя мешканців та надання якісних послуг.

Основні джерела надходження до місцевого бюджету є такими:

1. Державні податкові нарахування:

- оподаткування доходів фізичних осіб;
- податок на акциз;
- екологічний податок;
- рендна плата;
- державне мито;
- адміністративні збори та платежі.

## 2. Місцеві податки та збори:

- податки на майно;
- єдиний податок;
- плата за паркування транспортних засобів;
- туристичний збір.

У Додатку А «Податки та їх розміри, що зараховуються до місцевих бюджетів територіальних громад» визначено види податків та їх розміри, що зараховуються до місцевих бюджетів територіальних громад.

Місцеві податки і збори є одним із важливих джерел доходів органів місцевого самоврядування.

Окрім місцевих зборів і податків, громади можуть залучати кошти державних, обласних, районних та грантових програм. Як правило, більшість цих програм реалізується за рахунок співфінансування місцевих бюджетів.

До оголошення воєнного стану на території України територіальні громади мали більше можливостей залучати інвестиції, брати участь у регіональних та загальнодержавних програмах та отримувати гранти за допомогою проєктів соціально-економічного розвитку громад. Під час дії воєнного стану в Україні більшість державних коштів спрямовуються на відновлення інфраструктури на окупованих і не окупованих територіях, а постановою Кабінету Міністрів України № 590 обмежено використання коштів на реалізацію проєктів у інших громадах (де не ведуться/велися бойові дії).

Органи місцевого самоврядування відповідають не лише за якісне формування дохідної бази місцевих бюджетів, а й за створення ефективної

системи видатків місцевих бюджетів. Збалансованість бюджету є однією з ключових вимог до його формування. Тобто заплановані видатки мають бути збалансовані з доходами.

Видатки місцевих бюджетів відображають ті ж соціально-економічні відносини, що й видатки загальнодержавного бюджету, але на місцевому рівні та з урахуванням регіональних особливостей.

Видатки місцевих бюджетів визначаються тими ж законодавчими актами, що й доходи місцевих бюджетів.

Видаткова частина складається з двох фондів — загального та спеціального. Видатки місцевих бюджетів регулюються статтею 70 Закону «Про бюджет України». Вони включають бюджетні призначення, визначені на основі рішень про місцеві бюджети на конкретні цілі, пов'язані з виконанням відповідної програми.

Тобто одним із показників спроможності громади є її здатність надавати мешканцям територіальної громади всі необхідні публічні послуги — адміністративні, освітні, медичні, громадські тощо.

Мінімальні вимоги до необхідної інфраструктури для спроможної громади – це:

- наявні вільні приміщення для органів місцевого самоврядування територіальної громади з урахуванням додаткових функцій, таких як управління фінансами та державною власністю, містобудування, освіта, охорона здоров'я, культура, соціальний захист;
- приміщення поліклінік (амбулаторій), широкопрофільних лікарень;
- місце, де центр надає адміністративні послуги;
- приміщення державних установ (пенсійних фондів, центрів зайнятості, казначейства, реєстрації актів цивільного стану та прав власності);
- приміщення пожежної частини.

При складанні кошторису в першу чергу потрібно передбачити витрати на вищевказані структури.

Життєздатною є територіальна громада, місцевий бюджет, інфраструктура та кадрові ресурси якої достатні для того, щоб органи місцевого самоврядування вирішували відповідно до законодавства питання місцевого значення в інтересах жителів громади.

Послуги, що повинні надаватись у громаді:

- адміністративні послуги: створити центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), щоб полегшити доступ громади до адміністративних послуг. Ці установи дозволяють різним групам людей отримати доступ до широкого спектру адміністративних послуг у зручних і комфортних умовах. ЦНАПи створені місцевими радами та місцевими державними адміністраціями для обслуговування фізичних та юридичних осіб.

Принципом роботи установ є отримання адміністративних послуг в одному місці (приміщенні). Тобто заявникам не потрібно ходити по різних установах, а для отримання послуг вони повинні йти в одне місце. Наприклад: соціальні послуги; центри зайнятості; оформлення паспортів і документів для виїзду за кордон, виписка з документів, в тому числі архівні довідки, пов'язані з нерухомістю, питання благоустрою, землеустрою, введення в експлуатацію, розміщення та нагляд за роботою торговельних установ, санітарно-епідеміологічної допомоги та ін. Для зручного отримання адміністративних послуг жителям сіл, є можливість створити віддалену роботу для адміністраторів ЦНАПу прямо в селищній адміністрації.

- Медичні послуги: мінімально необхідний рівень медичних послуг, який повинен надаватися в межах громади, – це первинна медико-санітарна допомога, включаючи консультацію лікаря, діагностику та лікування найпоширеніших захворювань, травм, отруєнь та інших станів, особисту гігієну та протиепідемічні заходи, медична профілактика захворювань, санітарна освіта населення, реалізація прав людини щодо охорони здоров'я дітей, матерів і батьків, направлення хворих на вторинну і третинну медичну допомогу та курортне лікування. Планова спеціалізована (вторинна) та високоспеціалізована (третинна) медична допомога може надаватися за

наявності у пацієнта відповідних медичних показань за направленням лікаря. Призначене направлення не є обов'язковим. Первинна медико-санітарна допомога надається переважно лікарями загальної практики (сімейними лікарями), терапевтами та педіатрами. Це базовий обов'язковий рівень медичної допомоги, який мають надавати органи місцевого самоврядування. Фінансування закладів первинної медико-санітарної допомоги здійснюється з державного бюджету на основі договорів між медичними закладами та Національною службою охорони здоров'я України. Обсяг фінансування залежить від кількості підписаних декларацій населення з лікарями медичного закладу.

- Освітні послуги: органи місцевого самоврядування повинні забезпечити всім дітям громади доступ до якісної дошкільної, загальної середньої, позашкільної, інклюзивної ресурсної освіти. Для цього необхідно сформувати ефективну мережу навчальних закладів, забезпечити підвезення дітей до закладів освіти, створити сучасні простори в закладах, виконати матеріально-технічне забезпечення та інші заходи для підвищення якості освіти в громаді.

- Соціальні послуги: через соціальні центри (Управління соціального захисту населення, обласні центри соціального обслуговування, Центри надання соціальних послуг (служби сім'ї та у справах дітей) повинні надавати відповідні послуги соціально незахищеним верствам населення громади.

- Комунальні послуги: надання житлово-комунальних послуг, організація пасажирського транспорту в межах громади, протипожежна охорона, розвиток місцевої інфраструктури: утримання та будівництво доріг, водопостачання, тепlopостачання та водовідведення, а також благоустрій вулиць і доріг на території громади, утримання вулиць та доріг.

- Послуги в сфері культури: обслуговування та організація роботи будинків культури, клубів, бібліотек, музеїв та інших закладів культури.

- Інші послуги: утримання та організація спортивних майданчиків, спортивних комплексів та спортивних споруд тощо.

На формування спроможності територіальної громади впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Також впливає стан розвитку країни і регіональний розвиток територіальних громад.

Забезпечення спроможності громади полягає в постійному аналізі її фінансових ресурсів, слабких і сильних сторін, оперативному реагуванні на потенційні загрози, формуванні стратегій розвитку та контролі за їх виконанням, оцінці якості послуг, що надаються мешканцям громади, розпорядженні надходженнями до бюджету та ефективному використанні коштів.

Спроможність громади не є постійним процесом – речі можуть покращуватися чи погіршуватися залежно від різноманітних факторів. Прикладом цього є територіальна громада в Україні – вона вважається спроможною, тривалий час демонструє позитивну динаміку розвитку, а об'єктивних загроз не виникало. Громади не можуть оперативно реагувати на негативні чинники, оскільки альтернативні сфери підприємництва, які можуть приносити дохід до місцевих бюджетів, не охоплені.

Підсумовуючи, можна визначити, чи потрібно постійно активізувати всі ресурси громади та шукати інвесторів з усіх напрямків, діяльність яких відповідає стратегії розвитку територіальної громади. Органи місцевого самоврядування повинні постійно аналізувати показники спроможності територіальних громад та вчасно вживати відповідних заходів у разі відхилень від норми та виявлення негативних тенденцій. Громада повинна спочатку відродити всі власні ресурси та скористатися всіма можливостями розвитку.

Узагальнюючи, варто зазначити, що в умовах воєнного стану перед посадовими особами місцевого самоврядування постає чимало нових викликів. Особливо в населених пунктах з масштабними пошкодженнями інфраструктури, житлових будинків та внутрішньо переміщеними особами. Особливості та форми роботи посадової особи місцевого самоврядування в сучасних реаліях вимагають від неї навичок кризового менеджера. Тому

дієве, ефективне та сучасне правове регулювання надання послуг місцевого самоврядування є актуальним, у тому числі як аспект національної безпеки.

### **1.3. Особливості нормативно-правового регулювання діяльності органів місцевого самоврядування**

Нормативно-правове регулювання діяльності органів місцевого самоврядування, проведення реформи децентралізації та формування повноважних громад базується на низці нормативно-правових актів, зокрема:

- Основні закони України: Конституція України; Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні"; Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування"; Закон України "Про статус депутатів місцевих рад"; Закон України "Про запобігання корупції";

- Акти щодо адміністративно-територіальної реформи: Постанова Верховної Ради України "Про утворення та ліквідацію районів"; Розпорядження щодо реорганізації та створення районних державних адміністрацій; Порядок утворення та реорганізації районних державних адміністрацій.

- Законодавство про функціонування територіальних громад: Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад"; Закон України "Про співробітництво територіальних громад"; Методика формування спроможних територіальних громад.

- Закони, що регулюють місцеві вибори, освіту та культуру: Закон України "Про місцеві вибори"; Закон України "Про загальну середню освіту"; Закон України "Про культуру".

- Фінансове регулювання: Бюджетний кодекс України; Податковий кодекс України; Стратегія реформування державних фінансів на 2022–2025 роки; Бюджетна декларація та Закон про Державний бюджет України на відповідний рік.

– Трудові відносини та соціальні послуги: Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану"; Закон України "Про соціальні послуги".

– Постанови Кабінету Міністрів України: Про оплату праці працівників державних органів в умовах воєнного стану; Про систему професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування; Про порядок атестації посадових осіб місцевого самоврядування; Про визначення категорій посад органів місцевого самоврядування.

– Накази та методичні рекомендації: Загальні правила етичної поведінки посадових осіб; Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посад місцевого самоврядування; Порядок проведення іспитів для заміщення вакантних посад державних службовців.

Вищенаведена нормативно-правова база забезпечує реалізацію реформ місцевого самоврядування, гармонізацію законодавства, підвищення ефективності управління та створення сприятливих умов для функціонування територіальних громад.

Статтею 4 Закону України «Про місцеве самоврядування» визначено, що місцеве самоврядування в Україні здійснюється в межах повноважень, визначених законом, на засадах законності, організованості та матеріально-фінансової самостійності цього та інших законів. Органи місцевого самоврядування, як і інші органи державної влади, повинні діяти у повній відповідності до чинного законодавства України. У своїй діяльності вони повинні керуватися законами та іншими нормативно-правовими актами, що мають високу юридичну силу [28].

Основним документом для роботи органів місцевого самоврядування є Конституція України. Її розділ XI визначає право на місцеву автономію.

Наступними важливими документами є два спеціальні закони «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про статус депутатів місцевих рад». У першому подано огляд функціонування системи місцевого самоврядування в Україні, його правового статусу та механізмів взаємодії між його

інституціями. Другий – представляє учасників місцевих рад та їхні права. Він окреслює межі та гарантії діяльності представників і, зрештою, визначає їхній правовий статус.

Далі були прийняті нормативно-правові акти, що регулюють різні сфери діяльності органів місцевого самоврядування – будівництво, соціальний захист, освіту, охорону здоров'я тощо.

Органи місцевого самоврядування повинні неухильно дотримуватись принципів відкритості та прозорості у своїй діяльності та звітувати перед суспільством. Ці процеси регулюються Законом «Про доступ до публічної інформації» та Законом «Про відкритість використання публічних коштів України». Вищевказаний закон встановлює умови та порядок отримання інформації, якою володіють органи місцевого самоврядування.

Завданням муніципалітету є планування розвитку території громади та забезпечення ефективного й справедливого використання її території. Ця діяльність регулюється Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності»

Коли мова йде про кошти, які є у власності територіальних громад, та використання цих коштів органами місцевого самоврядування, то потрібно користуватися Законом про бюджет України, який є основою для дій органів місцевого самоврядування щодо бюджету. У ситуації, коли органу місцевого самоврядування необхідно прийняти певні правила, за якими повинні існувати комерційні структури, тобто ті, які виробляють чи продають певний товар у межах громади. У цьому випадку велике значення для прийняття рішень матиме закон «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності».

Громади мають створити комфортні умови для людей, які в них проживають. Для цього діяльність органів місцевого самоврядування має відповідати Закону України «Про благоустрій населеного пункту».

Перш за все, це статут міської територіальної громади. Її можна порівняти з місцевою конституцією, оскільки вона визначає основні

принципи співіснування місцевої влади та членів територіальної громади, а також механізми участі останніх у прийнятті важливих рішень міста та його різних територій, таких як збори громадян, місцеві ініціативи, громадські слухання. Він визначає, як і в який спосіб громадськість може впливати на місцеве самоврядування. Він також містить багато загальних правил, які не передбачають конкретних процедур. Через це протоколи часто потребують уточнення. Тому часто існують окремі документи, які регулюють процедури, визначені в статуті. Наприклад, порядок проведення громадських слухань часто регулюється окремими нормативними актами міської ради.

