

УДК 332.025:352.9

Н. В. С М Е Н Т И Н А,
*доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри,*

А. А. Ф І А Л К О В С Ь К А,
кандидат економічних наук, старший викладач

*Кафедра економіки, права та управління бізнесом
Одеського національного економічного університету,
вул. Преображенська, 8, 65082, Одеса, Україна*

БЕНЧМАРКІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Досліджено необхідність запровадження бенчмаркінгу на рівні добровільно об'єднаних територіальних громад. Обґрунтовано доцільність трисекторного управління місцевим економічним розвитком. Визначено чинники і стимули складання економічного профілю громади. Наведено аргументи щодо окремих інструментів місцевого економічного розвитку.

Ключові слова: місцевий економічний розвиток; бенчмаркінг; управління; стейкхолдери; інструменти.

Бібл. 5; рис. 2; табл. 2.

UDC 332.025:352.9

NATALIIA S M E N T Y N A,
*Doctor of Econ. Sci., Professor,
Head of the Department,*

ANASTASIIA F I A L K O V S K A,
Cand. of Econ. Sci., Assistant Professor

*Department of Economics, Law and Business Management
Odessa National Economic University,
8, Preobrazhenska St., Odessa, 65082, Ukraine*

BENCHMARKING IN THE ECONOMIC DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM OF THE AMALGAMATED TERRITORIAL COMMUNITIES

The necessity of benchmarking at the level of the amalgamated territorial communities is researched. The expedience of the three-sector management of local economic development is justified. The factors and incentives for compiling the economic profile of the community are identified. The arguments for some tools for local economic development are presented.

© Сментина Наталія Валентинівна (Smentyna Nataliia), 2019; e-mail: smentn@ukr.net;

© Фіалковська Анастасія Андріївна (Fialkovska Anastasiia), 2019; e-mail: fian.od.ua@gmail.com.

Keywords: local economic development; benchmarking; management; stakeholders; tools.
References 5; Figures 2; Tables 2.

Реформа місцевого самоврядування і територіальної організації влади змінює підходи до управління на місцях і зосереджує увагу науковців навколо проблематики забезпечення економічного зростання на рівні добровільно об'єднаних територіальних громад. У контексті трансформації системи управління перед владою територіальних утворень, які формуються в результаті добровільного об'єднання поєднаних географічною близькістю населених пунктів, у процесі запровадження ефективної політики місцевого економічного розвитку постають такі актуальні питання: вдосконалення процесу управління місцевим розвитком за допомогою нових підходів, методів та інструментів; ефективне використання наявного потенціалу територіального утворення та його примноження для отримання позитивного соціально-економічного ефекту; залучення інвесторів; пошук і впровадження дієвих підходів, зорієнтованих на стимулювання економічного зростання громад; залучення громадян до вирішення актуальних проблем місцевого розвитку і підвищення їх самосвідомості. Відтак, необхідною умовою функціонування добровільно об'єднаних територіальних громад стає формування системи управління, здатної привести територіальне утворення до бажаного (досконалого) стану.

Дієвим інструментом ефективного управління місцевим економічним розвитком є бенчмаркінг, який пов'язаний з вивченням поточного стану об'єднаної територіальної громади порівняно з іншими, визначенням пріоритетів, що мають стати об'єктом управлінських рішень на віддалену перспективу. Опанування технологій бенчмаркінгу, ключовою особливістю якого є творчий характер, орієнтація на кращі практики з подальшою синергією результатів, а також ефективне використання цих технологій – невід'ємні передумови успішного розвитку новоутворених територіальних систем, що і зумовлює актуальність його адаптації до умов функціонування добровільно об'єднаних територіальних громад.