Іншими важливими внутрішніми документами є положення. До того ж їх може бути декілька одночасно, наприклад Статут Ради директорів і Статут Виконавчого комітету Ради директорів. Це перелік правил, що застосовуються до установи, до якої поширюється цей документ.

Нормативно-правовою базою у сфері бюджетного фінансування є Конституція України, Закон України «Про затвердження стратегії реформування системи управління»; План державних фінансів на 2022-2025 роки; Закони про державний бюджет України на поточний рік; інші нормативно-правові документи Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів органів управління, прийнятих на підставі цього Кодексу, інших нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України та на виконання цього Кодексу, рішень про місцеві бюджети; Рішення установ, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування.

Нормативною основою регулювання взаємовідносин місцевих податків і зборів є Конституція України, Закон України про бюджет, Закон України про податки, Закон України «Про місцеве самоврядування», Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства часів воєнного стану». Умови місцевого оподаткування закріплюються статтею 143 Конституції України. Згідно з пунктом 24 частиною 1 статтею 26 Закону України «Про місцеве самоврядування» усі ці нормативно-правові запитання належать до

компетенції органів місцевого самоврядування та повинні вирішуватися на пленарному засіданні сільських, міських та селищних рад.

Загалом законодавчі положення «Концепції реформування організації місцевого самоврядування і територіальних повноважень» відповідають європейським вимогам і є надійним фундаментом для їх практичної реалізації в Україні.

Клаудія Лучані, директорка Бюро з питань людської гідності, рівності та врядування Ради Європи, розповіла на онлайн-зустрічі про впровадження децентралізації в Україні: «Передача повноважень в Україні триває вже сім років... Ми у Страсбурзі бачимо прогрес у передачі повноважень в Україні, що вражає, особливо, якщо взяти до уваги політичні умови, за яких відбулися ці зміни... Сьогодні ми вже використали досвід України як взірць для інших країн. Не тільки через результати, а й через вдалу організацію процесу – зміни впроваджуються в тісній співпраці з Європейською комісією, урядами, парламентами, асоціаціями та громадянським суспільством. Для нас це важливо і тому ми використовуємо українську модель децентралізації, коли нам потрібно переконати деякі країни почати робити зміни. Для нас це особлива реформа, її успішність визнають наші колеги з ЄС, тому ми раді продовжувати співпрацю з Україною в цьому напрямку».

Європейські стандарти організації територіальних органів влади викладені в Європейській хартії місцевого самоврядування, Всесвітній декларації місцевого самоврядування, Європейській рамковій конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними громадами чи органами влади та інших нормативно-правових документах.

Європейська хартія про місцеве самоврядування була прийнята під егідою Європейської конференції місцевих і регіональних влад і відкрита для підписання державами-членами Ради Європи 15 жовтня 1985 року та 1 січня 1998 року. Хартія визначає основні принципи та механізми дій автономних органів влади держав-членів Ради Європи. Децентралізація влади, застосування принципу субсидіарності (вирішення конкретних проблем на

рівні влади, найближчому до повсякденних потреб людей) – основні ідеї Хартії. Це перший документ такого роду, який гарантує імплементацію принципу субсидіарності. Лише тоді, коли конкретні проблеми неефективні або неможливі для вирішення місцевими адміністраціями, вони повинні вирішуватися адміністративними органами вищого рівня. Документ визначає політичні та економічні права органів місцевого самоврядування, їх незалежність від центральної влади та обов'язки захищати громадян від державної та загальноєвропейської бюрократії. Принципи Хартії поширюються на всі види органів місцевого самоврядування [36].

Узагальнюючи аналіз поточного стану нормативно-правової бази органів місцевого самоврядування та можливостей її застосування для вирішення проблем, з якими зіштовхуються органи місцевого самоврядування в процесі своєї діяльності, можна виділити наступні моменти – із початком впровадження реформ децентралізації в Україні більше процесів і завдань було передано на місця їх вирішення. Це вимагає від працівників органів місцевого самоврядування постійного дослідження, аналізу та вдосконалення своїх знань. Коли процес регулюється різними галузевими правилами, іноді виникають конфлікти. Це необхідно враховувати при прийнятті рішень на місцевому рівні. Якщо до реформи децентралізації більше проблем було згори, то тепер більше проблем потрібно вирішувати самостійно.

У першу чергу необхідно спиратися на ключові закони – Конституцію України, Закон про місцеве самоврядування України, Закон про послуги органів місцевого самоврядування України, Закон про місцеве самоврядування України. Положення про статус представників місцевих рад передбачає здійснення повноважень органів місцевого самоврядування на місцях. Інші нормативно-правові акти – це забезпечення здійснення повноважень місцевого самоврядування в окремих сферах діяльності, наприклад, у сферах будівництва, соціального забезпечення, освіти, охорони

здоров'я тощо. Тобто це вже вузька схема, і її мають вивчати більш профільні відділи, які безпосередньо займаються цією сферою.

Наразі у Верховній Раді України перебуває на розгляді законопроект №6504 від 5 січня 2022 року «Про призначення в органи місцевого самоврядування». Основними недоліками чинного закону експерти відзначили неефективність системи обслуговування органів місцевого самоврядування, неадекватні компенсаційні пакети та непрозору діяльність службовців.

Ще однією причиною необхідності прийняття законопроекту є необхідність приведення законодавства про послуги органів місцевого самоврядування у відповідність до Закону України «Про державну службу», який був прийнятий 10 грудня 2015 року та набрав чинності 1 травня 2016 року. До цього часу питання про послуги органів місцевого самоврядування та питання оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування були розділені і керувалися нормативно-правовим документом Кабінету Міністрів України від 16.12.1993 р. № 3723-ХІІ, прийнятим на виконання законів України «Про державних службовців», термін дії якого втратив у 2016 році.

Експертний центр Ради Європи з належного врядування надав висновок щодо законопроекту № 6504. Аналіз проводився в рамках програми «Децентралізація та реформа державного управління в Україні». У висновку, зокрема, зазначено, що «прийняття законопроекту приведе до значних покращень у порівнянні з поточною ситуацією». Крайні європейські практики та попередні рекомендації міжнародних партнерів, а також зобов'язання, взяті на себе українською владою, і зобов'язання, викладені в плані відновлення, розробленому Державною радою з питань відновлення наслідків війни в Україні, який було подано в липні 2022 року, були враховані українською владою».

Підсумовуючи сутність теоретико-правових основ формування спроможної територіальної громади в умовах децентралізації в Україні, можна визначити такі моменти:

Децентралізація є однією з ефективних реформ місцевого самоврядування, яка дозволяє передати повноваження та фінанси від державної влади до органів місцевого самоврядування. Держава встановлює нормативи спроможності територіальних громад і відповідно встановлює територіальні громади, їх межі, населені пункти та адміністративні центри, що входять до складу громад. Завдяки реалізації цієї реформи громади регіонів отримали повноваження самостійно вирішувати критичні місцеві проблеми та фінансові ресурси для їх вирішення.

Концептуальною основою формування повноправних територіальних громад є здатність органів місцевого самоврядування надавати основний перелік послуг (адміністративних, освітніх, медичних, громадських, культурних сфер тощо), але за рахунок своїх власних доходів для зарахування до місцевого бюджету. Життєздатною є територіальна громада, місцевий бюджет, інфраструктура та кадрові ресурси якої достатні для того, щоб органи місцевого самоврядування вирішували відповідно до законодавства питання місцевого значення в інтересах жителів громади. Міністерство регіонального розвитку України розробило методику з використанням індексного підходу визначення критеріїв основних соціально-економічних показників, що впливають на розвиток відповідних компетентних складових економічної спроможності територіальних громад.

Законодавче забезпечення діяльності місцевого самоврядування у державі створено нормативно-правовою базою для якісного впровадження реформ децентралізації. Законодавець закріпив порядок створення та подальшого функціонування союзної територіальної громади. Це базується на прийнятті стандартів Європейської організації територіальних влад, які викладені в таких нормативно-правових актах як Європейська хартія місцевого самоврядування, Всесвітня декларація місцевого самоврядування, Рамкова конвенція про транскордонне співробітництво Європейського територіального співтовариства або компетентних органів. Децентралізація влади, застосування принципу субсидіарності (вирішення конкретних

проблем на рівні влади, найближчому до повсякденних потреб людей) – основні ідеї Хартії. Реформи децентралізації впроваджуються з метою покращення життя людей, можливостей та участі у вирішенні місцевих проблем.

Важливим для регіональних громад є наповнення місцевих бюджетів. Основними нормативними актами, що регулюють фінансові відносини в суспільстві, є бюджетне та податкове законодавство України. Органи місцевого самоврядування затверджують місцеві податки і збори, і ці рішення діють лише в межах територіальної громади.

Органи місцевого самоврядування при здійсненні своїх повноважень повинні керуватися насамперед на ключових законах – Конституції України, Законі про місцеве самоврядування України, Законі про послуги органів місцевого самоврядування України, Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад». Ці закони визначають основні положення щодо здійснення повноважень органів місцевого самоврядування. Інші нормативно-правові акти – забезпечення здійснення повноважень місцевого самоврядування в окремих сферах діяльності у сферах будівництва, соціального забезпечення, освіти, охорони здоров'я тощо.

На думку експертів, якщо лідер громади є ефективним і сучасним менеджером, то спроможність громади можна остаточно оцінити через 2-3 роки після територіального об'єднання.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ТА СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### **2.1. Особливості управління розвитком та спроможністю територіальних громад в Україні**

Управління розвитком територіальних громад є складним і багатогранним процесом, що вимагає узгоджених дій усіх учасників, зокрема органів місцевого самоврядування, громадян, бізнесу, а також різноманітних державних і приватних установ, що забезпечує комплексний підхід до вирішення проблем розвитку та впровадження стратегій, що враховують потреби та можливості місцевих громад.

Однією з основних особливостей управління розвитком територіальних громад є стратегічне планування, яке передбачає розробку довгострокових планів, які спрямовані на забезпечення економічного, соціального, екологічного та культурного розвитку території. Основою для такої стратегії є аналіз внутрішніх ресурсів громади, її потреб, а також зовнішніх факторів, які можуть вплинути на розвиток, зокрема державної політики, економічних тенденцій та змін на міжнародному рівні.

Стратегічний план розвитку громади має бути гнучким і здатним адаптуватися до змін у соціально-економічній ситуації. Важливим є поєднання інтересів місцевих мешканців, державних органів і бізнесу, що дозволяє створити сприятливі умови для сталого розвитку.

Процес децентралізації в Україні надає органам місцевого самоврядування більшу автономію у прийнятті рішень і управлінні місцевими ресурсами, що дозволяє громадам більш ефективно реагувати на свої потреби та забезпечувати відповідальність за місцевий розвиток. Одним із головних результатів децентралізації є збільшення фінансової незалежності

місцевих органів влади, що дозволяє громадам самостійно формувати бюджети, розпоряджатися фінансовими ресурсами і залучати інвестиції.

Управління розвитком територіальної громади до подальшого розвитку в умовах децентралізації передбачає не лише ширші повноваження для місцевих органів, але й необхідність здійснення ефективного контролю за використанням ресурсів та їх розподілом між різними галузями. Важливою частиною цього процесу є створення системи моніторингу та оцінки результатів діяльності органів місцевого самоврядування, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії.

Управління розвитком територіальних громад включає комплексний підхід, що охоплює різноманітні аспекти соціально-економічного розвитку. Це означає, що розвиток громади має бути збалансованим і включати:

- економічний розвиток: підтримка малого та середнього бізнесу, створення сприятливого клімату для підприємництва, розвиток інфраструктури та залучення інвестицій. Розвиток економіки громади неможливий без створення належних умов для ведення бізнесу, забезпечення доступу до фінансових та ресурсних можливостей, а також покращення умов праці та підвищення зайнятості;

- соціальний розвиток: створення умов для покращення якості життя мешканців громади, що включає розвиток освіти, охорони здоров'я, культури, а також соціальних послуг. Важливим аспектом є створення доступних соціальних послуг, забезпечення рівного доступу до них для різних верств населення, зокрема для людей з обмеженими можливостями;

- екологічна стійкість: розвиток громади не може бути сталим без врахування екологічних аспектів, що включає управління природними ресурсами, збереження екосистем, запровадження програм з енергозбереження та зниження викидів забруднюючих речовин. Сучасні громади повинні враховувати принципи сталого розвитку, що дозволяє забезпечити гармонійне співіснування економічного, соціального та екологічного розвитку.

Особливістю управління розвитком територіальних громад є активна участь мешканців у процесах ухвалення рішень. Залучення громадян до управлінських процесів дозволяє не лише підвищити прозорість і ефективність управління, а й створити умови для більш глибокого розуміння місцевими жителями процесів, що відбуваються у їх громаді.

Для цього проводяться громадські слухання, консультації, опитування та інші форми участі громадян у процесах планування і ухвалення рішень. Важливо, щоб органи місцевого самоврядування враховували інтереси та потреби мешканців у своїй діяльності. Також важливою частиною цього процесу є забезпечення доступу до інформації та результатів діяльності органів місцевого самоврядування.

В умовах сучасних технологій важливу роль у розвитку територіальних громад відіграють інновації та цифровізація. Впровадження електронного урядування дозволяє спростити адміністративні процеси, забезпечити швидкий доступ до публічних послуг, підвищити прозорість та знизити рівень бюрократії, що створює зручні умови для громадян, а також дозволяє органам місцевого самоврядування ефективно управляти ресурсами та оперативно реагувати на зміну потреб громади.

Цифровізація також включає впровадження нових технологій у різні сфери економічної та соціальної діяльності: енергозбереження, управління відходами, транспорт, охорона здоров'я, освіта тощо.

Ефективність управління розвитком територіальних громад значною мірою залежить від наявності системи моніторингу та оцінки результатів реалізації стратегічних ініціатив. З цією метою розробляються спеціальні індикатори ефективності, що дозволяють відстежувати прогрес у досягненні поставлених цілей.

Регулярний моніторинг допомагає виявляти проблеми та коригувати стратегії розвитку, забезпечує зворотний зв'язок між органами місцевого самоврядування та мешканцями громади, що дозволяє оцінити ефективність використання бюджетних коштів та інших ресурсів.

Важливим аспектом управління розвитком територіальних громад є розвиток міжмуніципального співробітництва. Участь у спільних проєктах з іншими громадами дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси та вирішувати проблеми, що мають міжтериторіальний характер. Міжмуніципальне співробітництво може включати спільне будівництво інфраструктури, обмін досвідом, реалізацію спільних культурних та освітніх проєктів, а також спільне вирішення екологічних та соціальних проблем.

Управління розвитком територіальних громад є складним і багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу, стратегічного планування, залучення громадян та використання новітніх технологій. Децентралізація, підвищення ролі місцевих органів влади, активна участь мешканців та розвиток міжмуніципального співробітництва є важливими аспектами, що сприяють сталому розвитку територіальних громад та покращенню якості життя їх мешканців.

Управління розвитком територіальної громади та її спроможність взаємопов'язані і взаємозалежні елементи, що визначають ефективність місцевого самоврядування. Правильне та ефективне управління розвитком громади безпосередньо впливає на її спроможність, а зміни в її спроможності створюють нові можливості для подальшого розвитку. Тому далі, вважаємо за потрібне, більш детально розглянути особливості процесу управління спроможністю територіальних громад.

Управління спроможністю територіальних громад в Україні є ключовим елементом ефективного функціонування місцевого самоврядування та реалізації реформ децентралізації. Спроможність громади передбачає її здатність виконувати свої функції та завдання, забезпечувати належний рівень послуг для населення, розвивати економічну та соціальну інфраструктуру, а також управляти ресурсами для сталого розвитку.

Одним із головних аспектів управління спроможністю є досягнення оптимального рівня ресурсної забезпеченості та здатності громади до саморозвитку. Спроможність територіальних громад визначається через

здатність забезпечувати високий рівень життєзабезпечення своїх мешканців, ефективно управляти ресурсами та розвивати інфраструктуру та включає ряд важливих складових, серед яких такі як:

- фінансова спроможність, яка демонструє здатність громади мобілізувати ресурси для фінансування своїх функцій, таких як надання послуг, будівництво та утримання інфраструктури, розвиток соціальних програм. Важливою частиною фінансової спроможності є здатність громади залучати інвестиції та ефективно використовувати бюджетні кошти;

- організаційна спроможність, яка являє собою здатність органів місцевого самоврядування організувати та координувати роботу всіх структур громади, включаючи освітні, медичні, соціальні та інші установи та включає ефективну роботу органів влади та високий рівень управлінських навичок;

- інфраструктурна спроможність, яка демонструє наявність необхідної інфраструктури для забезпечення потреб населення, зокрема житлової, транспортної, комунальної, освітньої та медичної інфраструктури;

- економічна спроможність, яка являє собою здатність громади розвивати власну економіку, залучати інвестиції, створювати робочі місця та підвищувати рівень зайнятості населення.

Одним із найбільших факторів, що впливає на управління спроможністю територіальних громад, є реформа децентралізації, яка розпочалася в Україні у 2014 році. Децентралізація передбачала передачу значної частини повноважень від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування, що дозволяє громадам самостійно ухвалювати рішення та розпоряджатися ресурсами.

В рамках цієї реформи важливу роль відіграє процес об'єднання територіальних громад, що дозволяє створити більш спроможні адміністративно-територіальні одиниці. Об'єднання громад забезпечує їм більшу фінансову та організаційну спроможність, оскільки вони можуть ефективніше використовувати ресурси, покращувати інфраструктуру та забезпечувати високий рівень послуг для своїх мешканців. Проте,

незважаючи на успіхи децентралізації, не всі громади мають рівний рівень спроможності. Важливою проблемою є нерівномірний розподіл ресурсів між великими та малими громадами, а також різні можливості щодо доступу до інвестицій та розвитку інфраструктури.

Для забезпечення ефективного управління спроможністю територіальних громад важливо проводити оцінку їх спроможності на основі певних критеріїв.

Оцінка спроможності громади включає кілька аспектів:

– фінансова оцінка, яка передбачає аналіз доходів та витрат громади, рівень бюджетної самостійності, структура доходів (податки, субвенції, трансферти). Важливою є здатність громади до залучення позабюджетних коштів, а також наявність достатніх ресурсів для фінансування програм розвитку.

– оцінка інфраструктурної спроможності, яка передбачає оцінку стану та доступності основної інфраструктури, такої як дороги, водопостачання, електропостачання, охорона здоров'я, освіта, культура, житло тощо.

– економічна оцінка, яка передбачає аналіз економічних можливостей громади, зокрема наявність підприємств, рівень безробіття, здатність до залучення інвестицій.

– соціальна оцінка, яка включає визначення рівня соціальних послуг, доступу до охорони здоров'я та освіти, рівня життя та соціальної інфраструктури.

Для оцінки спроможності територіальних громад в Україні використовуються різноманітні індикатори, розроблені Міністерством розвитку громад та територій України, що дозволяє визначити найбільш спроможні громади та надає можливість планувати заходи щодо підтримки та розвитку інших.

Управління спроможністю територіальних громад вимагає впровадження ефективних механізмів, що включають кілька важливих напрямків:

- формування бюджетної політики: забезпечення належного фінансування для всіх сфер діяльності громади є основою її спроможності. Важливою частиною є формування бюджету громади, оптимізація видатків і доходів, а також стратегічне планування щодо інвестицій та розвитку;

- розвиток інфраструктури: збільшення інвестицій у розвиток основної інфраструктури, зокрема будівництво та ремонти доріг, створення нових об'єктів комунальної інфраструктури, розвиток мереж водопостачання та електропостачання;

- підвищення ефективності управлінських структур: покращення роботи органів місцевого самоврядування через підвищення кваліфікації кадрів, вдосконалення управлінських процесів, впровадження сучасних технологій і інструментів управління;

- залучення інвестицій: для розвитку економічної спроможності громади важливо створювати сприятливі умови для інвесторів, розвивати інфраструктуру та інші умови, що підвищують привабливість території для бізнесу.

У перспективі для подальшого розвитку спроможності територіальних громад необхідно здійснити кілька важливих кроків:

- оптимізація адміністративно-територіального устрою: продовження процесу об'єднання малих та середніх громад для досягнення більшої економії на масштабах та покращення якості послуг;

- підвищення рівня фінансової самодостатності: розширення податкової бази громад та зниження залежності від субвенцій та трансфертів з державного бюджету;

- інновації та сталий розвиток: активне впровадження інноваційних технологій, розвиток «розумних міст», енергоефективних рішень, що дозволяють громадам ставати більш конкурентоспроможними;

– розвиток міжмуніципального співробітництва: налагодження ефективних механізмів співпраці між громадами для вирішення спільних проблем, таких як інфраструктурні проекти, охорона здоров'я, екологічні ініціативи.

Таким чином, процес управління спроможністю територіальних громад в Україні є необхідною умовою для ефективного функціонування місцевого самоврядування та досягнення сталого розвитку. Реформа децентралізації значно покращила можливості громад щодо управління ресурсами та забезпечення якісних послуг для мешканців.

У підсумку, вважаємо за потрібне констатувати, що зв'язок між управлінням розвитком територіальної громади та її спроможністю є взаємозалежним. Ефективне управління забезпечує підвищення спроможності громади через належне ресурсне, організаційне та інфраструктурне забезпечення. У свою чергу, спроможна громада створює умови для сталого розвитку, що позитивно впливає на її соціальну, економічну та екологічну стабільність. Таким чином, управління розвитком є основою для забезпечення спроможності громади, а її спроможність є необхідною умовою для подальшого успішного розвитку.

## **2.2. Загальна характеристика Соколівської територіальної громади**

Розташована в центрі Центрального регіону України, Соколівська територіальна громада межує на заході з Кропивницьким, адміністративним центром Кіровоградської області. Після адміністративно-територіальної реформи, проведеної у 2016 році, Соколівська селищна рада значно розширила юрисдикцію підпорядкованих населених пунктів, збільшивши їх загальну кількість з 5 до 13.

Станом на 1 січня 2024 року під підпорядкуванням Соколівської сільської ради знаходиться значна територія площею 39 045 га, яка охоплює 22 населених пункти з населенням 10 479 жителів. У жовтні 2020 року

Соколівська громада розширилася за рахунок додавання 9 додаткових сіл.

Станом на 1 січня 2023 року під підпорядкуванням Соколівської сільської ради знаходиться велика територія площею 39 045 га. Ця територія охоплює 22 населених пункти, в яких проживає 10 479 осіб, які включають такі населені пункти як: Соколівка з населенням 2879 осіб; Черняхівка, в якому проживає 795 осіб; Липове, в якому проживає 26 жителів; Новопетрівка, 191 житель; Нова Павлівка, всього 359 жителів; Іванівка, проживає 369 осіб; Безводня, яка вміщує 132 місця; Карлівка, 638 жителів; Ганнинське, на 191 жителя; Дар'ївка, в якому проживає 79 жителів; Вишняківка, всього 414 осіб; Назарівка, 247 жителів; Оленівка, проживає 35 жителів; Димине, вміщує 564 особи; Вільне, 907 жителів; Івано-Благодатне, проживає 656 жителів; Миколаївка, всього 430 осіб; Українка, 448 жителів; Шевченкове, на 404 мешканці; Корлюгівка, в якому проживає 21 житель; Олена-Косогорівка, 303 жителі та Шостаківка, де проживає 391 чол.

Територіальна громада має вигідне географічне положення, яке пропонує численні можливості для соціально-економічного розвитку. Слід зазначити, що сільська рада Соколівської ТГ розташована лише за 2,5 кілометри від межі Кропивницького (рис. 2.1).

У громаді є 14 зелених зон поруч із 2 громадськими площами, які включають ігрові майданчики та місця для відпочинку. Крім того, контейнери для сміття стратегічно розміщені по всій території для зручності. Проте важливо підкреслити, що на пішохідних доріжках парків відсутні тротуари.

Більше того, громада може похвалитися дев'ятьма спортивними об'єктами з сучасним тренажерним обладнанням, а також універсальним ігровим майданчиком, призначеним для різноманітних видів діяльності. Загалом у 2021 році по громаді висаджено 300 дерев та декоративних кущів. З цієї загальної кількості 236 було придбано завдяки фінансуванню громади, тоді як 74 були люб'язно надані спонсорами.

У громаді є як пішохідні, так і автомобільні мости. У таких селах, як Черняхівка, Новопетрівка, Нова Павлівка, Іванівка, Миколаївка, Соколівське, на їхніх мостах встановлено зони для пішохідного руху. Натомість у селах

Диміне, Вишняківка, Карлівка, Назарівка, Івано-Благодатне, Українка таких пішохідних зон бракує.

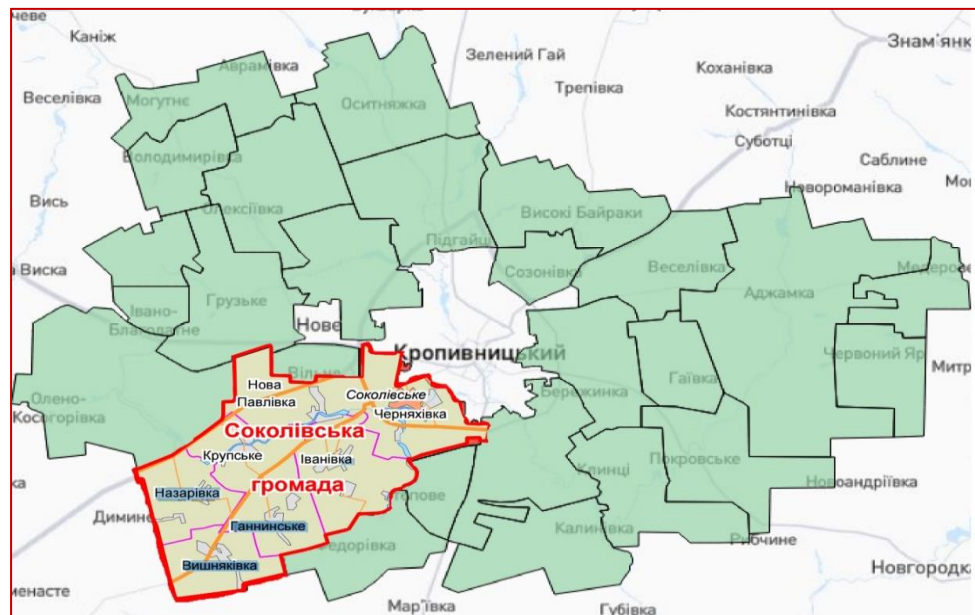


Рисунок 2.1 – Схематичне зображення географічного розташування Соколівської територіальної громади

*Джерело: складено автором на основі [21]*

Громаді бракує пам'яток архітектури, однак тут розташовано 67 історичних (27) та археологічних (40) пам'яток. Крім того, існує 13 об'єктів, які залишаються незареєстрованими як пам'ятки і, як такі, не мають необхідного статусу. Щорічно проводяться реставраційно-консерваційні роботи для всіх об'єктів, за винятком курганів скіфського періоду, які віднесені до пам'яток археології.