Сучасним підходам до управління економічним розвитком на місцевому рівні, дослідженню інструментів стимулювання місцевого економічного зростання присвячено чимало праць як українських, так і зарубіжних учених. Їх опрацюванням зайняті експерти та науковці науково-дослідних інститутів, закладів освіти, громадських об'єднань та асоціацій, зокрема: Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко [1], С. Біла, О. Шевченко, М. Кушнір [2], В. Воробей, К. Кравчук, В. Крижанівський, Ю. Поліковська [3] та багато інших. Окремі аспекти бенчмаркінгу розглядають у своїх наукових працях такі науковці, як М. Бублик, Н. Габрук, Л. Довгань, М. Касаткіна, Ю. Каракай, М. Лютікова, О. Макаруч, К. Редченко та інші. Віддаючи належне науковим роботам дослідників, а також беручи до уваги те, що добровільно об'єднані територіальні громади мають можливість керуватися найкращим досвідом зарубіжних країн у системі управління місцевим економічним розвитком, виникає потреба в його узагальненні, систематизації та поданні у вигляді *моделі бенчмаркінгу*, яка дозволить забезпечити економічне зростання добровільно об'єднаних територіальних громад у віддаленій перспективі.

Отже, **мета статті** – дослідити прикладні аспекти управління місцевим економічним розвитком і розробити модель бенчмаркінгу на рівні добровільно об'єднаних територіальних громад.

Модель публічного управління, за якою розвиток територіального утворення залежить від розподілу бюджетних коштів, поступово відходить у минуле. З об'єк-

та управління територіальні утворення крок за кроком перетворюються на суб'єкт управління, який самостійно приймає рішення щодо пріоритетів розвитку і пошуку можливостей для реалізації стратегічного бачення. Іншими словами, еволюція теорії публічного менеджменту трансформує територіальні утворення в самостійних гравців ринку, які самі визначають своє майбутнє, свій розвиток, шукаючи інструменти управління, які дозволять їм розвиватися, спираючись на свій потенціал, постійно дбаючи про активізацію економічного зростання, підвищення добробуту і якості життя населення.

За таких обставин виокремлюється чимало питань стосовно того, в якому напрямі рухатися, що розвивати в першу чергу, які галузі та сфери є найпріоритетнішими і найспроможнішими у забезпеченні економічного зростання у віддаленій перспективі, які обрати інструменти місцевого розвитку, де взяти кошти, яких завжди бракує (рис. 1). Відповіді на них надає такий інструмент управління, як бенчмаркінг.

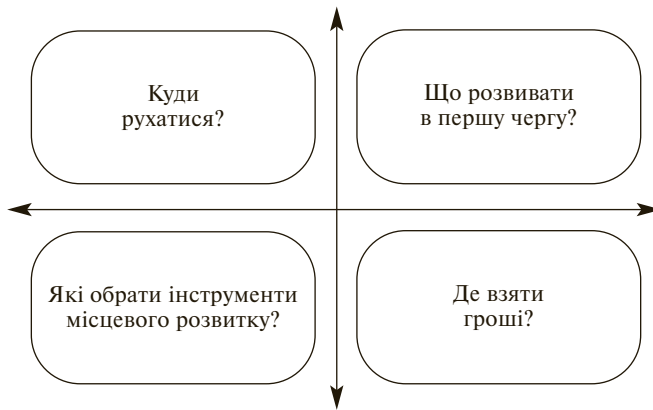


Рис. 1. Ключові питання для новоутворених територіальних одиниць

Складено авторами.

Бенчмаркінг допомагає проаналізувати ресурсний потенціал у всіх його різновидах, визначити за результатами аналізу базові проблеми економічного розвитку, окреслити ключові вектори посилення наявного потенціалу, реалізація яких сприятиме економічному розвитку у віддаленій перспективі. При цьому вкрай важливо концентрувати увагу на пошуку можливостей вдосконалення екосистеми, генеруванні ідей розвитку добровільно об'єднаної громади, їх втіленні в конкретні проєктні пропозиції та обґрунтуванні як з економічного боку, так і в контексті соціальної корисності. Варто зазначити, що з моменту започаткування реформи місцевого самоврядування і територіальної організації влади перед новоутвореними територіальними одиницями постало чимало проблем, основними серед яких, на наш погляд, є такі:

- брак кваліфікованих спеціалістів, експертів з досвідом управління місцевим економічним розвитком;
- відсутність досвіду планування місцевого економічного розвитку;
- нерозуміння важливості співпраці з бізнесом і громадськістю у питаннях місцевого економічного розвитку.

Одночасно із запровадженням реформи децентралізації в Україні активізувалася реалізація проєктів міжнародної технічної допомоги, завдяки яким органи

місцевого самоврядування отримували готові плани розвитку добровільно об'єднаних громад, а також мали можливість долучитися до процесу навчання і запозичити зарубіжний досвід партисипативного планування, тобто планування за участі представників влади, бізнесу і громадянського суспільства, а також досвід запровадження інструментів економічного розвитку на місцевому рівні. У ході навчання на місцях поступово формується усвідомлення важливості співпраці влади, бізнесу та громадськості, необхідності залучення до планування і стимулювання місцевого економічного розвитку активних представників громади, не байдужих до проблематики місцевого розвитку, бажаючих узяти на себе відповідальність за практичну реалізацію бачення майбутнього своєї громади.

Розуміння того, що майбутнє громади залежить від спільних зусиль і дій ключових гравців об'єднаної територіальної громади, втілюється у поняття “місцевий економічний розвиток”. Звідси і випливає загальновизнаний у світі підхід до його трактування як процесу, коли три ключових гравці – публічний сектор (влада), економічний сектор (бізнес) і неурядовий сектор (громадськість) – співпрацюють між собою для покращення якості життя й активізації економічного потенціалу конкретної громади. Отже, місцевий економічний розвиток – це постійна синергія дій бізнес-спільноти, влади, громадянського суспільства. Учасників цього комунікаційного процесу називають стейкхолдерами місцевого економічного розвитку.

Щоб спільними зусиллями управляти місцевим економічним розвитком, у першу чергу необхідно сформувати команду осіб, які відповідатимуть за його планування і подальшу реалізацію. При формуванні такої команди важливо замислитися над тим, чи є в громаді особи, здатні стати справжніми “двигунами” змін на краще. Природно, до складу такої команди необхідно залучати не лише тих, хто зацікавлений у місцевому економічному розвитку, а й тих, хто має спільне бачення розвитку громади, стейкхолдерів, які працюватимуть разом для розбудови місцевої економіки, тих, хто зможе зосередитися на ефективному виконанні та впровадженні програм місцевого розвитку, наданні якісних послуг згідно із загальною стратегією розвитку громади.

Серед основних критеріїв добору стейкхолдерів варто назвати такі:

- активність;
- обізнаність місцевими проблемами;
- зацікавленість в інвестуванні в місцевий економічний розвиток;
- бажання активно долучитися до пілотних проєктів місцевого економічного розвитку і можливість реально впливати на поточну ситуацію.

Головним при доборі учасників комунікативного процесу є усвідомлення того, що майбутнє громади в її руках. Отже, якщо бізнес має інтерес у розвитку громади, він повинен долучитися до планування майбутнього; якщо громадськість бажає покращити умови проживання, вона має долучатись і до розробки планів з місцевого розвитку, і до їх реалізації. Кожен має замислитися над тим, як він зможе допомогти, що може зробити, аби було краще йому та його родині.

Нині в ряді добровільно об'єднаних територіальних громад, які долучаються до участі в міжнародних грантових проєктах і програмах, дотримуються методичних рекомендацій донорів щодо стратегічного планування на місцях, створено подібні команди. Наприклад, ідеться про робочу групу з місцевого економічного розвитку, дорадчу раду з місцевого економічного розвитку, раду з питань місцевого економічного розвитку, комітет з економічного розвитку чи інші подібні за

функціональним призначенням органи. Здебільшого у громадах формують робочі групи з місцевого економічного розвитку.