Загалом 477 точок освітлення було систематично встановлено вздовж інтенсивних доріг і тихих вулиць у громаді. Сільську раду, ЦНАП, а також п'ять шкіл та Центральний будинок культури — заклад, який, на жаль, за останнє десятиліття зазнавав злочинних нападів тричі, — обладнали системами відеоспостереження з можливістю онлайн-трансляції. Крім того, системи охоронної сигналізації були впроваджені у центральній бібліотеці.

Першочерговим завданням є підвищення ефективності роботи пожежно-рятувальних підрозділів міста шляхом модернізації їх спеціалізованої техніки, проведення професійної підготовки особового

складу та постачання пожежно-рятувальної техніки. Проте наразі ця ініціатива не має підтримки.

Як видно з рисунку 2.2, загальний земельний фонд досліджуваної Соколівської територіальної громади становить 21423,37 га, причому більшу частину цього фонду складають землі сільськогосподарського призначення.

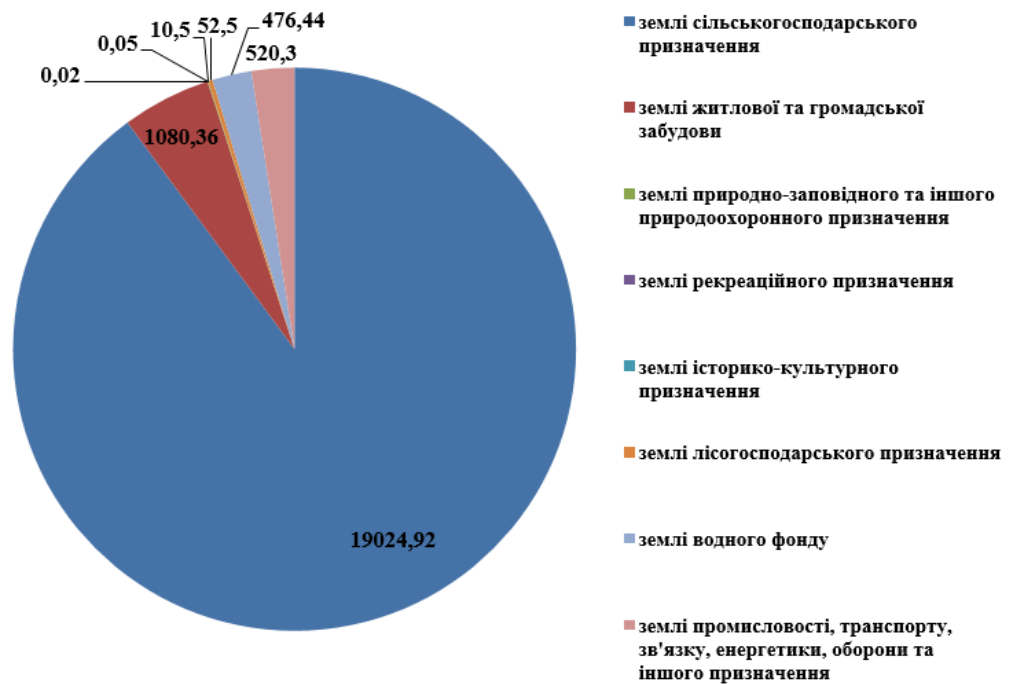


Рисунок 2.2 – Схематичне зображення структури земельного фонду Соколівської територіальної громади

*Джерело: складено автором на основі [21]*

Варто відзначити, що Соколівська територіальна громада вирізняється багатими земельними ресурсами та родючими ґрунтами. Основним типом ґрунту є чорнозем, серед якого переважають звичайні середньогумусні та малогумусні різновиди. Крім того, в межах області можуть розташовуватися сірі лісові ґрунти.

У долинах річок часто зустрічаються чорноземні луки. Ступінь ерозії земель становить 53%.

Завдяки помірному клімату, великій кількості лісів, лугів і річок тут створені сприятливі умови як для короткочасного, так і для тривалого відпочинку, що доповнюється розвиненою мережею курортних закладів.

Розглянута територіальна громада має сприятливі природні умови, які сприяють засобів існування та господарської діяльності його жителів. Завдяки великій кількості сільськогосподарських угідь і значних мінеральних ресурсів, включаючи поклади граніту та глини, ця громада демонструє значний економічний потенціал, особливо в туристичному секторі.

Економіка Соколівської територіальної громади базується переважно на сільському господарстві та промисловості, де поряд із тваринництвом має місце виробництво зернових та технічних культур.

Крім того, промисловий сектор охоплює ряд галузей, зокрема виробництво харчових продуктів і гірничодобувну промисловість.

У громаді функціонує значний агропромисловий комплекс, який нараховує вісім підприємств, продукція яких користується повагою не лише в Кропивницькому районі, а й у всій Кіровоградській області та Україні.

Серед цих підприємств ТОВ «Соколівський м'ясокомбінат», «Українські ковбаси», ТОВ «Черняхівська ковбаса», ТОВ «Елгран», ПАТ «КіровоградГраніт», ТОВ «Агрофірма – Агротехнологія Плюс», СТОВ «МИР», ФГ «Хлібороб». -Р.

Основою для досягнення всебічного та збалансованого розвитку є соціально-економічний стан громади.

У громаді офіційно зареєстровано понад 50 фізичних осіб-підприємців, які відіграють важливу роль у її зростанні та розвитку.

У 2023 році бюджет Соколівської територіальної громади перевищував 127,6 млн. грн, значну частину якого спрямовано на видатки.

Податкові надходження становлять 74% загального бюджету, а дотації та субвенції вищих органів влади – 26%.

Як бачимо рисунок 2.3 ілюструє динаміку обсягів дохідної частини досліджуваної територіальної громади, який показує наявність зростаючої тенденції за виключенням показника 2020 року.

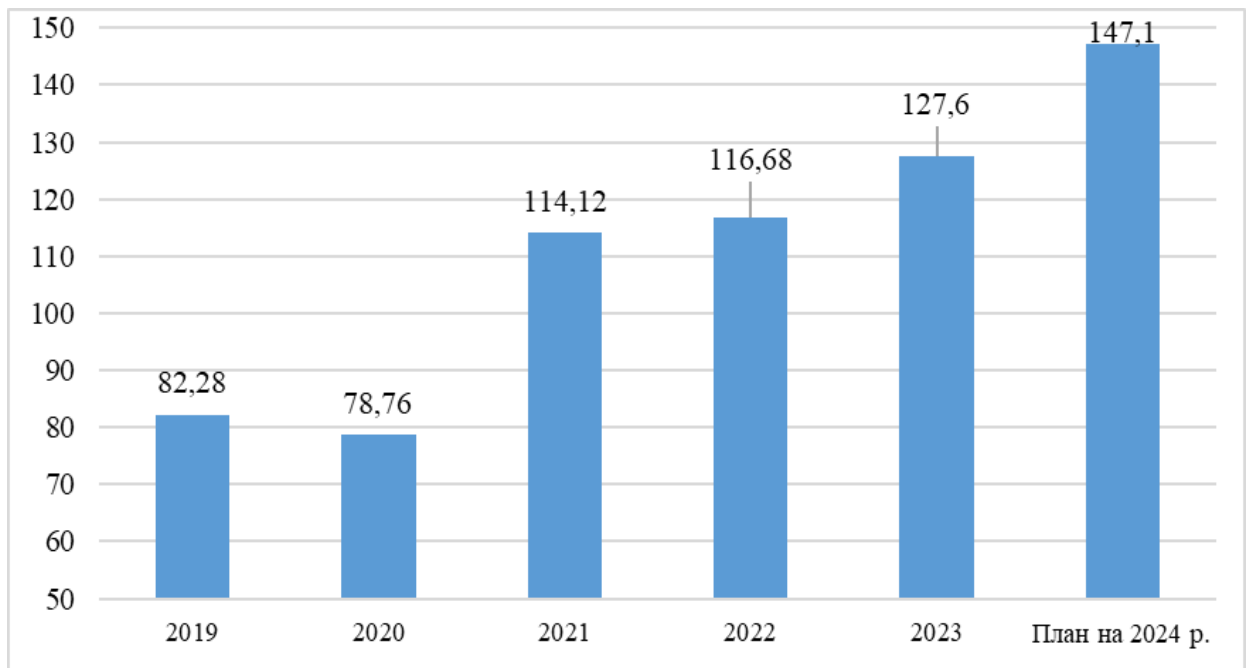


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягів дохідної частини бюджету Соколівської територіальної громади, млн. грн

Джерело: складено автором на основі [21]

Далі, не менш важливим, вважаємо за потрібне, здійснити аналіз вищеподаної дохідної частини у вигляді структури її статей (рис. 2.4).

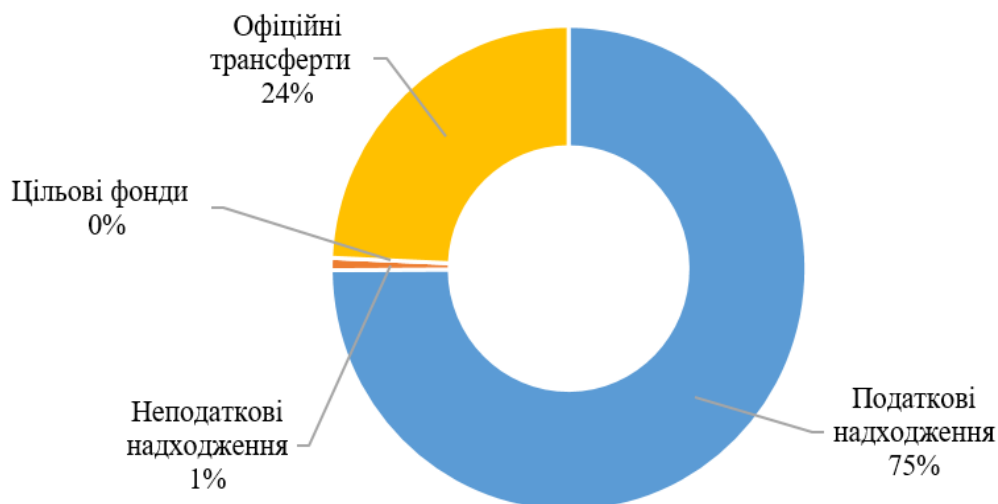


Рисунок 2.4 – Схематичне зображення структури надходжень Соколівської територіальної громади у розрізі основних видів, 2023 р., %

Джерело: складено автором на основі [21]

На рисунку 2.4 видно, що переважаючим компонентом у структурі є податкові надходження, які становлять 75%. Натомість офіційні трансферти складають 24%, неподаткові надходження становлять 1%, а цільові фонди вносять менше 1%.

Беручи до уваги таку структуру надходжень, вважається доцільним провести більш ретельний аналіз структури податкових надходжень, яка графічно представлена на рисунку 2.5.

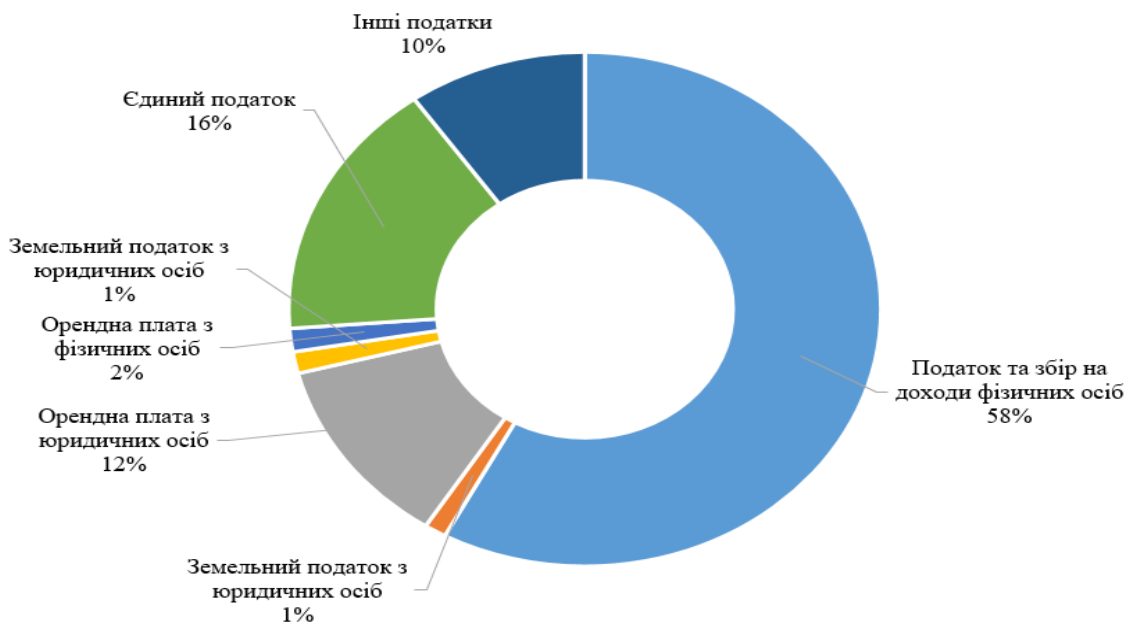


Рисунок 2.5 – Схематичне зображення податкових надходжень Соколівської територіальної громади, 2023 р., %

*Джерело: складено автором на основі [21]*

Як показано на рисунку 2.5, переважним джерелом податкових надходжень для досліджуваної територіальної громади є податок на доходи фізичних осіб, який становить 58% від загальної суми.

Друге місце займає єдиний податок, який становить 16%, а третє місце займає орендна плата від юридичних осіб з часткою 12%.