Разом з тим варто зазначити, що, попри відсутність ідентичності у назві команди ключових гравців, відповідальних за місцевий економічний розвиток, у громадах дотримуються єдиного підходу до формування диверсифікованого складу учасників; серед членів утворених команд є представники всіх трьох секторів: влади, бізнесу і громадянського суспільства. Найбільша частка припадає на представників влади, які, у свою чергу, мають забезпечити мотивацію і спроможність ключових учасників (так званих стейкхолдерів [4, с. 157]) місцевого економічного розвитку ефективно співпрацювати; гармонізувати інтереси інших зацікавлених сторін. Бізнес, співпрацюючи з владою, стає обізнаним з перспективами розвитку об'єднаної територіальної громади, перспективами державної підтримки окремих галузей. Відтак, він будує свої плани на майбутнє, визначає можливості розширення, диверсифікації діяльності, успішно функціонує та розвивається, поповнюючи місцевий бюджет податковими надходженнями і створюючи робочі місця для мешканців, консультує стосовно труднощів у започаткуванні та веденні бізнесу, чим заохочує їх до підприємницької діяльності на благо громади. Залучення громадськості до процесу планування є важливим з позиції того, що громадяни, висловлюючи свої думки і комунікуючи між собою, дізнаються більше про громаду, її потенціал, місцеві проблеми, у них з'являються бажання і можливість впливати на їх вирішення, що сприятиме формуванню патріотизму.

Як офіційний орган робоча група з місцевого економічного розвитку має перейматися проблемами пошуку інструментів забезпечення місцевого економічного розвитку, обґрунтуванням доцільності їх реалізації. Вибору інструментів передувє детальне ознайомлення із складовими потенціалу територіального утворення. Одночасно узагальнення інформації про добровільно об'єднану територіальну громаду, її подання в розрізі важливих для потенційних інвесторів, робото- і грантодавців аспектів сприймаються як важливий інструмент активізації місцевого розвитку, оскільки це може слугувати своєрідним рекламним буклетом об'єднаної територіальної громади.

Інформацію щодо важливих складових потенціалу територіального утворення узагальнює такий аналітичний документ, як економічний профіль добровільно об'єднаної територіальної громади. У документі, на нашу думку, має бути подана інформація про наявний потенціал місцевої економіки, конкурентні позиції громади, перспективи розвитку тощо. Це дозволить сприймати його як певну базу для покращення “екосистеми”, заснування нових видів бізнесу та сприяння економічній діяльності у громаді. За змістовим наповненням документ є подібним такому розділу регіональної стратегії, як “аналітична частина”, що містить детальний опис основних тенденцій соціально-економічного розвитку регіону *. Такий документ є дуже важливим для об'єднаної територіальної громади, адже, узагальнюючи інформацію щодо соціально-економічного становища в громаді, економічний профіль є ключовим ресурсом для прийняття подальших управлінських рішень, перш за все – завдяки можливості виявити на базі оцінки різних складо-

* Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 р. № 79 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16>.

вих потенціалу негативні тенденції розвитку в громаді, вибрати напрями пріоритетних змін.

У таблиці 1 наведено чинники, які визначають доцільність складання економічного профілю добровільно об'єднаної територіальної громади як одного з інструментів активізації місцевого економічного розвитку. Вони розглядаються як певний стимул для трьох учасників партисипативного планування виступити користувачем інформації економічного профілю, будуючи свої плани на майбутнє.

Таблиця 1

Стимули використання економічного профілю громади *

Групи стейкхолдерів місцевого економічного розвитку	Стимули
Публічний сектор	Бажання створити єдине повноцінне представництво громади для зовнішніх та внутрішніх користувачів. Прозорість та підзвітність – прозора і повна інформація у вільному доступі для всіх зацікавлених осіб. Створення інформаційних потоків, спрямованих на бізнес і громадськість. Формування загальних умов інвестиційної діяльності
Економічний сектор (бізнес)	Визначеність – можливість отримати інформацію щодо поточного і перспективного стану справ. Можливість самореалізації – доступ до інформації стосовно пріоритетних сфер і галузей інвестування, а також об'єктів вкладання коштів (обізнаність з бізнес-можливостями громади). Можливість оцінити конкуренцію та знайти додаткових партнерів
Неурядовий сектор (громадськість)	Зацікавленість – бажання бути обізнаним з поточною ситуацією, що склалась у громаді. Варіанти працевлаштування (доступ до інформації про бізнес-можливості й бізнес-контакти в громаді). Налаштованість на певний рівень інтенсивності економічної діяльності

* Розроблено авторами.

Таким чином, економічний профіль громади, з одного боку, виступає інструментом активізації місцевого економічного розвитку, а з другого – є базисом для вибору інших інструментів місцевого економічного розвитку. Зазначимо, що в наукових колах відсутній єдиний підхід до видів можливих інструментів місцевого економічного розвитку. Натомість дослідники вдаються до групування їх великої кількості. Так, наприклад, можна зустріти підхід, за яким пропонується розглядати інструменти, здатні збільшити доступність місцевих фінансів, інструменти для підтримання бізнесу, створення місцевої інфраструктури з метою економічного розвитку та розвитку людських ресурсів *. Зустрічаються наукові праці з більшою деталізацією можливих груп інструментів, наприклад [5]. Однак, попри різні підходи до групування, науковці єдині в поглядах стосовно того, що право вибору інструмента залишається за конкретною громадою. Отже, запропоновані ними групи – це лише тема для планування економічних дій.

* Local Economic Development Tools : An introduction for Municipalities and Local Economic Service Providers in Bosnia and Herzegovina – P. 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.esiweb.org/pdf/bridges/bosnia/QIF_QuickstartVol2.pdf.

Одним з можливих інструментів місцевого економічного розвитку є створення сільськогосподарських кооперативів. На користь вибору такого інструмента місцевого економічного розвитку можна навести деякі аргументи. По-перше, об'єднані територіальні громади мають привабливі умови для виробництва сільськогосподарської продукції (наявність родючих земель, помірно-континентальний клімат, наявність пасовищ для випасу великої рогатої худоби та ін.). По-друге, населення громади займається вирощуванням продукції рослинництва чи виробництвом продукції тваринництва; земельні ділянки домогосподарств становлять чималу площу. Водночас найбільшою проблемою в об'єднаних громадах, особливо сільського і селищного типів, є відсутність промислових підприємств і промислового виробництва, отже, і проблема робочих місць. Для працездатного населення вона вирішується шляхом трудової міграції або через самозайнятність. Якщо подивитися на спосіб працевлаштування через самозайнятність, то в більшості випадків для бажаючих започаткувати бізнес виникають перешкоди з придбанням техніки для обробітку землі або переробки виробленої продукції через її високу вартість, брак коштів (недоступність кредитів) й економічну недоцільність її використання на невеликих площах.

Аналіз кон'юнктури ринку говорить про можливість отримати додаткові надходження в бюджет об'єднаної територіальної громади в разі, якщо вона не спеціалізуватиметься на виробництві та збуті сировини, а налагодить процес її переробки. Це дозволить залишати створену додану вартість в учасників кооперативу та населення громади. Таким чином, заснування кооперативів створить умови для формування великотоварних партій продукції, підвищення її якісних показників; організації нових робочих місць; збільшення надходжень у місцевий бюджет; забезпечення сталого розвитку об'єднаної територіальної громади. Отже, кооперативний рух виступає одним з інструментів підвищення зайнятості населення через безпосереднє створення нових робочих місць.

У таблиці 2 наведено чинники економічного профілю громади, які свідчать про доцільність запровадження кооперативного руху і сприймаються як рушійна сила процесу, а також окреслено переваги, яких набуває громада від запровадження відповідного інструмента.