У подальшому вважаємо за доцільне провести аналіз динаміки видаткової частини досліджуваної територіальної громади впродовж 2019-2024 років, причому 2024 рік є прогнозним (рис. 2.6).

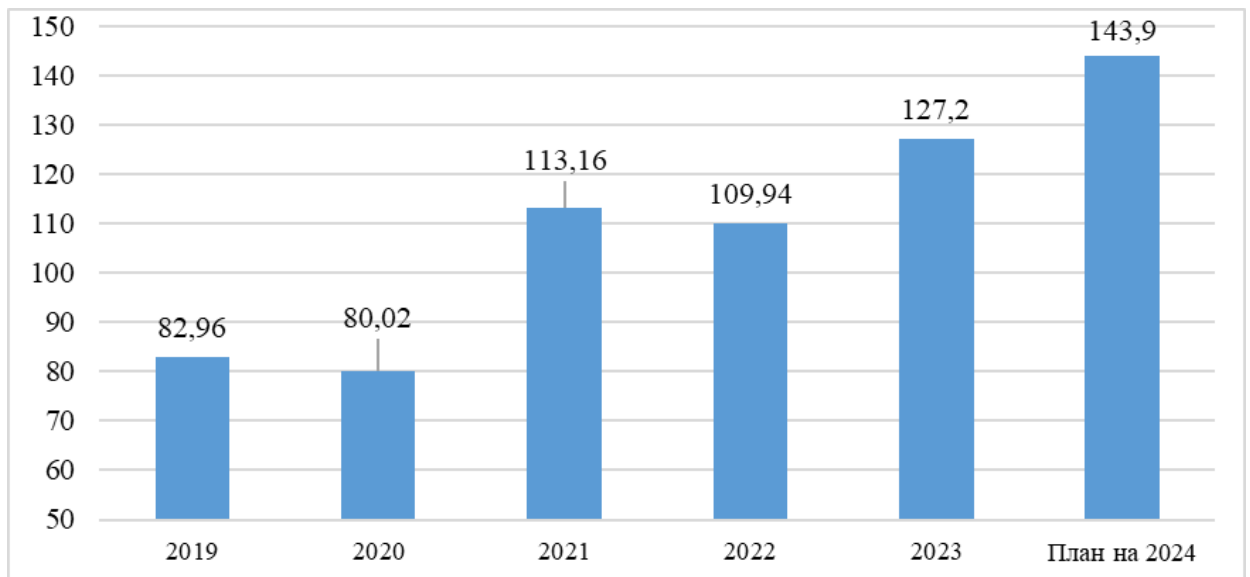


Рисунок 2.6 – Обсяг видаткової частини бюджету Соколівської територіальної громади, млн. грн

Джерело: складено автором на основі [21]

Таким чином, з рисунку 2.7, видно, що 66% виділених коштів спрямовано на освітню галузь. Крім того, значна частина, приблизно 16% загальних витрат, спрямована на утримання адміністративного апарату, тоді як близько 13% виділяється на соціальний захист та соціальне забезпечення.

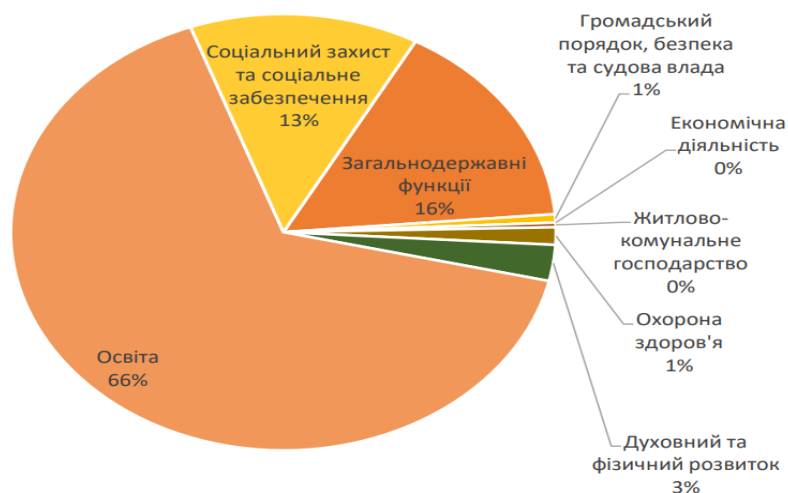


Рисунок 2.7 – Обсяг видатків Соколівської територіальної громади у 2023 році, %

Джерело: складено автором на основі [21]

За результатами оцінки малих та середніх громад Кіровоградської області за 2022 рік Соколівська територіальна громада досягла рейтингового балу 20,51 (рис. 2.8).

Для порівняння, середній показник по області склав 28,82, а середній по країні – 26,34, що свідчать про те, що територіальна громада має значний потенціал не лише в межах Кіровоградської області, а й по Україні в цілому.

РЕЙТИНГ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ГРОМАД								
КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ								
СТАНОМ НА 01.01.2022р.								
№	назва громади	рейтинг	№	назва громади	рейтинг	№	назва громади	рейтинг
1	Смолінська	109,7	17	Первозванівська	26,53	33	Катеринівська	18,5
2	Олександрійська	85,15	18	Устинівська	24,64	34	Мар'янівська	18,5
3	Бобринецька	69,44	19	Попельнастівська	24,59	35	Суботцівська	17,58
4	Дмитрівська	69,23	20	Новопразька	24,37	36	Підвисоцька	16,84
5	Маловисківська	59,79	21	Новгородківська	23,91	37	Надлацька	16,58
6	Світловодська	47,53	22	Новоархангельська	23,67	38	Благовіщенська	16,42
7	Новоукраїнська	46,87	23	Голованівська	23,45	39	Кетрисанівська	15,92
8	Компаніївська	44,82	24	Ганнівська	23,29	40	Рівнянська	15,28
9	Новомиргородська	38,21	25	Тишківська	20,74	41	Долинська	14,94
10	Добровеличківська	32,41	26	Помічнянська	20,7	42	Онучіївська	14,78
11	Пантаївська	32,11	27	Піщанобрідська	20,67	43	Великоандрусівська	14,75
12	Петрівська	31,24	28	Соколівська	20,51	44	Глодоська	14,1
13	Знам'янська	31,08	29	Олександрівська	19,45	45	Аджамська	13,33
14	Великосеверинівська	29,62	30	Гурівська	19,42	46	Злинська	13,07
15	Вільшанська	28,25	31	Гайворонська	19,36	47	Перегонівська	12,55
16	Побузька	28,22	32	Приютівська	19,33	48	Заваллівська	11,72
Середній рейтинг по області								28,82
Середній рейтинг по Україні								26,34

Рисунок 2.8 – Результати рейтингування Малих та середніх громад Кіровоградщини станом на 01.01.2022 р

Джерело: складено автором на основі [21]

Отже, виходячи з проведеного аналізу, варто стверджувати про наявність фінансових можливостей досліджуваної територіальної громади та умови, необхідні для значного соціально-економічного розвитку в подальшому.

### **2.3. Оцінка результативності Стратегії розвитку Соколівської територіальної громади**

Стратегічне планування є вирішальним та суттєвим елементом розвитку сучасних територіальних громад.

У контексті сучасного турбулентного середовища, успішне управління проектами є майже недосяжним без інтеграції стратегічного планування. Цей основний компонент стратегічного управління зосереджений на виконанні місії, функцій і завдань, а також реалізації встановлених цілей для сприяння довгостроковому зростанню відповідно до пріоритетів розвитку територіальної громади.

Стратегічний план розвитку Соколівської громади на 2018-2022 роки сформовано за методологією, визначеною Проектом Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні», а також з урахуванням «Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінки реалізації стратегій розвитку територіальних громад».

Ретельний аналіз соціально-економічного розвитку Соколівської територіальної громади передбачає оцінку сильних та слабких сторін, а також загроз та можливостей, які стоять перед громадою, застосовуючи метод SWOT-аналізу (табл. 2.1).

Матриця SWOT полегшує ідентифікацію взаємозв'язків між «внутрішніми» факторами (сильними та слабкими сторонами) та «зовнішніми» факторами (можливості та загрози), стратегічно значущі для розвитку Соколівської територіальної громади.

Таблиця 2.1 – Оцінка спроможності Соколівської територіальної громади на основі результатів SWOT-аналізу

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Територіальне розташування, близькість до обласного центру (м. Кропивницький).</li> <li>2. Наявність земельних ділянок для с/г та промислового бізнесу, зеленого туризму.</li> <li>3. Вигідне транспортне сполучення (частина траси міжнародного значення Кіровоград-Кишинів М-13, автодороги державного значення Н-14 Олександрівка-Кропивницький-Миколаїв, автодорога територіального значення Т-1221 Кропивницький-Рівне), близькість до залізничної станції Кропивницького.</li> <li>4. Наявність корисних копалин(граніт, мінеральна вода, глина)</li> <li>5. Наявність водних ресурсів(ставки, річки).</li> <li>6. Наявність підприємств переробної промисловості(м'ясопереробні, с/г переробка)</li> <li>7. Розвинута освітня мережа/інфраструктура (5 шкіл, 3 дитсадки)</li> <li>8. Наявність земельних ділянок під житлову забудову.</li> <li>9. Розвинута мережа закладів культури для організації дозвілля та проведення фестивалів (7 клубів, 8 бібліотек)</li> <li>10. Розвиток спорту( 5 футбольних команд, різні спортивні гуртки).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економіка: не узгодженість міжгалузевих зв'язків виробників, переробників, транспорту</li> <li>2. Низький рівень малого бізнесу</li> <li>3. Недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення медичної галузі. Відсутність кваліфікованих кадрів (забезпечено на 50%) та відповідного житла для медичних працівників.</li> <li>4. Відсутність кваліфікованих кадрів в галузі освіти</li> <li>5. Низька якість та проблеми з постачанням питної води.</li> <li>6. Відсутність сфери надання побутових послуг.</li> <li>7. Відсутність транспортного сполучення забезпечення в середині громади.</li> <li>8. Погана якість доріг(близько 50% доріг потребує покращення)</li> <li>9. Застаріла матеріально-технічна база закладів освіти та культури.</li> <li>10. Низький рівень розвитку туризму</li> <li>11. Відсутність зон відпочинку та спортивних майданчиків в громаді.</li> <li>12. Низький рівень громадської активності мешканців громади.</li> </ol>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запровадження прозорих механізмів відбору проектів на конкурсах ДФРР та секторальної підтримки ЄС.</li> <li>2. Передача земель за межами населених пунктів громади.</li> <li>3. Завершення реформи децентралізації та медичної реформа в країні.</li> <li>4. Покращення бізнес-клімату в Україні, відновлення стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу.</li> <li>5. Зростання інвестиційної привабливості України.</li> <li>6. Збільшення кількості та розширення сфери діяльності в Україні проектів міжнародної технічної допомоги, які підтримуватимуть об'єднані громади</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Монополізація ринку енергоресурсів.</li> <li>2. Курсові коливання валют.</li> <li>3. Міжнародні та локальні конфлікти(військові).</li> <li>4. Зміни бюджетного законодавства (перерозподіл фінансового ресурсу від місцевого до державного бюджету за одночасним розширенням повноважень).</li> <li>5. Насильна децентралізація – доєднання територій відповідно до перспективного плану, включення до складу інших громад).</li> <li>6. Погіршення екологічної ситуації.</li> <li>7. Збільшення адміністративного тиску на бізнес.</li> </ol>

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Таблиця 2.1 ілюструє сильні сторони Соколівської територіальної громади, які охоплюють кілька ключових факторів. Серед них вигідне географічне розташування та близькість до обласного центру м. Кропивницький, а також значна кількість земель, придатних для сільськогосподарської та промислової діяльності, а також для розвитку зеленого туризму. Залізничний вокзал Кропивницького має стратегічне розташування поблизу ефективних транспортних шляхів. Крім того, громада може похвалитися різними корисними копалинами, включаючи граніт, мінеральну воду та глину, а також багатими водними ресурсами, такими як ставки та річки. Наявність підприємств переробної промисловості, у тому числі м'ясопереробних та сільськогосподарських підприємств, легкодоступна. Більше того, громада має широкую освітню мережу, що складається з п'яти шкіл та трьох дитячих садків. Також є земельні ділянки,

призначені для житлової забудови, а також культурна інфраструктура, яка включає сім клубів та вісім бібліотек, які спільно забезпечують дозвілля та організацію фестивалів. Крім того, у громаді наявна яскрава спортивна сцена. Порівняльний аналіз сильних сторін та можливостей розвитку зображено на рисунку 2.9.



Рисунок 2.9 – Порівняльні переваги Соколівської територіальної громади

Джерело: складено автором на основі [21]

Соколівська територіальна громада має ряд слабких сторін, зокрема неузгоджені відносини між виробниками, переробниками та транспортом у різних галузях. Крім того, сектор малого бізнесу відчуває недостатнє зростання та розвиток, а медична галузь страждає від недостатнього

матеріально-технічного забезпечення. Громаді заважає нестача кваліфікованого персоналу, зокрема ступінь забезпечення персоналом становить лише 50%, а також недостатні можливості житла для медичних працівників. Інші проблеми включають дефіцит компетентних осіб, проблеми, пов'язані з постачанням питної води, що призводить до низької якості, відсутність спеціального сектору побутових послуг та неадекватне транспортне сполучення. Половина доріг потребує ремонту, що сприяє неякісній дорожній інфраструктурі, поряд із наявністю застарілої матеріально-технічної бази. Низьким залишається рівень розвитку туризму з дефіцитом рекреаційних і спортивних закладів, а також недостатнім залученням до громадської діяльності.