Таблиця 2

**Рушійні сили та переваги
від запровадження кооперативного руху в об'єднаних територіальних громадах ***

Складові економічного профілю громади, що свідчать на користь доцільності запровадження інструмента	Переваги від запровадження інструмента
1. Сприятливі умови для сільськогосподарської галузі (рослинництва і тваринництва). 2. Наявність малих і середніх сімейних форм ведення господарства на основі приватної власності на землю. 3. Сировинна спеціалізація громади. 4. Значна частка самозайнятих	1. Розвиток і підтримка сільськогосподарської галузі. 2. Створення доданої вартості на території громади. 3. Організація додаткових робочих місць. 4. Розвиток інфраструктури аграрного ринку. 5. Підвищення добробуту працівників системи кооперації. 6. Збільшення надходжень у бюджет

* Розроблено авторами.

Залежно від спеціалізації наявних в Україні на сьогодні об'єднаних територіальних громад у багатьох з них є можливості для заснування кооперативів різної

спеціалізації, зокрема: м'ясо-молочного спрямування, з переробки зерна на комбікорм, із збирання, сушіння та обробки ягід і плодів, з переробки овочевих і плодовоовочевих сільськогосподарських культур, з вирощування часнику, лохини, з вирощування і переробки лікарських і ефірно-маслинних рослин, бджільництва тощо. Станом на грудень 2018 р. в Україні створено близько 1170 кооперативів, серед яких – 640 діючі. Цей показник є найменшим у Закарпатській (відповідно, 9 зареєстрованих і 3 працюючих) і Харківській (відповідно, 16 і 2) областях. У південних областях України, зокрема, в Одеській області – 39 зареєстрованих і 17 діючих, у Херсонській – відповідно, 59 і 48, у Миколаївській – 21 і 11, Запорізькій – 28 і 16 *. Разом з тим заснування кооперативів вимагає значних зусиль у частині переконання населення в доцільності такого виду бізнесу. Сьогодні більшість громадян звикли працювати, не маючи жодних зобов'язань перед бюджетом та односельчанами. Об'єднання в кооператив покладає на них тягар організаційної роботи з його створення, певні зобов'язання щодо державної реєстрації суб'єкта господарювання, роботи в колективі, планування спільної діяльності.

Інструментами місцевого економічного розвитку, в запровадженні яких зацікавлені об'єднані територіальні громади, є заснування агенцій місцевого економічного розвитку (щоправда, створення таких інституцій, швидше, підходить для міських громад), центрів підтримки бізнесу, облаштування територій присутності бізнесу, соціальне підприємництво тощо. Об'єднані територіальні громади, які володіють значним рекреаційним потенціалом, але при цьому мають погано розвинуту інфраструктуру, не облаштовану для відпочинку і проведення різноманітних заходів, можуть вдаватися до запровадження такого інструмента місцевого економічного розвитку, як розширення доступу до відкритих територій, парків та інших місць відпочинку. Йдеться про створення громадського простору з покращеною інфраструктурою – у місцях відпочинку передбачається встановлення альтанок, лавок, смітників, загального місця для вогню, дитячих майданчиків, місць для атракціонів та торгівлі, туалетів і душових кабінки, облаштування паркувальних зон тощо. Це зробить територію комфортною для відпочинку, проведення публічних заходів, а підприємців забезпечить місцями для ведення бізнесу.

Доволі дієвим інструментом місцевого економічного розвитку є створення територій присутності бізнесу, що стає можливим за умови, коли в громаді, по-перше, є вільні земельні ділянки, які можна виділити під облаштування різного роду складських приміщень, логістичних центрів, станцій технічного обслуговування для дальнобійників тощо, а по-друге, і це найголовніше, – є попит на послуги, під надання яких планується відведення відповідної території.

Вибір того чи іншого інструмента місцевого економічного розвитку об'єднаної територіальної громади залежить від наявного потенціалу територіального утворення і доповнюється бажанням уряду симулювати громаду до його запровадження. З цією метою органи місцевого самоврядування можуть виступати ініціаторами низки навчальних програм для населення громади з подальшим співфінансуванням реалізації відповідного проекту. Слід також зазначити, що подібне рішення на користь обраного інструмента місцевого економічного розвитку ухвалюється за результатами аналізу проектної пропозиції, що має містити обґрунтування соціально-економічної доцільності його запровадження.

* Експерт розказав, чому сільгоспвиробникам так необхідна кооперація та що гальмує її створення // Агро ЮГ. – 21 грудня 2018 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agro-yug.com.ua/archives/19907>.

Обираючи проектну пропозицію, у першу чергу варто звернути увагу на її узгодженість із стратегічною метою, оперативними цілями та завданнями довгострокового соціально-економічного розвитку громади, щоб сприяти реалізації стратегічного бачення її розбудови.

Наступним аспектом оцінювання є аналіз інформації стосовно можливості запуску та реалізації проекту. В цьому аспекті розробникам необхідно чітко визначити ті різновиди потенціалу громади, які сприятимуть втіленню проекту, і навести кількісні показники економічного профілю, які про це свідчать. Наприклад, кількість фермерських господарств сімейного типу, зокрема, тих, що можуть об'єднатись у кооператив, кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання, які займаються єдиною справою. Вигідність проектною пропозиції збільшує наявність результатів аналізу на користь попиту на продукцію чи послуги, що надаватимуться в результаті його реалізації (як у регіональному, так і в глобальному масштабах).

Особливу увагу необхідно приділити визначенню відповідальних осіб, на яких покладатиметься реалізація проекту, та їх ролі на кожному окремому етапі його запровадження, починаючи від проведення громадських обговорень і заручення підтримкою мешканців і завершуючи урочистим відкриттям об'єкта, а також, безперечно, обґрунтуванню джерел фінансування проекту. Варто наголосити, що місцеві фінанси – не єдине джерело фінансування місцевого розвитку. Останній неможливий без залучення державних коштів і позабюджетних джерел (приватних грошей, зовнішніх інвестицій тощо). З огляду на це, альтернативними джерелами фінансування місцевого економічного розвитку можуть бути: кошти регіональних бюджетів, кошти державного бюджету, позабюджетні кошти. Фінансування здійснюється також за рахунок коштів інвесторів, яких залучають для реалізації конкретних інфраструктурних проектів, програм міжнародної технічної допомоги, міжнародних фінансових організацій, внутрішнього та зовнішнього кредитування. Украй важливим елементом системи стратегічного управління є формування системи показників для моніторингу та оцінювання реалізації проектною пропозиції.

Узагальнюючи все сказане, подамо модель бенчмаркінгу в системі управління економічним розвитком об'єднаних територіальних громад у вигляді трьох кроків, які являють собою сукупність дій, послідовне виконання яких дозволить забезпечити економічне зростання громади у віддаленій перспективі (рис. 2).

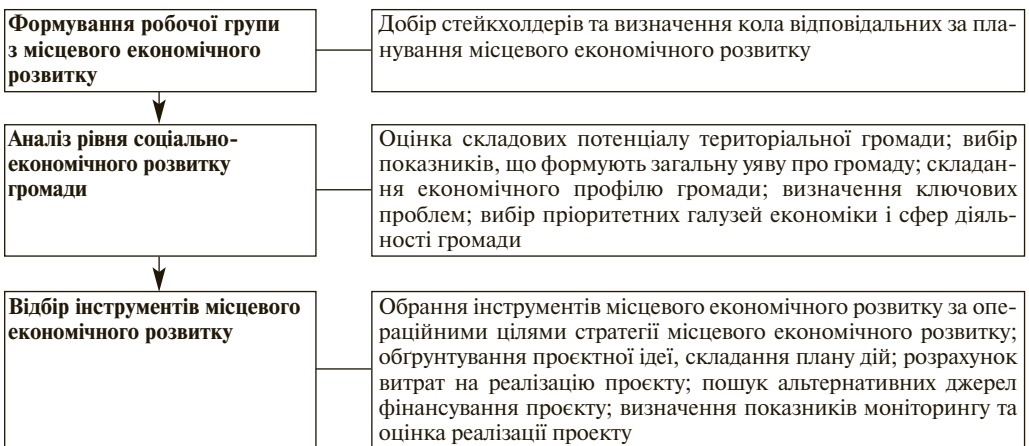


Рис. 2. Модель бенчмаркінгу в системі управління економічним розвитком об'єднаних територіальних громад

Складено авторами.