Як показано в таблиці 2.10, можливості для розвитку громади включають встановлення прозорих процедур відбору проектів для тендерів, пов'язаних із галузевою підтримкою як від ДФРР, так і від ЄС. Існує потреба у передачі земель за межі населених пунктів комунальної власності. Успішне проведення децентралізації та медичної реформи в країні, а також умови, що сприяють покращенню бізнес-середовища в Україні, можуть відродити стимули для зростання малих та середніх підприємств. Крім того, збільшення інвестиційної привабливості України та збільшення кількості проектів міжнародної технічної допомоги, а також їх розширення всередині країни створюють значні можливості для розвитку.

Зв'язок між слабкими сторонами та загрозами в контексті розвитку проілюстровано на рисунку 2.10.

Особливої уваги заслуговують наступні ризики: потенціал домінування в енергетичному секторі, постійні коливання валютних курсів, виникнення військових конфліктів як на міжнародному, так і на місцевому рівнях, зміни бюджетного законодавства, які сприяють перерозподілу фінансових ресурсів з місцевих бюджетів на держава з одночасним наданням державі додаткових повноважень, примусова анексія територій як частина довгострокової

стратегії інтеграції в більші суб'єктів господарювання, погіршення екологічних умов та збільшення адміністративного тягаря (рис. 2.11).

#### Виклики



Рисунок 2.10 – Схематичне зображення ключових викликів Соколівської територіальної громади

Джерело: складено автором на основі [21]

За результатами комплексного SWOT-аналізу Соколівської територіальної громади було визначено декілька стратегічних цілей та визначено бачення сприяння сталому розвитку досліджуваної громади.



Рисунок 2.11 – Схематичне зображення ризиків Соколівської територіальної громади

Джерело: складено автором на основі [21]

Вищезазначені цілі зосереджені на стратегіях, розроблених для зменшення ризиків і одночасного використання можливостей. Стратегічне бачення територіальної громади передбачає створення сприятливого та процвітаючого середовища, де мешканці зможуть отримати доступ до якісних соціальних послуг. Крім того, таке бачення охоплює сприяння міцній місцевій економіці шляхом розвитку малих і середніх підприємств, що включає такі сектори, як етнотуризм, екотуризм і сільськогосподарське виробництво.

Крім того, метою є створення екологічно стійкого середовища існування. Використовуючи своє вигідне розташування, громада прагне залучити молоді родини з Кропивницького до переїзду та заснування бізнесу в цьому районі, створюючи таким чином нові робочі місця та пожвавлюючи місцеву економіку. Завдяки вмілому управлінню якістю життя в громаді стає можливим оптимізувати процеси, ефективно використовувати енергетичні ресурси та виділяти кошти на покращення соціальної інфраструктури.

Соколівська територіальна громада являє собою взірцеве середовище як для проживання, так і для ведення бізнесу, вирізняючись потужною інфраструктурою, високоякісною системою освіти та охорони здоров'я, розширеними соціальними послугами, надійними протоколами безпеки та великою відданістю підтримці громадського порядку. Для реалізації стратегічного бачення Соколівської територіальної громади визначено три шляхи сталого стратегічного розвитку (рис. 2.12).

Стратегічне бачення розвитку охоплює широкі амбіції щодо просування, а також конкретні цілі, пов'язані з реалізацією економічних, соціальних та культурних ініціатив.

Кінцевою метою виступає підвищення якості життя, одночасно створюючи можливості для працевлаштування та процвітання в досліджуваній громаді.



Рисунок 2.12 – Стратегічні бачення сталого розвитку Соколівської територіальної громади

Джерело: складено автором на основі [21]

Встановлені стратегічні завдання розвитку Соколівської територіальної громади (рис. 2.13) гармонійно співвідносяться з цілями та пов'язаними з ними показниками досягнення цих завдань.



Рисунок 2.13 – Стратегічні й операційні цілі сталого розвитку Соколівської територіальної громади

Джерело: складено автором на основі [21]

Важливим елементом у розробці регіональних стратегій виступає узгодження цілей із ключовими стратегіями.

Аналіз рівня узгодженості Стратегії розвитку досліджуваної територіальної громади, як показав аналіз, у повній мірі корелює зі Стратегією розвитку Кіровоградської області на 2021-2027 роки. Оперативні цілі підрозділяються на детальні завдання, які служать керівництвом для ініціатив громади, спрямованих на реалізацію майбутніх прагнень подальшого розвитку.

Отже, можна зробити висновок, що Соколівська територіальна громада має всі необхідні умови для ефективного соціально-економічного розвитку та підвищення якості життя її жителів, що може бути реалізовано шляхом успішної реалізації ініціатив розвитку. Таким чином, малий бізнес матиме можливість підвищити свою конкурентоспроможність та внести значний внесок у зростання економіки регіону.

### РОЗДІЛ 3

## ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ

## СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

### **3.1. Шляхи підвищення ефективності розподілу та використання фінансових ресурсів територіальної громади**

Аналіз необхідний для визначення правильного напрямку розвитку територіальної громади та заходів, які сприятимуть підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів громади. Необхідно проаналізувати всі доходи громади, щоб визначити, чи всі ресурси використані і чи всі надходження потрапляють до бюджету громади.

Для цього необхідно почати з аналізу та виконання дохідної складової бюджету територіальної громади:

1. Аналіз доходів, тобто місцеві податки та збори – це відсотки, умови, строки сплати тощо. Основною складовою надходжень є податок на доходи фізичних осіб (64% зараховується до місцевих бюджетів), тому органи місцевого самоврядування повинні зробити все можливе, щоб не допустити «тінізації» підприємств та виплати ними заробітної плати працівникам у «конвертах»;

2. Залучення коштів з інших джерел – як приклад заходів, вжитих у Ржищівській ОТГ – місцева влада домовилася із жителями територіальної громади, які мають значний фінансовий статус, хоч уже і не проживають у відповідній ОТГ. Їм запропонували перереєструвати бізнес до Ржищівської громади, а місцева влада за це надаватиме їм право вибору самостійно обирати шлях використання податків від їхнього бізнесу на потреби громади. Наприклад, цей підприємець платить податки у великому населеному пункті, і 500 000 гривень на рік – це незначна сума для доходів столиці, але для маленького села, з якого родом цей підприємець, це велика сума. Ці кошти можна використовувати для покращення соціальних та житлових умов,

наприклад, освітнього закладу чи дитячого садочку, де зростав і навчався підприємець.

3. Створення цільових фондів для органів місцевого самоврядування – такі заходи можуть бути застосовані до населених пунктів на території громади, де проживає велика кількість незареєстрованого населення. Наприклад, особа, яка має у власності дачу, але не проживає постійно на території громади. При виділенні коштів з місцевих бюджетів та визначенні заходів (робіт), що підлягають виконанню на території конкретного населеного пункту, пріоритети, як правило, встановлюються з урахуванням потреб місцевого населення (платників місцевих податків). Наприклад, класти асфальт – місцева влада в першу чергу проводитиме роботи там, де живуть місцеві жителі, а не на тій вулиці, де розміщено переважно лише «дачні споруди» громадян, які не зареєстровані в населеному пункті, а тому не платять податки до місцевого бюджету. Але у цієї групи людей є і свої потреби та пропозиції щодо покращення житлових умов. З метою зменшення навантаження на місцеві бюджети та залучення таких громадян можна запропонувати добровільні внески до цільових фондів територіальних громад. Ці кошти зараховуються безпосередньо до місцевих бюджетів і використовуються виключно за цільовим призначенням. Після закінчення бюджетного року, в якому до цільового фонду місцевого органу надходять відповідні доходи, обов'язково потрібно здійснити звіт про напрями використання коштів органами місцевого самоврядування та інформувати про це громадян через засоби масової інформації.

4. Другий по обсягу і важливості доходів громади – це податки та платежі, пов'язані з землекористуванням громади. По-перше, місцева влада має провести комплексну інвентаризацію земель громади та проаналізувати результати її використання й переваги, які вона приносить місцевому територіальному бюджету. Для цього необхідно звернути увагу на такі компоненти:

- нормативно-грошова оцінка – має оновлюватись кожні 7 років, необхідно слідкувати за її оновленням та своєчасно приймати рішення ради. Застарілі земельні норми та грошова оцінка призведуть до недофінансування місцевих бюджетів;

- контролювати відповідність укладеного договору чинному українському законодавству – наприклад, раніше в договорі оренди землі можна було вказувати суму оренди, а потім лише відсоток від нормативної грошової оцінки. Орендодавець має на руках діючий договір старого зразка і йому буде невигідно змінювати умови (розмір відсотків за нормативною грошовою оцінкою буде вищим від відсотків, які раніше сплачував орендар). Тому він не буде навмисно або заздалегідь вносити зміни до контракту. Органи місцевого самоврядування, як суб'єкти правильної сплати податків до місцевого бюджету, мають постійно відслідковувати зміни в законодавстві, контролювати договори оренди та оперативно реагувати і вносити зміни (і навіть вирішувати питання через суд, якщо орендар не погоджується привести договір оренди у відповідність чинному законодавству);

- визначати ставки оренди землі з урахуванням цільового призначення, місця розташування тощо. Ставки податків мають бути об'єктивно визначені, щоб підприємці мали можливість здійснювати свою діяльність, а органи місцевого самоврядування отримували доходи місцевих бюджетів. Умови повинні бути однакові для всіх потенційних орендарів і для однотипних ділянок. Наприклад, тривалий час депутати міської ради, використовуючи своє службове становище, користувалися земельною ділянкою і платили 100 гривень за 1 га, а середня вартість оренди землі в цей період становила 2500 гривень за 1 га, тому депутати та виконавчі комітети повинні мати політичну волю створити рівні умови для всіх потенційних орендарів і запобігти подібним втратам для місцевих бюджетів;

– також важливо контролювати правильність підписаних договорів із пайовиками з фермерським господарством при оренді землі (паю). У цьому

питанні міська, селищна рада не є стороною у відносинах, оскільки договір укладається між орендарем (фермерським господарством) та орендодавцем (власником земельної частки), але розмір податку, який надходить до місцевого бюджету, залежить від того, чи сума, зазначена в договорі, правильна. Наприклад, фермерське господарство та власник земельного паю погоджуються платити 5000 грн/га, а у договорі прописано 1400 гривень за гектар. Сума податку розраховується виходячи з розміру, передбаченого договором, і відповідно зменшується в три рази, тому органи місцевого самоврядування повинні постійно проводити роз'яснювальну роботу з представниками фермерських господарств та землевласниками;

- співпраця з ФОП – держава пропонує пільгові умови оплати землі фізичним особам, які обробляють власну землю. Але є випадки, коли людина платить за тарифом, запропонованим одній особі, але фактично має справу з паями, які вона орендує в інших громадян. Таким чином особа ухиляється від сплати податків, а місцевий бюджет не забезпечується додатковим фінансуванням. Органи місцевого самоврядування повинні вчасно виявляти та реагувати;

- перелік польових доріг та фактичної площі користування орендарями земель загального користування. Користування кожною земельною ділянкою загального користування повинно фінансуватися з місцевого бюджету. Господарства (особливо, коли поруч немає інших) можуть орати польові дороги та засівати більші площі. Доходи від використання кожного метра державної землі мають зараховуватися до місцевих бюджетів.

5. Адміністративні збори – кошти за адміністративні збори враховуються в місцевому бюджеті. Органи місцевого самоврядування повинні розширити сферу надання адміністративних послуг громаді та забезпечити відповідну якість послуг. Для сприяння наданню послуг громадянам ОТГ створюються центри надання адміністративних послуг.

6. Вивчити умови та можливості отримання прибутку територіальної громади з державного бюджету. Наприклад, умови, на яких медичні заклади

отримують кошти від Національної служби здоров'я України, чи проекти соціально-економічного розвитку – потрібно постійно відстежувати зміни законодавства, умови, які пропонуються, аналізувати, чи може територіальна громада брати участь у цьому проекті, і якщо так, готувати повний пакет документів для участі. Зміни в національних бюджетах також можуть йти в напрямку оновлення – тому моніторинг також важливий, щоб уникнути незапланованого навантаження на місцеві бюджети. Наприклад, цього року в країні визначено умови розрахунку та нормативи освітньої субвенції – органи місцевого самоврядування розуміють, що цієї субвенції недостатньо для покриття витрат на освіту, тому мають вчасно збалансувати бюджети та оптимізувати освітні мережі. У 2023 році в державному бюджеті передбачено освітню субвенцію на оплату праці педагогічних працівників на одного учня. Цієї суми достатньо, якщо заклад має достатню кількість учнів. Але для шкіл з неповними навчальними програмами та малокомплектних шкіл цієї суми точно недостатньо. Тому органи місцевого самоврядування повинні створити мережу спроможних навчальних закладів, раціонально використовувати кошти освітньої субвенції та надавати якісні освітні послуги всім здобувачам освіти громади.

Коли органи місцевого самоврядування вжили всіх можливих заходів для забезпечення доходів громади, тоді потрібно визначити видаткову складову, щоб збалансувати місцевий бюджет.

З видаткової сторони необхідно створити потужну мережу медичних та освітніх закладів і переглянути видатки органів місцевого самоврядування, корпоративних установ та комунальних підприємств. Потрібно визначити проекти, які можуть допомогти громаді заощадити гроші або отримати додаткові доходи.

Оплата комунальних послуг є великими витратами для місцевих бюджетів. Для їх зменшення необхідно впроваджувати енергоменеджментні заходи (утеплення будівель, заміна систем опалення, перехід на альтернативне опалення тощо). Щодо оплати послуг водопостачання та

водовідведення – балансоутримувач повинен проводити системну роботу щодо комунікацій та обслуговування обладнання, щоб не зазнавати додаткових витрат (наприклад, внаслідок витоків води тощо).

Розрахунок витрат на оплату праці співробітників державних установ – звичайно, кожен повинен отримувати гідну зарплату за свою роботу, але скласти ефективний список співробітників і підібрати професіоналів – обов'язок кожного керівника. Якщо порівняти деталі роботи з працівниками бюджетної організації та приватної компанії. Приватники наврядчи втримають на роботі людину пенсійного віку, який за віком не може добре виконувати службові обов'язки. У бюджетних організаціях збереження таких працівників вважається нормою. Вимоги до персоналу бюджетних установ та ефективність продукції їх роботи мають бути на високому рівні. Вони мають бути ініціативними, цілеспрямованими професіоналами, здатними професійно виконувати роботу. Кожна податкова гривня має бути витрачена правильно на користь платників податків. Наприклад, у медичному закладі 70% персоналу – люди пенсійного віку. Коли їх скоротили, було прийнято на роботу працівників молодшого віку, в результаті чого одна молода людина взяла на себе навантаження, яке раніше виконували четверо працівників пенсійного віку.

Реалізувати соціально-інфраструктурні (будівельні, ремонтні, асфальтні, освітлювальні та інші проєкти), придбати товари та послуги за кошти місцевого бюджету. Кожна закупівля має проходити ретельний контроль із боку органів місцевого самоврядування на всіх етапах процесу закупівлі та подальшої реалізації проєкту. Співвідношення ціни та якості є важливим.

Утримання комунального господарства громади – це завдання комунального підприємства, щоб або надавати послуги, які громада не може надати (а потім виділяти кошти з місцевого бюджету на їх оплату), або заробляти гроші для громади. Безперечно, органам місцевого самоврядування вирішувати, чи потрібно тому чи іншому комунальному

підприємству працювати на території громади, але зазначені вище критерії виконання завдань мають враховувати ситуацію підприємства з точки зору можливостей і раціонального використання коштів.

Наприклад, за радянських часів комунальні аптеки створювалися в населених пунктах, де був попит, жителі отримували послуги, а місцеві бюджети отримували прибутки. Проте з розвитком економіки в громаді відкрилося п'ять приватних аптек, які мають більше ресурсів, можливостей і менше вимог до звітності, ніж державні аптеки. Зрозуміло, що утримувати це підприємство за рахунок місцевих бюджетів немає сенсу. Але незважаючи на збитковість та безкомплектність, міська аптека тривалий час фінансується за рахунок коштів місцевого бюджету через небажання миритися з непопулярним рішенням про закриття важливого соціального закладу – аптеки. Саме тому орієнтиром у цьому випадку мають бути економічні розрахунки, а не популістські гасла. Підтримуючи збиткові підприємства, то внаслідок цього інші, важливі сфери територіальної громади втрачають важливі й потрібні кошти.

Місцевий бюджет територіальної громади на наступний рік має бути затверджено до 25 грудня поточного року. Прийнятий бюджет не є остаточним і може бути змінений протягом фінансового року в залежності від обставин, доходів і можливостей. Дуже важливо, що бюджет та зміни до нього приймаються без політичної складової та базуються виключно на економічних потребах громади.

### **3.2. Методи планування як ефективний інструмент розвитку територіальної громади**

Реформи децентралізації значно розширили самостійність територіальних громад в управлінні власним розвитком, прийнятті стратегічних і тактичних рішень, розпорядженні місцевими бюджетами. Але з іншого боку, відповідальність за ефективне управління громадами,

реалізацію планів соціально-економічного розвитку та покращення добробуту жителів громади покладається також на органи місцевого самоврядування. Децентралізація також ставить перед органами місцевого самоврядування певні виклики: як визначити шляхи та заходи управління громадою для досягнення ефективності, а також забезпечення того, щоб розвиток відповідав потребам громади та як розпоряджатися місцевими бюджетами.

Ефективним інструментом управління регіональним розвитком та територіальними громадами є планово-цільовий підхід.

На рівні місцевої автономії місія проєктно-орієнтованого підходу полягає в тому, щоб забезпечити її інноваційний розвиток не на простому розподілі та споживанні ресурсів (матеріальних і фінансових); людські, природні тощо), але йдеться про використання цих ресурсів для досягнення цілей розвитку та результатів, які можна виміряти та представити за допомогою чітких індикаторів.

Цільовий метод планування місцевої автономії можна розуміти та застосовувати як у широкому, так і у вузькому значенні. У широкому сенсі це комплексний підхід до вирішення різноманітних проблем громади та спрямування її розвитку на основі наявних ресурсів. У вузькому сенсі – це метод реалізації управлінських рішень, оформлений у вигляді стратегій і процедур, розроблених і реалізованих відповідно до визначених алгоритмів і структур.

Перевага планово-цільового підходу полягає в тому, що при систематичному та послідовному застосуванні його ефект полягає в раціональному використанні місцевих ресурсів для досягнення цілей, викладених у планах і стратегіях, а також у залученні до планів і стратегій зацікавленої громадськості. Процес управління громадами, який у майбутньому сприятиме розробці якісних місцевих політик та сталому розвитку громад.

Планово-цільовий підхід до місцевого самоврядування включає формування стратегії розвитку громади, планів соціально-економічного розвитку, інших цільових програм і проєктів, планів бюджету. Вони встановлюються на різних рівнях місцевого самоврядування: для громад, регіонів та областей. У двох останніх випадках вони задовольняють спільні потреби громад у відповідних регіонах або областях. Тобто, коли органи місцевого самоврядування формують стратегії та плани розвитку, Стратегії розвитку повинні, в першу чергу, враховувати соціально-економічний розвиток і місцеві плани. Тобто місцеві плани мають відповідати, а не суперечити планам і стратегіям вищого рівня.

Стратегії розвитку громади – визначають пріоритетні напрямки на найближчі 10-30 років, плани соціально-економічного розвитку громади – на 1 рік, місцеві цільові плани – можуть розроблятися на декілька років. Всі ці документи складаються не в довільній формі, їх формати визначено ч.22 та ст.27 і ст.26 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні». Законодавство надає повноваження органам виконавчого комітету розробляти плани, але документ вважається повноважним лише після затвердження місцевими радами.

Після затвердження органи місцевого самоврядування повинні забезпечити організацію процесу реалізації стратегії та програми й інформувати місцеві ради про хід і результати реалізації.

На рисунку 3.1 відображено схематичний опис програмно-цільового підходу в управлінні розвитком територіальних громад.

З рисунку спостерігаємо наявність чітковизначених принципів, які покладено в основу підходу та документи, які відображають суть процесу управління розвитком територіальних громад.

Далі, вважаємо за доцільне, відобразити перелік ключових проблем з використанням цільового методу програми (рис. 3.2).



Рисунок 3.1 – Програмно-цільовий підхід в управлінні розвитком громад

*Джерело: складено автором*

Варто відзначити, що зазначені проблеми є системними, і кожна з них матиме певний негативний вплив на сферу місцевого самоврядування, разом вони призведуть до низької ефективності адресності проєктів та гальмуватимуть розвиток громади.

Планово-цільовий підхід у місцевому самоврядуванні втілюється в декілька процедурних етапів, які об'єднані в управлінський цикл, який включає: формування практичного порядку денного (визначення кола проблем громади, що вирішуються); цільові плани, бюджет); етапне впровадження відповідно до заданих показників (у програмі оцінки результатів після їх впровадження).

Потім потрібно скорегувати цілі на основі оцінки результатів і поточної ситуації громади, повторюючи цикл на вищому діалектичному рівні – здійснення розробки з елементами коригування та реалізувати нові стратегії і плани.



Рисунок 3.2 – Проблеми застосування програмно-цільового підходу

Джерело: складено автором

Законодавчою основою для визначення структури місцевого планування є такі нормативно-правові акти:

- Постанова Кабінету Міністрів України від 17.04.2019 р. № 335 (зі змінами, внесеними згідно з постановою від 26.04.2003 р. № 621), що визначає типову структуру місцевих планів економічного і соціального розвитку;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932, якою визначено порядок формування стратегій регіонального розвитку та реалізації планів заходів, моніторингу та оцінки результатів їх реалізації;

- Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства від 30.03.2016 р. № 75 про затвердження «Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально- економічного розвитку територіальної громади». У пункті 3 Загальних положень цього Порядку визначено, що єдина система документів про прогнозування та планування соціально-економічного розвитку території, включає в себе: єдину стратегію розвитку

території; план (програму) соціально-економічного розвитку територіальної громади; інші довгострокові, середньострокові перспективні та короткострокові прогностно-програмні документи та визначає цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку територіальної громади та заходи, які необхідно вжити для досягнення цих цілей.

Програмно-цільовий підхід до місцевих бюджетів щодо місцевих бюджетів, то він має двовекторний зв'язок із програмно-цільовим підходом: з одного боку, це одне з джерел фінансування програм і проєктів громад (це можливість залучати інші джерела фінансування (районні, обласні бюджети, державний бюджет, асигнування на приватні інвестиції та гранти), з іншого боку, самі місцеві бюджети складаються відповідно до закону про програмні завдання, встановлені відповідним законом [6].

Законодавчою основою є:

- стаття 20 Закону про бюджет України «Застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі». Ця стаття визначає обов'язковість використання методики, конкретизує її структурні елементи (бюджетна програма, особи, відповідальні за виконання бюджетної програми, паспорт до бюджетної програми, результативні показники бюджетної програми), роз'яснює сутність і функції кожної складової;

- стаття 18 Прикінцевих та перехідних положень Закону про бюджет встановлює строки введення в дію Закону про планові показники місцевих бюджетів. Ті бюджети, які мають взаємозв'язок з державним бюджетом (це районні та обласні бюджети, бюджети важливих муніципальних утворень держави/області, бюджети громад об'єднаних територій), з 2017 року використовують програмно-цільовий метод, а для місцевих бюджетів, які не мають взаємозв'язку з державним бюджетом, використовується метод планових цілей (бюджети районів у містах, міст, селищ і сіл – починаючи з 2019 року);

- Відповідно до окремих положень Закону про бюджет, Міністерство фінансів України розробило ряд наказів щодо нормування застосування

ПЦМ у місцевих бюджетах. Серед них розпорядження № 836 від 26.08.2014 «Про деякі питання запровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів». До цього процесу залучені й інші міністерства, які залежно від обставин розробили накази про затвердження типових проєктів бюджетної програми та результативних показників їх виконання: Міносвіти – за напрямком «Освіта», Міністерство Соціальної політики – за напрямком «Соціальний захист та соціальне забезпечення», Міністерство молоді та спорту – у сфері молоді та фізичної культури і спорту, МОЗ – у сфері «Охорона здоров'я» тощо. Крім того, розроблено системні методичні рекомендації щодо складання місцевих бюджетів на основі програмно-цільового підходу, аналогічні тим, які оприлюднені на сайті Міністерства фінансів України.

Проєктно-орієнтований підхід на практиці на місцевому рівні самоврядування України спирається на західні системи управління, а спроби її системного впровадження пов'язані з розгортанням носіїв євроінтеграційної національної політики та реформами децентралізації. У Європі підхід на основі цілей планування був запроваджений раніше і зараз став ефективним інструментом для управління регіональним розвитком у Польщі, Румунії, Норвегії, Австрії, країнах Прибалтики та Швейцарії. На рівні державного управління цей метод прийнятий такими розвиненими країнами, як США, Велика Британія, Канада, Німеччина, Франція, Швеція, Австрія, Південна Корея, Японія та Австралія.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, під час написання кваліфікаційної роботи нами було зроблено наступні висновки:

Створення спроможних територіальних громад в умовах децентралізації висвітлено як теоретично, так і законодавчо.

Визначено, що у квітні 2014 року Верховна Рада України затвердила основний концептуальний документ — Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, спрямований на сприяння переходу від централізованого до децентралізованого управління. Дана ініціатива дала змогу сформувати ефективний інститут місцевого самоврядування на базовому рівні — територіальні громади — відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування.

Основою формування повноправних територіальних громад виступає спроможність органів місцевого самоврядування за рахунок власних надходжень у межах місцевого бюджету надавати основний спектр послуг — адміністративних, освітніх, медичних, комунальних, культурних.

Спроможною вважається територіальна громада, місцеві фінансові ресурси, інфраструктура та кадри якої достатні для того, щоб органи її самоврядування вирішували питання місцевого значення, передбачені законодавством, відповідно до інтересів жителів громади.

Сучасний стан розвитку територіальних громад свідчить про те, що не всі громади, визначені Методикою як спроможні, змогли забезпечити свою фінансову спроможність у майбутньому.

Приблизно третина створених територіальних громад налічує менше 5000 жителів. Чисельність населення є вирішальним показником для оцінки спроможності спільноти. Ще одним суттєвим показником виступає фінансова підтримка бюджету.

Експерти зазначають, що остаточно спроможність громади можна оцінити через 2-3 роки після другого об'єднання за умови наявності на її чолі ефективного та сучасного менеджера.

Децентралізація не лише наділила органи місцевого самоврядування повноваженнями, а й поклала на них обов'язок надавати якісні послуги — адміністративні, медичні, освітні, комунальні чи інші — за рахунок власних надходжень. На рівень цих послуг в першу чергу впливають фінансові ресурси громади та персонал, який їх надає. Отже, важливою характеристикою місцевого самоврядування є його здатність збільшувати надходження до місцевого бюджету та раціонально використовувати кошти.