Висновки

Модель бенчмаркінгу в системі управління економічним розвитком об'єднаних територіальних громад являє собою трисекторну співпрацю влади, бізнесу та громадськості на шляху забезпечення економічного зростання громади у віддаленій перспективі. Основу такого співробітництва формує обґрунтований добір членів робочої групи з місцевого економічного розвитку, на яких покладається відповідальність за планування та подальшу реалізацію стратегічного бачення громади.

Важливим елементом системи управління економічним розвитком добровільно об'єднаних територіальних громад є аналіз соціально-економічного стану екосистеми. Результати аналізу дозволяють визначити рушійні сили запровадження відповідного інструмента місцевого економічного розвитку та обґрунтувати отримувані громадою прерогативи. Вихідним елементом такої системи в моделі бенчмаркінгу є прийняття управлінських рішень стосовно вибору інструментів місцевого економічного розвитку та обґрунтування доцільності їх запровадження на території громади, що дістає прояв у відповідній проектній пропозиції. Модель бенчмаркінгу в публічному управлінні на рівні добровільно об'єднаних територіальних громад є певним керівництвом до дій, особливо для нових територіальних утворень, що дозволить зосередити увагу на ключових аспектах управління і досягти досконалої форми у віддаленій перспективі.

Список використаної літератури

1. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. – К. : ТОВ “ПІДПРИЄМСТВО “ВІ ЕН ЕЙ”, 2015. – 256 с.
2. Стимулювання економічного зростання на місцевому рівні : аналіт. доп. ; [за ред. С.О. Білої]. – К. : НІСД, 2013. – 88 с.
3. Воробей В., Кравчук К., Крижанівський В., Поліковська Ю. Інструменти економічного розвитку територій. – Львів, 2017. – 68 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_Toolkit_UA.pdf.
4. Гаценко Л.В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень // Водний транспорт. – 2016. – Вип. 1. – С. 156–160 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_1_27.
5. Kollar K. The examination of the instruments of local economic development, particularly in consideration of Vienna // Hungarian Journal of Industrial Chemistry. – 2011. – Vol. 39 (1). – P. 21–25.

References

1. Vasylychenko G., Parasyuk I., Eremenko N. *Planuvannya Rozvytku Terytorial'nykh Gromad* [Planning for the Development of Territorial Communities]. Kyiv, VNA Ltd, 2015 [in Ukrainian].
2. *Stymulyuvannya Ekonomichnoho Zrostannya na Mistsevomu Rivni. Analit. dop.* [Stimulating the Local Economic Growth. Analytical report]. S.O. Bila (Ed.). Kyiv, NISS, 2013 [in Ukrainian].
3. Vorobei V., Kravchuk K., Kryzhanivs'kyi V., Polikovs'ka Yu. *Instrumenty ekonomichnoho rozvytku terytorii* [Tools for economic development of territories], available at:

http://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_Toolkit_UA.pdf [in Ukrainian].

4. Gathenko L.V. *Teoriya zatsikavlenykh storin (steikkholderiv): istoriya rozvytku ta problemni pytannya dlya podal'shykh doslidzhen'* [Stakeholder theories: history of development and problem questions for further research]. *Vodnyi transport – Water transport*, 2016, Iss. 1, pp. 156–160, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_1_27 [in Ukrainian].

5. Kollar K. The examination of the instruments of local economic development, particularly in consideration of Vienna *Hungarian Journal of Industrial Chemistry*, 2011, Vol. 39 (1), pp. 21–25.

*Стаття надійшла до редакції 12 вересня 2019 р.
The article was received by the Editorial staff on September 12, 2019.*