Громади, в яких місцева влада використовує сучасний менеджмент, ретельно вивчає всі потенційні пропозиції щодо розвитку територій (включно з програмами, грантами тощо), оперативно реагує на виклики, що виникають, і, головне, має стратегічне бачення розвитку територіальної громади. , як правило, мають серйозні перспективи для збереження своєї спроможності та сприяння розвитку. І навпаки, у громадах, очолюваних неефективними менеджерами, де політичні фактори впливають на прийняття рішень, а податкова політика нечітка, ймовірність досягнення успіху практично відсутня.

На розвиток територіальних громад негативно вплинула як пандемія, так і введення воєнного стану. Нині більшість коштів державного бюджету спрямовується переважно на підвищення обороноздатності країни та ліквідацію наслідків руйнувань.

Житловий сектор та критична інфраструктура в деокупованих громадах, а також зусилля з надання допомоги внутрішньо переміщеним особам мають першочергове значення. Через об'єктивні обставини інфраструктурні ініціативи в інших громадах з 2021 року реалізуються мінімально, особливо за кошти обласного чи державного бюджетів. Крім того, постановою Кабінету Міністрів України No 590 визначено перелік видатків, на які заборонено здійснювати кошти на період дії воєнного стану.

Ці фактори суттєво перешкоджають реалізації суттєвих ініціатив розвитку в більшості громад по всій Україні.

Крім того, аналіз динаміки управління розвитком територіальних громад показує, що місцеві податки та збори відіграють вирішальну роль, зокрема в умовах зростання їх частки у загальних доходах. Не можна недооцінювати встановлення місцевих податків і зборів органами місцевого самоврядування. Під час формування бюджету важливо проаналізувати всі наявні у громади ресурси. Цей аналіз дасть змогу зрозуміти спроможність громади самостійно генерувати кошти та визначити найбільш раціональний розподіл ресурсів. Ефективне використання таких ресурсів, як земля та комунальна власність, має важливе значення для отримання прибутку для жителів громади.

В межах роботи було здійснено аналіз ефективності функціонування Соколівської територіальної громади, яка була утворена у грудні 2016 року. Досліджувана громада визнана однією із найуспішніших територіальних громад у межах Кіровоградської області.

Проведений SWOT-аналіз територіальної громади дозволив визначити її сильні та слабкі сторони, загрози та можливості. Стратегічне бачення Соколівської громади зосереджено на сприянні розвитку територіальної громади, яка забезпечує мешканцям доступ до якісних соціальних послуг, процвітаючої місцевої економіки, що ґрунтується на зростанні малих і середніх підприємств, зокрема етнотуризму та екотуризму, а також сільськогосподарських виробництва, поряд із створенням екологічно безпечного середовища проживання.

Для реалізації окресленого стратегічного бачення Соколівської територіальної громади визначено три ключові напрями сталого стратегічного розвитку: стале економічне зростання, безпека у поєднанні з високою якістю життя та шляхи самореалізації. Для кожного з цих напрямів встановлено конкретні оперативні цілі. Досягнення цих цілей, за сучасних умов, може бути ефективно реалізовано через започаткування проектів,

спрямованих на розвиток громад. Аналіз показав наявність декількох проблем у громаді, серед яких обмежена присутність малого бізнесу, недостатня матеріально-технічна база в галузі охорони здоров'я, брак кваліфікованих педагогів, низька якість та труднощі з доступом до питної води, відсутність надання побутових послуг, недостатнє транспортне сполучення в межах спільноти, застаріла матеріально-технічна інфраструктура закладів освіти та культури, мінімальний розвиток туризму, низький рівень громадянської активності мешканців громади.

Констатовано, що майбутній розвиток територіальної громади залежить від правильного вибору стратегічного шляху розвитку, реального стану регіону (району, області, країни), гнучкості та своєчасності прийняття рішень органами місцевого самоврядування. Забезпечення спроможності територіальних громад та їх сталого розвитку є щоденною нелегкою роботою всіх установ та управлінь громад, бізнесу і мешканців.

Існують також певні проблеми щодо забезпечення реалізації доходної складової, оскільки не всі платники податків готові змінити форму своєї роботи. Одним із можливих варіантів вирішення цієї проблеми є передача місцевого адміністрування податків місцевим органам влади.

Місцева влада зацікавлена в належному сплачуванні місцевих податків, але наразі не має повноважень накладати санкції та вчиняти інші адміністративні дії. Ці функції покладено на Державну фіскальну службу, але напрямок її роботи більше зосереджено на контролі за національними податковими платежами, тоді як в останні роки оптимізація та скорочення штату податкових структур загалом уповільнили роботу з управління місцевими податками. Це в свою чергу негативно впливає на доходи місцевих бюджетів.

Реалізувати проєкти економічного та соціального розвитку рекомендується шляхом активного залучення коштів та державного бюджетів, а також грантових коштів. Головною умовою грантодавця зазвичай є наявність сучасної стратегії розвитку територіальної громади, що

відповідає національній стратегії. Без цього документа подати документи на грант практично неможливо. Для регіональних і державних проєктів органи місцевого самоврядування повинні здійснювати моніторинг пропозицій регіональних і державних проєктів (умови участі), своєчасно готувати проєктно-кошторисну документацію та докладати всіх зусиль для включення своїх проєктів до програми.

Пріоритетність реалізації заходів розвитку громади на території – органи місцевого самоврядування мають бути повністю обізнані з потребами громад. Часто кількість цих потреб значно перевищує можливості місцевих бюджетів, тому важливо чітко визначити критерії пріоритетності, на основі яких обираються пріоритетні проєкти для реалізації в громаді. Наприклад, у Соколівській територіальній громаді першочерговими визначили проєкти, які б сприяли економії – це реконструкція (опалення) навчальних та медичних закладів, реконструкція систем теплопостачання. При реалізації цих проєктів можна заощадити на оплаті комунальних послуг.

Для оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування необхідно визначити критерії оцінювання. Ці показники можуть бути як загальними, так і визначеними на місцевому рівні. Ці нормативи можуть бути покладені в основу планування діяльності громади, а в подальшому результати річної роботи органів місцевого самоврядування дають змогу узагальнювати, порівнювати, аналізувати та робити висновки.

Для виконання всіх поставлених завдань потрібна злагоджена команда професіоналів, яка буде працювати та підтримувати постійний зв'язок із громадою та бізнесом. Усі дії влади мають бути зрозумілі іншим учасникам процесу. Демократичні підходи, відкрита та чесна влада є запорукою успішного сталого розвитку територіальних громад.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардиш Г. О. Проектне фінансування. Підручник. Львів: ЛБІ НБУ, 2018. 463 с.
2. Безуглий Д.Г. Підхід до оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 11-12.
3. Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедева І. Ю. та ін. Управління проектами: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
4. Буряченко А. Є., Філімошкіна І. О. Фіскальна децентралізація та фінансова спроможність місцевого самоврядування в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 5. С. 56–68. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3575bc94-6080-4caf-aa74-94c2b09095a1/content>
5. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А. Бушуєва Н. С., Козир Б. Ю. Інформаційні технології розвитку компетенцій менеджерів з управління проектами на основі глобальних трендів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2018. Том 68, № 6. С. 218-234.
6. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Козир Б. Ю. Зміна парадигм в управлінні інфраструктурними проектами і програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 37. С. 6-12.
7. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#top>
8. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436- IV, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#top>
9. Господарський процесуальний кодекс України: Закон України від 06.11.1991 року № 1798-XII, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798->

[12#top](#)

10. Гринчишин І. М. Спроможність територіальних громад: теоретичний дискурс. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. № 6. С. 51–56.

11. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

12. Земельний кодекс України: Закон України від 25.10.2001р. №2768-III, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#top>

13. Кириленко О. Фінансова самодостатність територіальних громад: сутність та умови забезпечення. Світ фінансів. 2023. № 4. С. 68–80. DOI: <https://doi.org/10.35774/SF2022.04.068>

14. Кобець Р. Засади комунікативного супроводу державної політики. К.: К.І.С., 2013. 188 с.

15. Кодекс адміністративного судочинства України: Закон України від 06.07.2005 р. № 2747-IV, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15/ed20170803#top>

16. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Закон України (Введено в дію Постановою Верховної Ради Української РСР) № 8074-10 від 07.12.84р., зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#top>

17. Кулініч О. В. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: посібник. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.

18. Лютий І., Спасів Н. Оцінка фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад. Фінанси України. 2019. № 7. С. 92–112.

19. Методичний посібник для розробників проектів інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад. Київ : Мінрегіон, 2016. 60 с.

20. Осауленко І. А. Методологія проектно-орієнтованого управління

регіональними структурами в системі наука – бізнес – держава: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. техн. наук: спец. 05.13.22 «Управління проектами та програмами». Черкаси. 2018. 359 с.

21. Офіційний сайт Соколівської територіальної громади. URL: <https://sokolivske-gromada.gov.ua>

22. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № № 2755-VI, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#top>

23. Про державний бюджет: Закон України від 15.12.2020р. № 1082-IX, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text>

24. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#top>

25. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VII, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#top>

26. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#top>

27. Про культуру: Закон України від 14.12.2010 р. № 2778-VI, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#top>

28. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#top>

29. Про оренду землі: Закон України від 06.10.1998 р. № 161-XIV, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14#top>

30. Про основні засади молодіжної політики: Закон України від 27.04.2021р. № 1414-IX, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#top>

31. Про охорону культурної спадщини: Закон України від 08.06.2000 р. № 1805-III, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>

32. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#top>

33. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#top>

34. Про фізичну культуру і спорт: Закон України від 24.12.1993 р. № 3808-XII, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#top>

35. Рач. В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навчальний посібник. Київ : К.І.С, 2010. 276 с.

36. Сембер С. В., Чубарь О. Г., Машіко К. С. Теоретичні підходи до визначення сутності фінансової спроможності і фінансових ресурсів територіальної громади. Регіональна економіка. 2015. № 3. С. 81–90.

37. Стратегічний план розвитку Соколівської громади на 2018-2022 роки. URL: <https://sokolivske-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-00-49-09-04-02-2021/>

38. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#top>

39. Цивільний процесуальний кодекс України: Закон України від

18.03.2004р. № 1618-IV, зі змінами та доповненнями. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#top>

40. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Sixth Edition. Project Management Institute, 2017. 380 p.

41. Bahl R., Bird R. Subnational taxes in developing countries: The way forward. *Public Budgeting & Finance*. 2008. Vol. 28. Iss. 4. P. 1–25. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5850.2008.00914.x>

42. Galecka M., Patrzalek L., Kuroпка I., Szabela-Pasierbinska E. The fiscal capacity of local government versus government expenditure, and its impact on eliminating interregional social inequalities in Poland. *Region*. 2022. Vol. 9. Iss. 1. P. 51–67. DOI: <http://dx.doi.org/10.18335/region.v9i1.368>

43. Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide [Текст]. USA. PMI, 2016. 122 p. 73.

44. Guha J., Chakrabarti B. Achieving the Sustainable Development Goals (SDGs) through decentralisation and the role of local governments: A systematic review. *Commonwealth Journal of Local Governance*. 2019. Vol. 22. P. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.5130/cjlg.v0i22.6855>

45. Hodzic S., Alibegovic D. J., Becic E. Fiscal performance of local government units for smart regions and smart cities. In: *Smart Governments, Regions and Cities*. 2020. P. 291–302. URL: <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/prilog-skup/692264>

46. ISO 9001: 2015 URL: <https://www.softexpert.com/solucao/iso-9000/>

47. Kiziltan M., Yereli A. B. Evaluating local fiscal capacity and fiscal effort of Turkish local governments: Evidence from spatial panel data analysis. *Economic Change and Restructuring*. 2023. Vol. 56. P. 441–472. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10644-022-09424-1>

48. Leduc S., Wilson D. Roads to prosperity or bridges to nowhere? Theory and evidence on the impact of public infrastructure investment. *NBER Macroeconomics Annual*. 2012. Vol. 27. Iss. 1. P. 89–142. DOI: <https://doi.org/10.1086/669173>

49. Montazeri, Behzad, «Comparing Critical Chain Project Management with Critical Path Method: A Case Study» (2017). Masters Theses & Specialist Projects. Paper 1935. URL:<https://digitalcommons.wku.edu/theses/1935>

50. Oates W. E. An essay on fiscal federalism. *Journal of economic literature*. 1999. Vol. 37. No. 3. P. 1120–1149. URL: <http://www.jstor.org/stable/2564874>

51. Solow R. M. Sustainability: An economist's perspective. In: *Economics of the Environment*. 4th ed. Routledge, 2009. P. 505–513.

52. Pasichnyi M., Kaneva T., Ruban M., Nepytyaliuk A. The impact of fiscal decentralization on economic development. *Investment Management and Financial Innovations*. 2019. Vol. 16. Iss. 3. P. 29–39. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.16\(3\).2019.04](https://doi.org/10.21511/imfi.16(3).2019.04)

53. Smoke P. J. Improving subnational government development finance in emerging and developing economies: Toward a strategic approach. ADBI Working Paper Series No. 921. 2019. Asian Development Bank Institute (ADBI), Tokyo. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/222688/1/1066598177.pdf>

54. Tiebout C. M. A Pure Theory of Local Government Expenditures. *Journal of Political Economy*. 1956. Vol. 64. No. 5. P. 416–424. URL: [https://fbaum.unc.edu/teaching/PLSC541\\_Fall08/tiebout\\_1956.pdf](https://fbaum.unc.edu/teaching/PLSC541_Fall08/tiebout_1956.pdf)